



التأثير غير المباشر لممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين من خلال الارتباط بالعمل بالتطبيق على الشركات العاملة في صناعة السكر في مصر

أ.م.د. عاطف عبد العزيز محمود عبدالعال تايب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية
لدول حوض النيل - جامعة الفيوم

Aam29@fayoum.edu.eg

المجلة العلمية

كلية التجارة - جامعة أسيوط

العدد الثاني والثمانون - ديسمبر ٢٠٢٤ م

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

تايب، عاطف عبدالعزيز محمود عبد العال (٢٠٢٤). التأثير غير المباشر لممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين من خلال الارتباط بالعمل بالتطبيق على الشركات العاملة في صناعة السكر في مصر. *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط*، العدد ٨١، ٢٢٧-٢٨١.

رابط المجلة: <https://sjcf.journals.ekb.eg/>

التأثير غير المباشر لممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين من خلال الارتباط بالعمل بالتطبيق على الشركات العاملة في صناعة السكر في مصر

د. عاطف عبد العزيز محمود عبدالعال تايب

المستخلص:

استهدفت الدراسة التعرف على التأثير غير المباشر لممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها على أداء العاملين للدور الرسمي للعمل، ولسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الارتباط بالعمل. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (٤٠٠) مفردة من العاملين بالشركات العاملة في صناعة السكر في مصر.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود ارتباط ايجابي ذي دلالة معنوية بين جميع المتغيرات موضع البحث، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي مباشر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها على ارتباط العاملين بالعمل، وكذلك وجد تأثير ايجابي مباشر ذي دلالة معنوية لارتباط العاملين بالعمل على أداء العاملين للدور الرسمي للعمل، ولسلوكيات المواطنة التنظيمية ذلك بالشركات محل الدراسة. وكشف نموذج الدراسة عن وجود تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها على أداء العاملين للدور الرسمي، ولسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، الارتباط بالعمل، أداء الدور الرسمي للعمل، سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**The Indirect Impact of Talent Management Practices:
Talent Attraction, Talent Development, and Talent
Retention on Employees Performance through Employee
Engagement. Applied on The Companies Working in
Sugar Manufacturing in Egypt**

D.r. Atef Abdelaziz Mahmoud Abdelaal Tayeb

ateftayeb443@gmail.com

Abstract:

The study aims to examine the indirect impact of talent management practices; Talent Attraction, Talent Development, and Talent Retention on Employees in-role Performance and Organizational citizenship behaviors through Employee Engagement. The study was applied on Egyptian Industrial Companies Working in Sugar Manufacturing, and the study sample include (400) employees.

The study results showed significant correlation between all variables under study, The results showed a significant impact of The three dimensions of Talent Management; Talent Attraction, Talent Development, and Talent Retention had a significant impact on Employee Engagement. Also results showed significant impact of Employee Engagement on employee in-role performance, and employee organizational citizenship behaviors. The model of the study showed indirect impact of talent management practices; Talent Attraction, Talent Development, and Talent Retention on Employee in-role Performance and organizational citizenship behaviors through Employee Engagement.

Key Words: Talent management, Talent attraction, Talent development, Talent retention, Employee Engagement

مقدمة:

لقد تزايدت أهمية إدارة المواهب للمنظمات مع دخول القرن الحادي والعشرين؛ حيث أصبحت في حاجة للتكيف مع التعقد الكبير، وعدم التأكد الذي يكتنف البيئة العالمية، وكذلك البيئة المحلية التي تتشابه معها. كما أن هناك دوراً حيوياً وجوهرياً لإدارة المواهب في أداء المنظمات، وتحقيق ميزة تنافسية لها (Latukha et al., 2019). وأشار (McDonnell , 2011) إلى أنها تساعد في بناء المزايا التنافسية لمنظمات القطاع العام والخاص (Alimansyah, 2023).

هذا، وتعمل أغلب المنظمات العاملة في المجالات المختلفة في بيئة معقدة ومتنوعة وديناميكية عالية التنافسية، ومضطربة إلى حد كبير. وتواجه هذه المنظمات مشكلات غامضة نادرة الحدوث، ويجب عليها أن تتعامل مع التحديات التي تواجه الإدارة الفعالة لرأس المال الإنساني بها، ولمواردها البشرية في مختلف تخصصاتها، ذلك لكي يكونوا قادرين على تحقيق ميزة تنافسية، والحفاظ عليها باستمرار (Tarique and Sculer, 2020; Luna-Arocas et al., 2019)، ويعد الحصول على ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية وإدارة المواهب في المنظمات من العوامل التي تحقق النجاح المستمر (Luna-Arocas et al., 2020; Collings and Mellahi, 2009).

وقد تزايد اهتمام الأكاديميين والممارسين بإدارة المواهب منذ أن دخلت المعجم الإداري (Mculova and Ott, 2019; Mensah,J et al., 2016) حيث وجد أنها تؤثر إيجابياً على ربحية المنظمات، وبقائها، وقدرتها التنافسية (Sculer, 2015)، وتعمل على تحسين أداء الفرد (Glens et al., 2015; Thunnissen et al., 2013)، وعلي الالتزام التنظيمي (Abazeed et al., 2010)، كما وجد أنها تؤثر على أداء المنظمة من خلال إدارة المعرفة (Bagorogoza and Nokasule, 2022). وكذلك وجد لها تأثير إيجابي على الارتباط الوظيفي وأداء العاملين (Sopiah et al., 2020)، بالإضافة إلى أنه وجد لها تأثير على أداء العاملين من خلال بعض المتغيرات الوسيطة مثل ارتباط العاملين بالعمل، وبعض المتغيرات ايجابية العلاقة معه مثل الرضا الوظيفي (Jimoh and Kee, 2022).

لذلك، تعد ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها مهمة جداً لتحقيق هذه النتائج الايجابية للمنظمات (Latukha et al., 2022). ولتحقيق ذلك، يجب أن تقوم المنظمات بجذب وتعيين وتطوير والاحتفاظ بالعاملين ذوي الإمكانيات العالية، والأداء المرتفع، لشغل الوظائف الهامة فيها (Festing and Schafer, 2014).

انطلاقاً مما سبق، ونتيجة لأهمية ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها في تحسين أداء العاملين بالمنظمات، ولأهمية ارتباط العاملين بالعمل في هذه العلاقة الإيجابية، تستهدف الدراسة الحالية دراسة تأثير ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها على أداء العاملين من خلال الارتباط بالعمل، بالتطبيق على الشركات العاملة في صناعة السكر في مصر.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يعرض الباحث فيما يلي لمفاهيم المتغيرات محل البحث، مع عرض وتحليل لأهم الدراسات السابقة التي تناولت كلاً منها، والعلاقة بينها، وذلك كالتالي:

١/٢ إدارة المواهب والارتباط بالعمل:

١/١/٢ إدارة المواهب:

منذ أن قدم مستشارو منظمة "Mckinsey" مصطلح "تعبير" حرب المواهب في نهاية التسعينيات من القرن العشرين، حظيت إدارة المواهب على انتباه الأكاديميين والممارسين بشكل مطرد وامتزاد في أدبياتهم (Sonnenberg et al., 2011; Abdullahi M. et al., 2022). وفي السنوات الأخيرة أصبحت إدارة المواهب على رأس جدول أعمال أغلب المنظمات نتيجة للاعتقاد في أهمية المواهب في إنجاز وتحقيق التميز الوظيفي (Iles et al., 2010). وعموماً يمكن القول بأن جميع العاملين لديهم مواهب، وأن كل الوظائف مهمة (Ashton and Morton, 2005; Mensah, 2015).

وتشير المواهب إلى "الأفراد الذين يمتلكون مهارات المتطلبات الوظيفية المتخصصة، والمعرفة الخاصة بهذه المتطلبات، والتي يستخدمونها في الأنشطة المهمة، ويرغبون في استثمار الطاقة فيها، ويميل هؤلاء الأفراد إلى الأداء الجيد أفضل بكثير من الآخرين في الأدوار الحيوية في المنظمات" (Ott et al., 2018). وتشير المواهب كذلك إلى "الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، والذين يكون لديهم القدرة والميل إلى التطوير

المنظم للمهارات الضرورية والخبرات الضرورية لشغل الوظائف الرئيسية بالمنظمة" (Collings and Mellahi, 2009).

ويمكن تعريف إدارة المواهب بأنها: "مدخل متكامل يساهم في جذب وتطوير وارتباط المواهب بالعمل، والحفاظ على ذوي المواهب شاغلي الوظائف المهمة، التي تتطلب إمكانات عالية من أجل تحقيق الأداء التنظيمي المحدد" (Naem and Lenka, 2017).

ويعرفها (Ashton and Morton, 2005) بأنها تكامل المبادرات المختلفة التي تنطوي على تحسين الإمكانات والأداء لكل عامل في المنظمة لإحداث فرق قابل للقياس يمكن ملاحظته بالنسبة للفعالية التنظيمية.

ومن وجهة نظر (Lookwood, 2006) إدارة المواهب هي تطبيق استراتيجيات متكاملة مصممة لزيادة إنتاجية مكان العمل من خلال تطوير العمليات المحسنة لجذب الأفراد وتطويرهم والحفاظ عليهم واستخدام الأفراد ذوي المهارات المطلوبة والكفاءة والمعرفة المطلوبة لمقابلة وتحقيق حاجات ومتطلبات الأعمال الحالية والمستقبلية.

أبعاد إدارة المواهب:

اهتم الكثير من الباحثين ببحث ودراسة ممارسات وأبعاد إدارة المواهب , منهم (Gatz, 2006) و (OLatop, 2014) وغيرهم، وأوضحوا أن إدارة المواهب تتكون من الكثير من الأبعاد والممارسات من أهمها: جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، والتخطيط الناجح، والتعويضات، وإدارة الأداء، وغيرها من الأنشطة والممارسات.

ويرى (Tafti et al., 2017) أن المكونات الأساسية لإدارة المواهب تتمثل في امتلاك المواهب، وتطوير المواهب والاحتفاظ بها. وتتمثل أبعاد إدارة المواهب التي تخضع للدراسة في الدراسة الحالية في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها، ويمكن تعريفها كالتالي باختصار:

أ. جذب المواهب: Talent Attraction

وهي تركز على عملية الحصول على المواهب من خلال البحث عن أفضل الأفراد وجذبهم للعمل بالمنظمة والذين يكون لديهم أفضل مستوى من المعرفة والمهارات والقدرات الخاصة بالوظائف المطلوب شغلها بهم بحيث يكونون عاملين موهوبين ومهرة موجهين بالأداء المرتفع. وتنطوي عملية استقطاب المواهب على جذب وتشغيل عاملين أكثر خبرة وتدريباً، الأمر الذي يجعل هناك إمكانية لإنجاز الأداء المطلوب. والاستقطاب

الناجح يؤثر إيجابياً على الارتباط بالعمل، وعلى أداء وجودة العمل (Alqudeh et al., 2014 2015 Samuel et al.,).

ب. تطوير المواهب: Talent Development

و تتضمن الأنشطة والممارسات التي تزود أعضاء المنظمة بالفرص التي تمكنهم من الحصول على المعرفة، وتنمية مهاراتهم، وزيادة مستوى قدراتهم، وكفاءتهم لاستخدامها في العمل في المستقبل. ويجب أن يكون ذلك أولوية للمنظمات؛ حيث يزيد ذلك من ارتباط العاملين بالعمل، ويمدهم بفرص النمو الشخصي وهو مطلب مهم لهم. ومن المهم أن تقوم المنظمات بإحداث التوافق والتوازن بين برامج تطوير العاملين واحتياجات العاملين مع ربطها بالعاملين الموهوبين (Mujtaba and Mubariks, 2022).

ت. الاحتفاظ بالمواهب: Talent Retention

وهي تشمل كل الأنشطة والممارسات التي تستخدمها المنظمة لمنع مغادرة المواهب "العاملين الموهوبين" لها، حيث توجد خسائر مرتبطة بخسارة المواهب. هذه الخسائر تتضمن تكاليف مباشرة مثل الاستئجار والتعيين، والتدريب. وكذلك تتضمن تكاليف غير مباشرة مثل خسارة المهارات المتخصصة، والمعرفة التنظيمية المتخصصة، وشبكات العاملين عندما يتركون العمل، ونتيجة لذلك من الصعب على المنظمات تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها بدون الاحتفاظ بالمواهب (Ott et al., 2018).

وقد تناولت الكثير من الدراسات إدارة المواهب والنتائج المترتبة عليها؛ حيث وجدت الدراسات أن إدارة المواهب تؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي (Mensah, 2015; Collings and Mellahi , 2009)، ومن الالتزام العاطفي (Glens et al., 2015; Chami-Maled and Grava, 2013)، ومعدلات أعلى للاحتفاظ بالعاملين (Bhatnagar, 2007)، وكذلك مستويات أعلى من أداء العاملين (Glens et al., 2014; Luna-Arocas and Morley, 2015)، وتوصل (Mensah et al., 2016) إلى وجود تأثير إيجابي لها على أداء المهمة والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وتأثير عكسي لها على السلوكيات المناوئة للعمل. ووجد (Jackson et al., 2009) أنها تخفض تكاليف العمالة، وتحسن مستوي المنافسة.

كما أسفرت دراسة (Abazeed R., 2018) عن وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الالتزام التنظيمي، وارتباط العاملين بالعمل. وتوصلت دراسة (Sopiah et al., 2020) إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لإدارة المواهب على الارتباط بالعمل

الذي يتوسط علاقتها بأداء العاملين. ووجد (Juwong et al., 2021) أن إدارة المواهب تؤثر إيجابياً على ثقافة المنظمة، كما وُجد أن القيادة تؤثر إيجابياً على أداء العمل من خلال إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية (Kafetzopolos et al., 2022).

وكشفت دراسة (Luna-Arocas, 2023) عن وجود تأثير لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي في وجود الابتكار كمتغير وسيط يتوسط هذه العلاقة. وأوضحت نتائج دراسة (Graham B.E., 2023) أن فلسفة إدارة المواهب الشاملة ترتبط إيجابياً بالرضا والأداء الوظيفي وتقلل من نيات ترك العمل من خلال ممارسات إدارة المواهب التي تمارسها المنظمة. وتوصلت دراسة (مناع، ٢٠١٧) إلى وجود تأثير جوهري لممارسات إدارة المواهب على ربحية المنظمات. وتوصلت دراسة (إبراهيم وآخرين، ٢٠٢٠) التي طبقت على أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم بجامعة المنصورة إلى وجود ارتباط إيجابي بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية. وتوصلت دراسة (الجندي وآخرين، ٢٠٢٢) إلى وجود تأثير لأبعاد إدارة المواهب على التميز التنظيمي.

فضلا عن ذلك توصلت دراسة (Gupta, 2019) إلى وجود علاقة إيجابية جوهريّة بين ممارسات إدارة المواهب والدعم التنظيمي المدرك، ووجد (Abu-Darwish N et al., 2022) تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الميزة التنافسية في القطاع الصحي بالأردن. وتوصلت دراسة (السعدي ورفاعي، ٢٠١٧) إلى وجود تأثير إيجابي طردي وجوهري لإدارة المواهب على الولاء والانتماء التنظيمي. هذا بالإضافة إلى دراسة (Mujtaba and Mubarik, 2022) التي توصلت إلى وجود تأثير مباشر وجوهري لإدارة المواهب على استمرارية واستدامة المنظمة، كما أثبتت نتائجها أن سلوك الاستدامة لدى العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين إدارة المواهب، والاستدامة التنظيمية.

وفيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على إدارة المواهب توصلت دراسة (جنة وناقع، ٢٠٢٢) إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري للقيادة التحويلية على مستوى أبعاد إدارة المواهب: جذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب وإدارة أدائهم. وكشفت دراسة (بوزيدي و داسي، ٢٠٢٠) عن وجود تأثير إيجابي لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الدور، وثقافة التوجه نحو المهمة) في تبني إدارة المواهب في منظمات توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر. وتوصلت دراسة (محمود، ٢٠١٨) إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية للتمكين الإداري على إدارة المواهب.

Employee Engagement: الارتباط بالعمل: ٢/١/٢

يمكن القول بأن التعريف الأكثر انتشاراً للارتباط بالعمل كما أشار (Albrecht, 2010) هو تعريف (Schaufeli et al., 2002) الذي يعرفه بأنه: "حالة عقلية إيجابية متعلقة بالعمل تحقق الإنجاز، وتتصف بالحماسة، وتكرس الجهود، والانهاك في العمل".

وعلى نقيض أولئك الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي، نجد أن العاملين المرتبطين بعملهم لديهم شعور وإحساس بالنشاط والارتباط الفعال بأنشطة عملهم، وهم يرون أنفسهم قادرين على التعامل الجيد مع متطلبات وظائفهم (Schaufeli et al., 2008).

أبعاد الارتباط بالعمل: يتكون الارتباط بالعمل من ثلاثة أبعاد هي كالتالي:

(Schaufeli et al., 2008; Schaufeli et al., 2006)

١. **الحماسة Vigor**: وهي تشير إلى المستويات العالية من الطاقة والمرونة العقلية والسيكولوجية أثناء العمل، والرغبة في استثمار الجهد في العمل والإصرار والصمود في الأوقات الصعبة للتغلب على الصعوبات.

٢. **التكريس "تكريس الجهود" Dedication**: ويشير إلى انخراط الفرد في عمله بقوة مع الشعور والإحساس بامتلاك الأهمية والإلهام والفخر والتحدى.

٣. **الانهاك "الانغماس" في العمل Absorption**: ويتعلق بكون الفرد يركز تماماً في عمله ويضفي عليه السعادة؛ حيث يمر الوقت بسرعة، ويجد الفرد صعوبات في عزل نفسه عن العمل، ويمثل حالة عقلية دائماً.

ويشير ذلك إلى أن العاملين المرتبطين بعملهم ملتزمون، ومكرسون للجهود، ويستثمرون في أدوار عملهم إدراكياً وسيكولوجياً وسلوكياً (Rana S. et al., 2014).

هذا، وقد حدد (Gibbons, 2006) المحركات الأساسية للارتباط بالعمل من خلال مراجعته للبحوث أنها تتضمن: الثقة، والنزاهة، وطبيعة العمل (الوظيفة)، ومدى الترابط بين الأفراد العاملين وأداء الشركة، وفهمهم لأهدافها، ومعرفة لمستويات الأداء الحالية، وكيفية المساهمة في تحسينها. كذلك، من هذه المحركات فرص النمو المهني لدى العاملين، وتطوير العاملين والعلاقة مع المدير، ومن الملاحظ أنه يمكن إيجاد بعض هذه المحركات من خلال إدارة المواهب.

٣/١/٢ العلاقة بين إدارة المواهب والارتباط بالعمل:

إن العاملين المرتبطين بعملهم يجب أن يكون لديهم معرفة بمسئولياتهم وينجزونها ويؤدون العمل الإضافي من أجل تحقيق أدوار عملهم والأداء المطلوب منهم (Anitha, 2014). ومن منطلق مفهوم ارتباط العاملين بالعمل يسخر أعضاء المنظمة أنفسهم لأدوار عملهم، وفي حالة ارتباط العاملين بعملهم فإنهم يستخدمون أنفسهم جسدياً وإدراكياً وعاطفياً أثناء أداء أدوارهم.

ومن خلال ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها من الممكن زيادة معارف وقدرات ومهارات العاملين وتحقيق ذلك، وبذلك ترتبط هذه الممارسات إيجابياً بارتباط العاملين بالعمل.

هذا بالإضافة إلى أن (Ashton and Morley, 2005) أوضح أن العاملين تزيد دافعيتهم من خلال الخبرات والتجارب والتدريب والفرص التي تسمح لهم بالتطور والنمو، وإدارة المواهب تعد إحدى الممارسات المهمة التي من خلالها يحصل العاملين على الفرص التنموية والتطويرية، وتحقيق معنى لوظائفهم، كما تسمح ممارسات إدارة المواهب للعاملون بتطوير مهاراتهم من خلال تعلم مهارات جديدة مرتبطة بوظائفهم بما يجعلهم قادرين على التعامل مع واجباتهم وأدوارهم وإزالة العراقيل وجعلهم أكثر ارتباطاً بأعمالهم.

بناءً على ما سبق توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب وارتباط العاملين بالعمل، وأوضحت الكثير من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب وارتباط العاملين بالعمل ومنها دراسة (Hughes and Rog, 2008; Sopiah et al., 2020) و (Jarvi and Khoreva, 2019) والتي وجدت أن إدارة المواهب تؤثر إيجابياً على ارتباط العامل بالعمل.

٢/٢ الارتباط بالعمل وأداء العاملين للعمل:

يركز مفهوم الأداء في هذه الدراسة (الدراسة الحالية) على بعدين هما: أداء الدور الرسمي للعمل "أداء المهمة"، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتعلق الأول بسلوكيات الدور الرسمي وهو جزء من الوصف الوظيفي للعامل (Sonnentay and Frese, 2002)، وعموماً يغطي هذا البعد الأعمال والأنشطة التي تعد جزءاً من نظام المكافآت الرسمي، ويُحدد المتطلبات كما يحددها وصف الوظيفة المحدد (Williams and Karau, 1991). وأشار (Maxham et al., 2008) إلى أنه يطلق على أداء المهمة أسماء أخرى مثل أداء الدور الرسمي (Mensah, 2015).

ويتمثل البعد الثاني في: سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعرف بأنها: "السلوكيات التي تتجاوز الأعمال والمهام الأساسية للوظيفة ويقوم بها العامل لمساعدة زملائه في العمل والمنظمة التي يعمل بها" (Bolino & Turnley, 2003). كما يمكن تعريفها بأنها: "السلوكيات الطوعية أو الاختيارية للأفراد غير المعلنة أو غير المباشرة أو غير الظاهرة والتي لا يتم تمييزها أو مكافأتها من خلال نظام المكافآت الرسمي وهي تعمل على التشغيل الكفاء والفعال للمنظمة". وأشار (Podsakoff et al., 2009) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء العمل.

وتناولت الكثير من الدراسات العلاقة بين الارتباط بالعمل وأداء العاملين من بينها دراسة (Ali H. et al., 2020) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري للمسئولية الاجتماعية المشتركة على أداء العاملين وارتباط العاملين بالعمل، ووجد أن ارتباط العاملين بالعمل يتوسط جزئياً العلاقة بين المسئولية الاجتماعية المشتركة وأداء العامل؛ حيث وجدت الدراسات أن العاملين المرتبطين بعملهم يدركون أهمية وظائفهم ويعملون بجد لإنجاز أهدافهم التنظيمية (Ismail et al., 2019)؛ الأمر الذي ينتج عنه أداء مرتفع لهم، ووجد (Kataria A., 2013) تأثير إيجابي للارتباط بالعمل على الفعالية التنظيمية من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت دراسة (Mohammed A., 2015) إلى وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين ارتباط العاملين بالعمل والأداء التنظيمي (Jereves R. and Custino, 2020). ووفقاً لدراسة (Rich, et al., 2010) توجد علاقة إيجابية قوية بين الارتباط بالعمل والأداء الوظيفي للعاملين .

وقد أكد العلاقة بين ارتباط العاملين بالعمل ، وأدائهم للعمل، الكثير من الباحثين منهم : (Garg and Dhar, 2017) و (Rich et al., 2010) و (Kim and cutlug, 2017) و (Saks, 2006) و (Macey and Chneider, 2008) و (Ali Z. et al., 2019) و (Bakker and Schaufeli, 2008). وتوصلت دراسة (suginaningrat, 2019) إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لارتباط العامل بالعمل علي كل من أداء العامل وممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لسلوكيات المواطنة التنظيمية علي أداء العامل للعمل. وأفاد الباحثون بأن ارتباط العاملين بالعمل ضروري ومهم لتحسين أدائهم، وكذلك، توصلوا إلى أن ارتفاع مستوى ارتباط العاملين بالعمل يؤدي إلى تحسين أدائهم للمهمة "الدور الرسمي للعمل" ، ولسلوك المواطنة التنظيمية، ويقلل معدل دوران العمل. وبذلك فهناك علاقة إيجابية بين ارتباط العاملين بالعمل و أدائهم للعمل.

٣/٢ العلاقة بين إدارة المواهب والارتباط بالعمل وأداء العاملين:

توصلت الكثير من الدراسات إلى أن الارتباط بالعمل يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وبعض المتغيرات الناتجة "التابعة"؛ حيث وجد (Bhatnagar, 2007) أن الارتباط بالعمل متغير وسيط في العلاقة الإيجابية بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي، كما وجدت دراسة (Mohanmed, 2015) أن ارتباط العاملين بالعمل يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب و الأداء التنظيمي.

وكشفت دراسة (Jimoh and Kee, 2022) عن وجود تأثير إيجابي وجوهري لجذب وتطوير المواهب على أداء المهمة، ووجد أن الارتباط بالعمل يتوسط هذه العلاقة. ووجدت دراسة (عبدالهادي، ٢٠٢٠) ارتباطاً إيجابياً وجوهرياً بين جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها و أداء المهمة والاداء السياقي للعاملين . كما توصلت دراسة (Bibi, M., 2018) إلى وجود إيجابي وجوهري لجذب وتدريب وتطوير المواهب وتعويضها على أداء العاملين . وتوصلت دراسة (De Silvaa, M. and Tharanganie,M , 2018) إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر لجذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب على أداء العاملين للعمل وأدائهم السياقي "أي ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية" من خلال الارتباط بالعمل؛ حيث توصلت الي أن الارتباط بالعمل يتوسط العلاقة بين كل من جذب المواهب والاحتفاظ بها و أداء العاملين. وتوصلت دراسة (جوده، ٢٠٢١) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين ادارة المواهب والأداء الوظيفي للعاملين . كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على أداء عمل الفرد في وجود توافق الفرد مع الوظيفة (Mensah and Bowele, 2020) وفي وجود الالتزام الوجداني (Kaskende et al., 2020) وفي وجود الرضا الوظيفي (King, 2017) وهذه المتغيرات الوسيطة ترتبط إيجابياً بارتباط العاملين بالعمل ومن ثم يعد في دور الوساطة ومن خلاله يتم التأثير.

وأظهرت نتائج دراسة (Abdullahi M. et al., 2022) أن استقطاب المواهب وتشغيلها "توظيفها" وتدريب وتطوير المواهب، وتعويضهم يؤثر إيجابياً على أداء العاملين. كما وجدت بعض الدراسات ارتباطاً إيجابياً بين استقطاب وجذب العاملين الموهوبين وأداء هؤلاء العاملين (Samuel et al., 2015; Alqudeh et al., 2014)، كما توصل (Sendwule et al., 2018) إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لممارسات تطوير المواهب على إنجاز العاملين لعملهم. وتوصلت دراسة (ابو نمر و الشوافي، ٢٠١٧) إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لممارسات إدارة المواهب على مستوى أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة . وتوصلت دراسة (محمد و اخرين، ٢٠٢٠) إلى وجود تأثير إيجابي لابعاد إدارة المواهب

علي رفع مؤشرات الاداء في مستشفيات التأمين الصحي والمستشفيات الجامعية محل الدراسة في مصر.

وبالنسبة للعلاقة بين إدارة المواهب والارتباط بالعمل، وأداء العاملين ووجود علاقة إيجابية بين كل منها فقد توصلت الدراسات إلى أن إدارة المواهب تؤثر إيجابياً على أداء عمل الفرد ومنها دراسة (Jimoh and Kee, 2022) وتوصلت دراسة (Rich et al., 2010) إلى أن الارتباط بالعمل يؤثر إيجابياً على أداء العاملين، ووجدت دراسة (Sendawula, 2018) أن إدارة المواهب تؤثر إيجابياً على الارتباط بالعمل وبذلك فمن المتوقع أن يكون الارتباط بالعمل له تأثير إيجابي على العلاقة الإيجابية بين إدارة المواهب وأداء عمل الفرد.

ومن الدراسات التي تدلل على هذه العلاقات دراسة (Mensah et al., 2016) و (Dhann and Gurunathan, 2011; jimoh and Kee, 2022) الذين توصلوا إلى أن إدارة المواهب ترتبط بأداء العاملين وتتوسط هذه العلاقة العديد من العوامل ومنها الارتباط بالعمل. كما توصلت دراسة (Abdullahi M. et al., 2022) إلى أن ارتباط العامل بالعمل يتوسط جزئياً العلاقة بين تطوير وتعويض المواهب وبين أداء العامل للعمل. كما توصلت دراسة (Desilue and Thunengon, 2018) إلى أن هناك وساطة جزئية لارتباط العاملين بالعمل بين إدارة المواهب وأداء المهمة.

مشكلة البحث:

تدور مشكلة البحث حول مدى وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب (متمثلة في : جذب المواهب، وتطويرها، والحفاظ عليها)، وارتباط العاملين بالعمل، و أداء هؤلاء العاملين للدور الرسمي في العمل، وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين وجود فجوة بحثية لم يتم تغطيتها بالشكل المطلوب؛ حيث تشير الدراسات السابقة إلى قلة الدراسات العربية والمصرية التي تناولت بحث ودراسة هذه العلاقات.

ونظراً لأهمية أداء العاملين في القطاع الصناعي، ومنه مجال التطبيق، وهي الشركات الصناعية المصرية العاملة في صناعة السكر، وبالتالي سد الحاجة المحلية للاستهلاك ومحاولة تصدير الفائض إن وجد. ولتعرض هذه السلع الاستراتيجية للنقص في الأسواق واضطراب الأسعار أحياناً نتيجة لتعرض هذه الشركات للاضطرابات في الأداء؛ الأمر الذي لا يمكنها من الاستفادة من الأسواق محلياً ودولياً، أصبحت الحاجة ضرورية لدراسة أسباب ذلك وإيجاد سبل لتعزيز وتحسين أداء العاملين بهذه الشركات،

وبالتبعية زيادة وتحسين مستوي أدائها. وبذلك ، فمن المهم دراسة العوامل المؤثرة في أداء هؤلاء العاملين، ومنها المتغيرات موضع البحث.

وبذلك، وفي هذا الإطار يسعى الباحث إلى دراسة هذه المتغيرات موضع البحث، والتعرف على العلاقات بينها في الشركات الصناعية المصرية العاملة في مجال صناعة السكر.

وقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض العاملين في هذه الشركات دعمت وأكدت هذه المشكلة؛ حيث أكدت على الحاجة لدراسة هذه المتغيرات؛ لزيادة وتحسين مستوى وجودها في بيئة العمل في هذه الشركات لتحقيق النتائج المرجوة منها، وإبراز دورها لتحسين أداء العاملين، وبالتبعية أداء هذه الشركات.

وبذلك يمكن صياغة مشكلة البحث وتلخيصها في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

١. هل يوجد تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة المواهب "التمثلة في: جذب المواهب، وتطويرها ، والاحتفاظ بها " علي ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة؟
٢. هل يوجد تأثير إيجابي ومباشر لارتباط العاملين بالعمل علي أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة؟
٣. هل يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لجذب المواهب علي أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة؟
٤. هل يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لتطوير المواهب علي أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة؟
٥. هل يوجد تأثير إيجابي غير مباشر للاحتفاظ بالمواهب علي أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة؟
٦. هل يوجد تأثير إيجابي ومباشر لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملين علي أداء هؤلاء العاملون للدور الرسمي للعمل بالشركات محل الدراسة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مدى وجود تأثير إيجابي و مباشر لممارسات إدارة المواهب "المتمثلة في: جذب المواهب، وتطويرها، و الاحتفاظ بها" علي ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة.
٢. بيان مدى وجود تأثير إيجابي و مباشر لارتباط العاملين بالعمل علي أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة.
٣. الكشف عن مدى وجود تأثير إيجابي غير مباشر لجذب المواهب علي أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة.
٤. الكشف عن مدى وجود تأثير إيجابي غير مباشر لتطوير المواهب علي أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة.
٥. الكشف عن مدى وجود تأثير إيجابي غير مباشر للاحتفاظ بالمواهب علي أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة.
٦. بيان مدى وجود تأثير إيجابي ومباشر لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملين علي أداء هؤلاء العاملون للدور الرسمي للعمل بالشركات محل الدراسة.

فروض البحث:

انطلاقاً من الدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهداف البحث، تم صياغة الفروض التالية:

١. "يوجد تأثير إيجابي ومباشر ذو دلالة معنوية لجذب المواهب علي ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة".
٢. "يوجد تأثير إيجابي ومباشر ذو دلالة معنوية لتطوير المواهب علي ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة".
٣. "يوجد تأثير إيجابي ومباشر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب علي ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة".

٤. "يوجد تأثير إيجابي ومباشر ذو دلالة معنوية لارتباط العاملين بالعمل علي كل من أداء العاملين للدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة".
٥. "يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية لجذب المواهب علي كل من أداء العاملين للدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة".
٦. "يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية لتطوير المواهب علي كل من أداء العاملين للدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة".
٧. "يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب علي كل من أداء العاملين للدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة".
٨. "يوجد تأثير إيجابي ومباشر ذو دلالة معنوية لممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية علي أداء العاملين للدور الرسمي للعمل بالشركات محل الدراسة".

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث مما يلي:

١. أهمية دراسة الموضوعات موضع البحث التي تشمل : ممارسات إدارة المواهب (متمثلة في: جذب المواهب وتطويرها، والاحتفاظ بها)، وارتباط العاملين بالعمل، و أداء العاملين؛ لما لهذه المتغيرات من تأثير إيجابي في تحسين النتائج التنظيمية الإيجابية ورفع مستوى أداء الشركات.
٢. قلة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات موضع البحث مجتمعة، والعلاقات بينها، في البيئة العربية عموماً، والبيئة المصرية خصوصاً. وتعد الدراسة الحالية من الدراسات التي تسهم في سد الفجوة في هذا المجال.
٣. توضيح واقع ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها وعلاقتها بارتباط العاملين بالعمل، وأدائهم، ذلك في أحد المجالات الفرعية للقطاع الصناعي المصري وهي الشركات الصناعية العاملة في صناعة السكر في مصر. وبالتالي إظهار أهمية تعميق تطبيق ممارسات إدارة المواهب للاستفادة من النتائج التنظيمية التي تتحقق منها في هذا القطاع، وفي المنظمات المختلفة في جميع المجالات.

أسلوب البحث:

١/٧ متغيرات البحث، وكيفية قياسها:

١. ممارسات إدارة المواهب: وتم قياسها بالمقياس الأول في قائمة الاستقصاء، وتضمن المتغيرات الفرعية التالية:
 - أ. جذب المواهب: وتم قياسه بالعبارات (١، ٢، ٣، ٤).
 - ب. تطوير المواهب: وتم قياسه بالعبارات (٥، ٦، ٧، ٨).
 - ت. الاحتفاظ بالمواهب: وتم قياسه بالعبارات (٩، ١٠، ١١، ١٢).
٢. الارتباط بالعمل: وهو يتعلق بارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة، وتم قياسه بالمقياس الثاني في قائمة الاستقصاء، ويتكون من ٩ عبارات.
٣. أداء العاملين للدور الرسمي للعمل: وتم قياسه بالمقياس الثالث من قائمة الاستقصاء، ويتكون من ٧ عبارات.
٤. سلوكيات المواطنة التنظيمية: وهي تمثل السلوكيات الطوعية الاختيارية التي يمارسها العاملون ولا يتضمنها وصف الوظائف. وللتعرف علي مستوى ممارسة العاملين بالشركات محل الدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، تم توجيه السؤال "المقياس" الرابع من قائمة الاستقصاء، ويتكون من ٦ عبارات.

٢/٧ مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بالشركات الصناعية العاملة في مجال صناعة السكر في مصر، وبلغ عدد العاملين بها (٩٧٨٠) مفردة، وفقاً للبيان الذي حصل عليه الباحث من القطاع الإداري بهذه الشركات في شهر فبراير ٢٠٢٤م، ونظراً لوجود إطار متكامل وغير متقدم، وبمعلومية المجتمع، ولأن المجتمع متجانس (بازرعة، ١٩٩٥)؛ حيث يتكون مجتمع البحث من العاملين بالشركات محل الدراسة، يمكن استخدام معادلة لتحديد حجم العينة، تراعي تمثيل العينة لمجتمع البحث، ودرجة الدقة المطلوبة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ ($\pm 5\%$) ونسبة توافر خاصية المجتمع ٠.٥.

معادلة تحديد حجم العينة:

$$n = \frac{h^2 \cdot q \cdot k}{d^2 \left(1 - \frac{h^2 \cdot q \cdot k}{d^2} \right) + 1}$$

حيث: ن : حجم المجتمع وهو = ٩٧٨٠ مفردة (عامل).

هـ : معامل الثقة عند ٩٥ %.

ق : نسبة توافر الخاصية في المجتمع.

ك : (= ١ - ق).

د : خطأ المعاينة المسموح به ± ٥ %.

وبذلك فإن حجم العينة المطلوبة = ٣٧٠ مفردة من العاملين بالشركات محل الدراسة، وقد زادها الباحث إلى ٤٠٠ مفردة لزيادة نسبة الردود (عدد المجيبين عن الاستقصاء)؛ ذلك لتوفير دقة أعلى في النتائج؛ مما يعطي إمكانية التعميم.

ويوضح الجدول التالي "جدول رقم (١)" توزيع مفردات العينة على الشركات محل الدراسة وفقاً لطريقة التوزيع المتناسب.

جدول رقم (١)

توزيع مفردات العينة على الشركات محل الدراسة

م	اسم الشركة	حجم المجتمع "عدد العاملين"	حجم العينة	عدد المستجيبين
١	شركة السكر والصناعات التكاملية	٧٠٥٠	٢٨٨	٢٨٨
٢	شركة الفيوم للسكر	٨٠٧	٣٢	٣٢
٣	شركة النوبارية للسكر	٧٤٠	٣٠	٣٠
٤	شركة الدقهلية للسكر	١١٨٣	٥٠	٥٠
	الإجمالي	٩٧٨٠	٤٠٠	٤٠٠

المصدر: القطاع الإداري بالشركات محل الدراسة

هذا، وقد تم اختيار مفردات العينة عشوائياً من كل شركة من الشركات محل الدراسة، وحيث قام الباحث بزيادة حجم العينة إلى ٤٠٠ مفردة، فقد تم توزيع عدد من قوائم الاستقصاء يضمن الحصول على الردود الكافية لحجم العينة. ونتيجة للمتابعة والإلاح على المستقصى منهم، تم الحصول على ردود تحقق حجم العينة المطلوب.

وقد بلغت نسبة المستجيبين من الذكور (٧٦%)، ومن الإناث (٢٤%)، ومن حيث المؤهل كان أكثر من نصفهم (٥٦%) حاصلين على درجة جامعية، و (٢٧%) حاصلين على مؤهل أعلى من الجامعي (غالبيتهم حاصلون على دبلومات في تخصصاتهم، وبعضهم حاصل على درجة الماجستير والدكتوراة)، والباقي (١٧%) مؤهلات متوسطة وأعلى من المتوسطة "من ذوي الخبرات" تم التأكيد على مشاركتهم، ومن حيث السن وجد أن (١٨%) من المستجيبين أقل من ٣٠ سنة، بينما بلغ عدد المستجيبين الذين تراوحت أعمارهم بين (٣٠ و٤٥) سنة (٥٥%) من المستقصى منهم، والباقي وهم (٢٧%) من المستقصى منهم تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة (٤٥ سنة فأكثر). ومن حيث عدد سنوات الخبرة في العمل كان (٢٦%) من المستجيبين أقل من ١٠ سنوات خبرة في العمل، بينما بلغت نسبة المستجيبين المتراوحة سنوات خبراتهم بين (١٠ : ٢٠ سنة) (٤٨%)، و (٢٦%) أكثر من ٢٠ سنة خبرة في العمل.

٣/٧ أداة القياس:

اعتمد الباحث على أسلوب "الاستقصاء"^(١) كوسيلة لجمع البيانات من المستقصى منهم؛ حيث قام الباحث بمراجعة وتحليل الدراسات السابقة، وتوصل من خلالها إلى مجموعة من المقاييس التي تضمنها الاستقصاء، والتي تم من خلالها قياس المتغيرات الخاصة بالدراسة.

وقد تضمنت قائمة الاستقصاء المقاييس الأربعة التالية:

المقياس الأول: وتم الاعتماد عليه في قياس ممارسات إدارة المواهب في المتغيرات الفرعية الثلاثة في الشركات محل الدراسة. وهذا المقياس قدمه (Kafetzopoulos et al., 2022) وزملاءو؛ حيث قاموا ببنائه من المقاييس السابقة التي قدمها باحثون آخرون ، ويتضمن ثلاثة متغيرات فرعية، هي: جذب المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب. ويتكون كل متغير فرعي من ٤ عبارات. وبذلك يتكون المقياس من ١٢ عبارة. هذا، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من صحة وملاءمة المقياس، والتأكد من المعالجة الجيدة

(١) ملحق رقم ١.

بين المقياس والبيانات، وقد جاءت جميع قيم العبارات (Factor Loading) في المقياس في الحد المقبول < 0.5 وتراوحت قيمها بين (٠.٧١ و ٠.٨٣)، ويتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم مؤشرات جودة التطابق في الصف الأول حققت شروط قبول النموذج الخاص بهذا المقياس، وتدلل النتائج علي أن النموذج يتطابق مع البيانات تطابقاً مقبولاً وبصورة جيدة.

المقياس الثاني: وتم الاعتماد عليه في قياس مستوى الارتباط بالعمل لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، ويتكون المقياس من ٩ عناصر "عبارات". ويتكون من ثلاثة أبعاد "متغيرات فرعية" هي: الحماس وتكريس الجهود والانهماك في العمل، ويتكون كل بعد منها من ٣ عبارات، وهذا المقياس قدمه (Schaufeli et al., 2006)، وتم استخدامه للتعرف على مستوى ارتباط العاملين بالعمل في الشركات محل الدراسة. هذا، وقد تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لهذا المقياس، وتم التأكد من أن جميع قيم العبارات ضمن الحد المقبول، وجميعها < 0.5 ؛ حيث تراوحت قيمها بين (٠.٥٥ و ٠.٧٧)، ويتضح من الصف الثاني بالجدول رقم ٢، أن قيم مؤشرات جودة التطابق قد حققت شروط القبول للنموذج، وبذلك تدل هذه النتائج على أن النموذج يتطابق مع البيانات بصورة جيدة.

المقياس الثالث: تم الاعتماد عليه في قياس أداء العاملين للدور الرسمي للعمل "أداء العمل الرسمي" كما يدركه المدبرون (الرؤساء المباشرين للمستقصي منهم)، وعند توزيع الاستقصاء تم التأكيد علي أن يطلب كل موظف مستقصي منه من مديره المباشر الإجابة علي هذا المقياس "السؤال الثالث" في الاستقصاء للتعرف علي مستوي أداء هذا الموظف للدور الرسمي للعمل. ويتكون هذا المقياس من ٧ عناصر "عبارات" وقدم هذا المقياس (Williams & Anderson, 1991). وقد تم توجيه هذا المقياس للتعرف على مستوى أداء العاملين لدورهم الرسمي للعمل في الشركات محل الدراسة. هذا، وقد تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لهذا المقياس، وتم التأكد أن جميع قيم العبارات (Factor Loading) < 0.5 ، وهي بذلك ضمن الحد المقبول وتراوحت بين (٠.٦٥، ٠.٨٢)، ويتضح من الصف الثالث في الجدول رقم ٢ أن قيم مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس قد حققت شروط القبول للنموذج، وبذلك تدل النتائج على التطابق مع البيانات بصورة جيدة.

المقياس الرابع: وتم الاعتماد عليه في قياس مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتكون هذا المقياس من ٦ عبارات "عناصر"، ٥ منها قدمها (Ritz et al., 2014) في المقياس الذي قدموه في دراستهم في ضوء المقاييس السابقة التي قدمها الباحثون السابقون ومن هذه العبارات ما هو موجه للتعرف على سلوكيات

المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الفرد، ومنها ما يهدف إلى التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة، وقام الباحث بإضافة عبارة "عنصر" سادس للمقياس وهي العبارة التالية: "أشارك زملاء العمل وأتعاون معهم في إقناع المديرين والرؤساء لتطبيق الأفكار الإبداعية المفيدة لتطوير العمل". هذا، وقد تم إجراء التحليل العامل التوكيدي لهذا المقياس، وقد تم التأكد من أن جميع قيم العبارات (Factor Loading) كانت ضمن الحد المقبول < 0.5 ، فقد تراوحت بين (٠.٦٣ و ٠.٨٠)، ويتضح من الصف الأخير (الرابع) في الجدول رقم ٢ أن قيم مؤشرات جودة المطابقة قد حققت شروط القبول للنموذج، وهو يتطابق مع البيانات بصورة جيدة.

جدول رقم (٢)

مؤشرات جودة التطابق لمقاييس الدراسة

نتائج التحليل العائلي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA)

م	المقيا س	CMIN / df	GFI	TLI	NFI	IFI	RMS EA	مستوى المعنوية P.
١	إدارة المواهب	٣.١٨	٠.٩٣٥	٠.٩٣١	٠.٩٢٤	٠.٩٤٧	٠.٠٧٤	٠.٠٠٠
٢	الارتباط بالعمل	١.٦٢	٠.٩٨٠	٠.٩٧٨	٠.٩٦٤	٠.٩٨٦	٠.٠٤٠	٠.٠٠٢
٣	أداء الدور الرسمي	٢.٤٩	٠.٩٧٣	٠.٩٧٤	٠.٩٧٠	٠.٩٨٢	٠.٠٠٦	٠.٠٠٠
٤	سلوكيا ت المواطنة التنظيم ية	٣.٦٨	٠.٩٧٥	٠.٩٧٢	٠.٩٧٧	٠.٩٨٣	٠.٠٠٨	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

هذا، وتشير الرموز الموجودة في الصف الأول المتعلقة بالمؤشرات إلى ما هو موضح أمام كل منها كالتالي: (CMIN/df) تشير إلى قيمة كا² المعيارية، و (GFI) يشير إلى مؤشر المطابقة المقارن، و (TLI) تشير إلى مؤشر توكر لويس، و (NFI) يشير إلى مؤشر المطابقة المعيارية، و (IFI) يشير إلى مؤشر المطابقة المتزايد،

ويشير (RMSEA) إلى مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي، و(P.value) تشير إلى مستوى المعنوية (الدلالة).

وقد تم تصميم جميع المقاييس المستخدمة في الاستقصاء وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الدرجات.

هذا، وقد قام الباحث بإجراء اختبارات الثبات والصدق على المقاييس التي تضمنها الاستقصاء، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (α Cronbach Alpha)، ومعامل الصدق.

وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي (جدول رقم ٣):

جدول رقم (٣)

اختبار الثبات والصدق لمقاييس الدراسة

م	المقياس	عدد العبارات	معامل "α" ألفا كرونباخ	معامل الصدق
١	إدارة المواهب: المتغيرات الفرعية: أ. جذب المواهب. ب. تطوير المواهب. ت. الاحتفاظ بالمواهب.	١٢	٠.٨٩	٠.٩٤
٢	الارتباط بالعمل.	٩	٠.٨٤	٠.٩٢
٣	أداء الدور الرسمي للعمل.	٧	٠.٨٨	٠.٩٣
٤	سلوكيات المواطنة التنظيمية.	٦	٠.٨٨	٠.٩٣

يتضح من الجدول السابق جدول رقم ٣، أن معامل (α) ألفا كرونباخ (الثبات) كان عالياً لجميع المتغيرات ويقترب من الواحد الصحيح؛ حيث تراوحت قيمة (α) ألفا كرونباخ (الثبات) بين (٠.٨٠ و ٠.٨٩)؛ مما يشير إلى وجود اتساق وترابط عالٍ بين عبارات الاستقصاء. وتراوح معامل الصدق للمتغيرات بين (٠.٨٩ و ٠.٩٤) مما يشير إلى أن معامل الصدق عالٍ لجميع المتغيرات ويقترب من الواحد الصحيح؛ حيث إنه كلما اقتربت قيمة (α) ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح دل ذلك على ارتفاع درجة الثبات كما يتضح أن معامل صدق المقاييس مرتفع ويقترب من الواحد الصحيح.

مما سبق، وفي ضوء اختبار الصدق البنائي لمقاييس البحث باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وبناءً على تقييم صلاحية نموذج (الصدق البنائي)، والذي يتكون من الصدق التقاربي والصدق التمايزي وفق (Hair et al., 2010)، اتضح أن الصدق التقاربي الذي يقيس درجة التوافق بين العبارات التي تقيس كل متغير، ويتم تقييمه من خلال فحص تشبعات كل عبارة تحققة، حيث بلغت القيمة المقدره لكل عبارة (٠.٥٠) فأعلى، كما وجد أن الموثوقية المركبة تحققت مما يؤكد ترابط الفقرات، وبذلك تتصف أداة الدراسة بالصدق التقاربي، ويدل ذلك على إمكانية تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها.

ويقيس الصدق التمايزي مدى اختلاف متغيرات الدراسة عن بعضها، وعدم تشابهها؛ بمعنى أن كل متغير يمثل نفسه. وقد بلغت قيمة (Ave) أعلى من (٠.٦) لكل متغير (Hair et al., 2010). هذا بالإضافة إلى أن معامل ألفا كرونباخ (α) "الثبات"، ومعامل الصدق لكل متغير على حدة تضمنته أداة الدراسة "الاستقصاء"، كما سبق الإشارة إليه كان عالياً لجميع المتغيرات ويقترّب من الواحد الصحيح، بما يشير إلى وجود اتساق وترابط عالٍ بين عبارات الاستقصاء. هذا، وقد تم اختبار إمكانية استخدام نموذج القياس المقترح والتأكد من توافقه من حيث العبارات فوجدت قيم العبارات كلها (> 0.5)، ووجد أن النموذج المقترح متوافق ويمكن إخضاعه للاختبار؛ حيث وجد أن قيمة χ^2 المعيارية (٣.٩٤) وهي > 5 وكان مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) = ٠.٠٧، وكانت قيمة بقية المؤشرات مطابقة؛ حيث كانت أكبر من ٠.٩.

٤/٧ أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

١/٤/٧ البيانات الثانوية:

وهي البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة، والتي تتضمن: ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها، والارتباط بالعمل، وأداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد تم توفيرها من خلال اطلاع الباحث على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة في الكتب والدوريات العربية والأجنبية، هذا فضلاً عن الإحصاءات المتعلقة بالعمالة والتي تم الحصول عليها من القطاع الإداري في الشركات محل الدراسة، وهي الشركات العاملة في صناعة السكر في مصر.

٢/٤/٧ البيانات الأولية:

وهي البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام قائمة الاستقصاء المُعدة لهذا الغرض، وتوضح هذه البيانات مستوى وجود المتغيرات موضع البحث التي شملت ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها، والارتباط بالعمل، وأداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن خلال هذه البيانات تم التحقق من صحة فروض البحث .

٥/٧ تحليل البيانات:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS 22 , و Amos 24 لتحليل البيانات التي تم جمعها، وقد تم استخدام الأساليب التالية:

١. معاملات الثبات والصدق، واستخدمت لتقييم درجة الاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية.
٢. الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics المتمثلة في: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذي يوضح درجة تشتت الإجابات، وكلما قل معامل الاختلاف كانت الإجابات أكثر تجانساً وأقل تشتتاً. وهذه الأساليب تعطي نتائج مبدئية وتوضح مدركات مفردات العينة لمستوى وجود المتغيرات موضع البحث بالشركات محل الدراسة.
٣. التحليل العاملي التوكيدي (CFA)؛ للتأكد من صدق البناء لمقاييس الدراسة.
٤. نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural equation modeling لاختبارات الفروض.

حدود البحث: وتتمثل فيما يلي:

١. يقتصر تطبيق البحث علي الشركات الصناعية المصرية العاملة في صناعة السكر والتي تمثلت فقط في: شركة السكر والصناعات التكاملية، وشركة الفيوم للسكر، وشركة النوبارية للسكر، وشركة الدقهلية للسكر.
٢. تقتصر ممارسات ادارة المواهب التي تم اخضاعها للدراسة في البحث الحالي علي ثلاثة أبعاد هي جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب.

نتائج البحث، ومناقشتها:

١/٨ توصيف المتغيرات محل الدراسة:

للتعرف على ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب. وعلى مستوى ارتباط العاملين بالعمل، ومستوى أداء العاملين للدور الرسمي للعمل، ولسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسونها بالشركات محل الدراسة، تم استخدام المقاييس الإحصائية الوصفية: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

مستوى وجود المتغيرات موضع البحث بالشركات محل الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١-	إدارة المواهب:	٣.٩٦	٠.٦١٩	٠.١٥
	أ. جذب المواهب.	٣.٨٧	٠.٦٩٦	٠.١٨
	ب. تطوير المواهب.	٣.٧٣	٠.٨٨١	٠.٢٢
	ت. الاحتفاظ بالمواهب.	٤.٢٨	٠.٦٥١	٠.١٥
٢-	الارتباط بالعمل.	٤.٠٥	٠.٥٣٤	٠.١٣
٣-	أداء العاملين للدور الرسمي للعمل.	٣.٧٨	٠.٧٥٤	٠.١٩
٤-	سلوكيات المواطنة التنظيمية.	٣.٨٥	٠.٦٠٧	٠.١٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق، جدول رقم (٤) ما يلي:

١. أن العاملين بالشركات محل الدراسة يدركون أن شركاتهم تمارس إدارة المواهب في مجالات جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها بدرجة كبيرة إلى حد ما للمتغير الفرعي الأول والثاني حيث بلغ الوسط الحسابي لجذب المواهب (٣.٨٧)، ومعامل الاختلاف لهذا المتغير بلغ (٠.١٨)، وبلغ الوسط الحسابي لتطوير المواهب (٣.٧٣) ومعامل الاختلاف له (٠.٢٢) وبدرجة كبيرة للمتغير الفرعي الثالث حيث بلغ الوسط الحسابي للاحتفاظ بالمواهب (٤.٢٨)، بمعامل اختلاف (٠.١٥). وتشير قيمة معامل الاختلاف إلى التقارب في إجابات المستقصى منهم والاتفاق حول عناصر

المقياس. وعلى مستوى إدارة المواهب ككل وجد أن العاملين المستقصي منهم بالشركات محل الدراسة يدركون أن شركاتهم تمارس إدارة المواهب بدرجة كبيرة إلى حد ما حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس لإجابات المستقصي منهم (٣.٩٦) بمعامل اختلاف (٠.١٥) وتشير قيمة معامل الاختلاف إلى التقارب والاتفاق بين إجابات المستقصي منهم حول عناصر المقياس.

ورغم ذلك أفادت النتائج بأن (٢٥%) من المستقصي منهم يدركون بأنهم يمارسون عناصر المتغير الخاص بجذب المواهب بدرجة متوسطة فأقل، وكذلك وجد أن (٢٤%) من المستقصي منهم يدركون بأنهم يمارسون عناصر المتغير الخاص بتطوير المواهب بدرجة متوسطة فأقل، وأن (١٥%) من المستقصي منهم أفادوا بأنهم يمارسون عناصر المتغير الخاص بالاحتفاظ بالمواهب بدرجة متوسطة فأقل؛ حيث كانت إجابات المستقصي منهم تقع في منتصف المقياس فأقل.

ويدلل ذلك على حاجة الشركات محل الدراسة إلى زيادة درجة التركيز على عناصر المقياس المتعلقة بمتغيرات جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها لتحسين مستوى الممارسات التي تقوم بها هذه الشركات في هذا المضمار.

٢. وجد أن مستوى ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة مرتفع إلى حد ما، فالعاملون يدركون أنهم مرتبطون بعملهم بدرجة كبيرة حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستقصي منهم (٤.٠٥) بمعامل اختلاف (٠.١٣)، وتشير قيمة معامل الاختلاف إلى التقارب والاتفاق بين إجابات المستقصي منهم حول عناصر المقياس، بينما وجد أن (١٤%) من هؤلاء العاملين المستقصي منهم يدركون مستوى ارتباطهم بالعمل بدرجة متوسطة فأقل حيث وجدت إجاباتهم أقل من منتصف المقياس.

ويشير ذلك إلى حاجة هذه الشركات إلى التركيز على تحقيق عناصر المقياس لتحقيق الحماس وتكريس الجهود والانهماك في العمل لدى العاملين في بيئة العمل بهذه الشركات في محاولة لزيادة مستوى ارتباط العاملين بها بالعمل.

٣. وجد أن أداء العاملين للدور الرسمي للعمل قد تحقق بدرجة كبيرة الي حد ما، حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس (٣.٧٨) بمعامل اختلاف (٠.١٩)، وتشير قيمة معامل الاختلاف إلى التقارب والاتفاق بين إجابات المستقصي منهم حول عناصر المقياس. بينما وجد أن (٢٤%) من العاملين المستقصي منهم يدركون مستوى تحقق أدائهم للدور الرسمي للعمل بدرجة متوسطة فأقل حيث وجدت إجاباتهم أقل من منتصف المقياس.

ويدلل ذلك على حاجة الشركات محل الدراسة إلى زيادة مستوى أداء العاملين بها من خلال زيادة مستوى العوامل الايجابية التي تحقق ذلك ومنها الإدارة الفعالة للمواهب بمتغيراتها، وكذلك ارتباط العاملين بالعمل .

٤ . أوضحت النتائج التي أفاد بها العاملون المستقصى منهم أنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة إلى حد ما؛ حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس (٣.٨٥)، بمعامل اختلاف (٠.١٦)، وتشير قيمة معامل الاختلاف إلى التقارب والاتفاق بين إجابات المستقصى منهم حول عناصر المقياس. بينما وجد أن (٢٥%) من العاملين المستقصى منهم يدركون أنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة فأقل حيث وجدت إجاباتهم في منتصف المقياس فأقل.

ويدلل ذلك على حاجة الشركات محل الدراسة إلى زيادة مستوى ممارسة العاملين بها لسلوكيات المواطنة التنظيمية لتحقيق النتائج الايجابية المرجوة منها، ويمكنها ذلك من خلال زيادة العوامل الإيجابية المحققة لها ومنها متغيرات إدارة المواهب محل الدراسة المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها، وكذلك ارتباط العاملين بالعمل .

أما عن الارتباط بين متغيرات الدراسة، فيوضح الجدول التالي جدول رقم (٥) معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين جميع متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	إدارة المواهب	جذب المواهب	تطوير المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	الارتباط بالعمل	أداء العاملين للدور الرسمي	سلوكيات المواطنة التنظيمية
إدارة المواهب	١	(٠.٨٥)	(٠.٨٨)	(٠.٧٥)	(٠.٦٦)	(٠.٦٥)	(٠.٤٦)
جذب المواهب	(٠.٨٥)	١	(٠.٦٤)	(٠.٤٨)	(٠.٥٩)	(٠.٧٠)	(٠.٣٥)
تطوير المواهب	(٠.٨٨)	(٠.٦٤)	١	(٠.٤٧)	(٠.٥٧)	(٠.٥١)	(٠.٤٥)
الاحتفاظ بالمواهب	(٠.٧٥)	(٠.٤٨)	(٠.٤٧)	١	(٠.٤٨)	(٠.٤٠)	(٠.٣٤)
الارتباط بالعمل	(٠.٦٦)	(٠.٥٩)	(٠.٥٧)	(٠.٤٨)	١	(٠.٥٣)	(٠.٤٨)
أداء العاملين للدور الرسمي	(٠.٦٥)	(٠.٧٠)	(٠.٥١)	(٠.٤٠)	(٠.٥٣)	١	(٠.٥٠)
سلوكيات المواطنة التنظيمية	(٠.٤٦)	(٠.٣٥)	(٠.٤٥)	(٠.٣٤)	(٠.٤٨)	(٠.٥٠)	١

(٠٠) جميع معاملات الارتباط ذاتي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي
دلالة معنوية عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق جدول رقم (٥) أعلاه وجود ارتباط إيجابي جوهري ذي دلالة معنوية بين كل من جذب المواهب وتطويرها و الاحتفاظ بها، و بقية متغيرات الدراسة التي تتمثل في: الارتباط بالعمل وأداء العاملين للدور الرسمي للعمل ، وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١).

٢/٨ اختبارات الفروض:

تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling ؛ لتقدير صدق النموذج النظري المفترض ومدى مطابقته للواقع الميداني مجال التطبيق، والتأكد من صحة الفروض. هذا، وقد حققت قيم جميع مؤشرات جودة المطابقة شروط قبول النموذج؛ حيث بلغت:

- قيمة كاي ٢ المعيارية (CMIN/df) = ٤.١ - مؤشر المطابقة المقارن
٠.٩١٢ = (GFI)
- مؤشر توكر لوييس (TLI) = ٠.٩٠٨ - مؤشر المطابقة المعياري
٠.٩٠٣ = (NFI)
- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) = ٠.٩١٥
- مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) = ٠.٠٧
- مستوى الدلالة (P. Value) = ٠.٠١

وبذلك ، تدلل هذه النتائج على أن النموذج يتطابق مع البيانات بصورة مقبولة،
ويعد التطابق مقبولاً.

ويعرض الجدول التالي، جدول رقم (٦) القيم المقدرة لمعاملات الانحدار
المعيارية (B) ومستوى المعنوية (P) ودالاتها، كما يوضحها نموذج الدراسة^(١).

(١) ملحق رقم ٢، نموذج الدراسة.

جدول رقم (٦)

التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات البحث

مستوي الدلالة "ذو دلالة معنوية عند"	المعنوية قيمة (P)	معامل الانحدار المعياري (B)	المسار
			١- التأثير المباشر:
٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٤٤	جذب المواهب ← الارتباط بالعمل.
٠.٠١	٠.٠٠٧	٠.٢٥	تطوير المواهب ← الارتباط بالعمل.
٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٢٢	الاحتفاظ بالمواهب ← الارتباط بالعمل.
٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٥٨	الارتباط بالعمل ← أداء الدور الرسمي للعمل.
٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٥٦	الارتباط بالعمل ← سلوكيات المواطنة التنظيمية.
٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٢١	سلوكيات المواطنة التنظيمية ← أداء الدور الرسمي للعمل.
			٢- التأثير غير المباشر:
٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٣١	جذب المواهب ← الارتباط بالعمل ← أداء الدور الرسمي للعمل.
٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.١٨	تطوير المواهب ← الارتباط بالعمل ← أداء الدور الرسمي للعمل.
٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.١٥	الاحتفاظ بالمواهب ← الارتباط بالعمل ← أداء الدور الرسمي للعمل.
٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٢٥	جذب المواهب ← الارتباط بالعمل ← سلوكيات المواطنة التنظيمية.
٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.١٤	تطوير المواهب ← الارتباط بالعمل ← سلوكيات المواطنة التنظيمية.
٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.١٢	الاحتفاظ بالمواهب ← الارتباط بالعمل ← سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الفرض الأول:

ينص هذا الفرض على أنه: "يوجد تأثير ايجابي ومباشر ذو دلالة معنوية لجذب المواهب على ارتباط العاملين بالعمل في الشركات محل الدراسة".

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم ٦) وجود تأثير ايجابي ومباشر وذو دلالة معنوية لجذب المواهب على ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) (٠.٤٤)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١).

وبذلك كلما زاد مستوى ممارسة الشركات محل الدراسة لجذب المواهب زاد مستوى ارتباط العاملين بهذه الشركات بعملهم. وبذلك تثبت صحة الفرض الأول، و يتم قبوله.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Jimoh and Kee, 2022) التي توصلت إلى وجود تأثير ايجابي مباشر وجوهري لجذب المواهب على ارتباط العامل بالعمل. ومع دراسة (De Silvaa, M. and Tharanganie, M., 2018) التي توصلت الي نفس النتيجة.

الفرض الثاني:

ينص هذا الفرض على أنه: "يوجد تأثير ايجابي و مباشر ذو دلالة معنوية لتطوير المواهب على ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة".

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم ٦) وجود تأثير ايجابي ومباشر ذي دلالة معنوية لتطوير المواهب على ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) (٠.٢٥)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١).

ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى ممارسة الشركات محل الدراسة لتطوير المواهب زاد مستوى ارتباط العاملين بعملهم بهذه الشركات. وبذلك تثبت صحة الفرض الثاني، و يتم قبوله.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Jimoh and Kee, 2022) التي توصلت وجود تأثير ايجابي مباشر وجوهري لتطوير المواهب على ارتباط العامل بالعمل. وكذلك دراسة نتيجة دراسة (Abdullahi M. et al., 2022).

الفرض الثالث:

ينص هذا الفرض على أنه : "يوجد تأثير إيجابي و مباشر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ المواهب على ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة".

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم ٦) وجود تأثير إيجابي و مباشر لممارسات الاحتفاظ المواهب على ارتباط العاملين بعملهم بالشركات محل الدراسة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) (٠.٢٢)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١). ويدلل ذلك على أنه كلما زاد مستوى ممارسة الشركات محل الدراسة لسلوكيات الاحتفاظ المواهب العاملة بها، زاد مستوى ارتباط العاملين بعملهم بهذه الشركات.

وبذلك تثبت صحة الفرض الثالث، و يتم قبوله .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (De Silvaa, M. and Tharanganie,M.) (2018 ,) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي مباشر وجوهري للاحتفاظ المواهب على ارتباط العاملين بالعمل.

الفرض الرابع:

ينص هذا الفرض على أنه : "يوجد تأثير إيجابي و مباشر ذو دلالة معنوية لارتباط العاملين بالعمل على كل من أداء العاملين للدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة".

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم ٦) وجود تأثير إيجابي ومباشر لارتباط العاملين بعملهم على أداء العاملين بالشركات محل الدراسة للدور الرسمي للعمل؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) (٠.٥٨)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١). كما وجد تأثير إيجابي و مباشر لارتباط العاملين بعملهم على ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) (٠.٥٦)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١). ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى ارتباط العاملين بعملهم، زاد مستوى أدائهم للدور الرسمي للعمل، وكذلك زاد مستوى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة، وبذلك تثبت صحة الفرض الرابع، و يتم قبوله.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت العلاقة بين ارتباط العاملين بالعمل ، وأدائهم للعمل، من هذه الدراسات: دراسة (De Silvaa, M. and Tharanganie,M , 2018) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لارتباط

العامل بالعمل علي كل من أداء العامل للمهمة وأدائه السياقي. وكذلك نتائج دراسة (Garg and Dhar, 2017) و دراسة (Rich et al., 2010) و دراسة (Kim and Prayogi, M. et al, 2023) و دراسة (Saks, 2006) و دراسة (cutlug, 2017) و دراسة (Macey and Chneider, 2008) ودراسة (Ali Z. et al., 2019) ودراسة (Bakker and Schaufeli, 2008). وكذلك دراسة (suginaningrat I. , et al., 2019) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لارتباط العامل بالعمل سواء علي أداء العامل للعمل أو ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية أو كليهما.

ويؤكد ذلك (Bakker A., 2010) الذي أشار إلى أنه توجد أربعة أسباب لجعل العاملين المرتبطين بعملهم يؤدون أفضل من غيرهم، فيما يلي ذكرها:

- إن العاملين المرتبطين بعملهم تكون لديهم مشاعر إيجابية في أغلب الأحيان وهي تشمل الامتنان والبهجة والتحمس للعمل. هذه المشاعر الإيجابية توجه وتحول الناس نحو التفكير الاشم من خلال ذخيرة موجهين بها للعمل. ويمكن دفعهم لذلك من خلال التعويضات وإدارة الاداء.
- العاملون المرتبطون بعملهم يتمتعون بالصحة في العمل، ويعني ذلك أنهم يستطيعون التركيز علي مواردهم المتمثلة في المهارات والطاقة وتكريسها وتوجيهها نحو عملهم.
- العاملون المرتبطون يمكنهم زيادة مواردهم الوظيفية والشخصية، وبالتالي فهم في حاجة لان يكونوا مدفوعين نحو ذلك. وتستطيع المنظمات دفعهم من خلال تدريب وتطوير العاملين والاحتفاظ بهم.
- إن العاملون المرتبطون بعملهم يحولون وينقلون ارتباطهم بالعمل إلى الآخرين في بيئة عملهم المباشرة.

الفرض الخامس:

ينص هذا الفرض على أنه: "يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية لجذب المواهب على كل من أداء العاملين للدور الرسمي للعمل، وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة".

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم ٦) وجود تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية لممارسات جذب المواهب على أداء العاملين للدور الرسمي للعمل من خلال الارتباط بالعمل بالشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) (٠.٣١)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٠١). كما

وجد تأثير إيجابي غير مباشر لممارسات جذب المواهب على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الارتباط بالعمل بالشركات محل الدراسة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) (٠.٢٥)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى ممارسة الشركات محل الدراسة لممارسات وأنشطة جذب المواهب زاد مستوى أداء العاملين للدور الرسمي للعمل، وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية ذلك من خلال ارتباط العاملين بالعمل بينهم في سلسلة التأثير؛ حيث تم إثبات صحة الفرض الأول الذي أفاد بأن جذب المواهب يسهم في زيادة مستوى ارتباط العاملين بالعمل، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعياري لجذب المواهب على ارتباط العاملين بالعمل (٠.٤٤) وهي ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١). ووجد كذلك أن ارتباط العاملين بالعمل، يؤثر تأثيراً مباشراً ذا دلالة معنوية على أداء العاملين للدور الرسمي ولسلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي تم اثباته بقبول الفرض الرابع؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري لهذا التأثير على التوالي (٠.٥٨)، (٠.٥٦) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١).

وبذلك تثبت صحة الفرض الخامس، و يتم قبوله.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Jimoh and Kee, 2022) التي توصلت إلى أن ارتباط العامل بالعمل يتوسط جزئياً العلاقة بين جذب المواهب و أداء العامل. وكذلك مع نتيجة دراسة (De Silvaa, M. and Tharanganie, M , 2018) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر لجذب المواهب علي أداء العاملين للعمل وادائهم السياقي "أي ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية" من خلال الارتباط بالعمل.

الفرض السادس:

ينص هذا الفرض على أنه: "يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية لتطوير المواهب على كل من أداء العاملين للدور الرسمي للعمل، وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة".

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم ٦) وجود تأثير إيجابي غير مباشر ذي دلالة معنوية لممارسات تطوير المواهب على أداء العاملين للدور الرسمي للعمل من خلال الارتباط بالعمل بالشركات محل الدراسة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) (٠.١٨)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). كما وجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية لممارسات تطوير المواهب على ممارسة

العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الارتباط بالعمل بالشركات محل الدراسة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) (٠.١٤)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١). كما اتضح عند اثبات صحة الفرض الرابع وقبوله، أن التأثير المباشر لارتباط العاملين بالعمل على كل من أداء العاملين للدور الرسمي للعمل، وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية جاء مدفوعاً من التأثير المباشر لتطوير المواهب على ارتباط العاملين بالعمل، الذي تم إثباته في الفرض الثاني الذي ثبتت صحته وقبوله وكان معامل الانحدار المعياري (B) لتأثير تطوير المواهب على ارتباط العاملين بالعمل (٠.٢٥) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١)، وكان لتأثير الارتباط بالعمل على الأداء بنوعيه أداء الدور الرسمي للعمل وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية قوياً، كما أظهرت النتائج، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) على التوالي (٠.٥٨)، (٠.٥٦) وهي ذي دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١) كما تم توضيحه عند مناقشة الفرض الرابع.

ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى ممارسة الشركات لممارسات تطوير المواهب زاد مستوى أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ارتباط العاملين بالعمل في هذه العلاقة في سلسلة التأثير على الأداء. وبذلك تثبت صحة الفرض السادس، و يتم قبوله.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Abdullahi M. et al., 2022) التي توصلت إلى أن ارتباط العامل بالعمل يتوسط جزئياً العلاقة بين تطوير المواهب وأداء العامل للعمل. وكذلك نتيجة دراسة (Jimoh and Kee, 2022).

الفرض السابع:

ينص هذا الفرض على أنه: "يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب، على كل من أداء العاملين للدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة".

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم ٦) وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة معنوية لأنشطة وممارسات الاحتفاظ بالمواهب على أداء العاملين للدور الرسمي للعمل من خلال الارتباط بالعمل بالشركات محل الدراسة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) (٠.١٥)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). كما وجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لأنشطة وممارسات الاحتفاظ بالمواهب، على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملين من خلال الارتباط بالعمل بالشركات

محل الدراسة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) (٠.١٢)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

هذا، وقد أوضحت نتائج الفرض الرابع الذي تم إثباته أن ارتباط العاملين بالعمل يؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً على هذا الأداء بنوعيه، وأن ارتباط العامل وتأثيره جاء مدفوعاً بالتأثير المباشر للاحتفاظ بالموهب على ارتباط العاملين بالعمل الذي تم إثباته عند إثبات صحة الفرض الثالث. وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى ممارسة الشركات لأنشطة وممارسات الاحتفاظ بالموهب، زاد مستوى أداء العاملين للدور الرسمي للعمل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية بهذه الشركات من خلال ارتباط العاملين بالعمل في سلسلة التأثير على الأداء.

وبذلك تثبت صحة الفرض السابع، و يتم قبوله.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (De Silvaa, M. and Tharanganie, M , 2018) التي توصلت الي وجود تأثير إيجابي غير مباشر للاحتفاظ بالموهب على أداء العاملين للعمل وادائهم السياقي "أي ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية" من خلال الارتباط بالعمل.

الفرض الثامن:

ينص هذا الفرض على أنه: "يوجد تأثير ايجابي ومباشر ذو دلالة معنوية لممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء هؤلاء العاملين للدور الرسمي للعمل بالشركات محل الدراسة".

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم ٦) وجود تأثير إيجابي و مباشر ذي دلالة معنوية لممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء هؤلاء العاملين للدور الرسمي للعمل بالشركات محل الدراسة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية (B) (٠.٢١)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١).

ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية زاد مستوى أدائهم للدور الرسمي للعمل بالشركات محل الدراسة.

وبذلك تثبت صحة الفرض الثامن، و يتم قبوله.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Wang et al., 2005) التي وجدت تأثيراً إيجابياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء المهمة، كما تتفق مع نتيجة دراسة (suginaningrat I. , et al., 2019) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العامل للعمل.

خلاصة النتائج، والتوصيات:

خلاصة النتائج:

استهدفت الدراسة التعرف على التأثير غير المباشر لممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها على أداء العاملين من خلال ارتباط العاملين بالعمل بالتطبيق على الشركات العاملة في صناعة السكر في مصر، وتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

١. إن العاملين بالشركات محل الدراسة يدركون أن شركاتهم تمارس إدارة المواهب المتمثلة في جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها بدرجة كبيرة إلى حد ما .
٢. أفاد العاملون المستقصي منهم بأنهم يرتبطون بالعمل بالشركات محل الدراسة بدرجة كبيرة .
٣. إن العاملين المستقصي منهم بالشركات محل الدراسة كما أفاد المديرين المباشرين قد حققوا أداء الدور الرسمي للعمل بدرجة كبيرة إلى حد ما.
٤. يدرك العاملون المستقصي منهم أنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة الي حد ما.
٥. وجد ارتباط ايجابي ذو دلالة معنوية "جوهري" بين جميع متغيرات الدراسة؛ حيث وجد ارتباط ايجابي ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها، وبين كل من ارتباط العاملين بالعمل وأداء العاملين للدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما وجد ارتباط ايجابي ذو دلالة معنوية بين ارتباط العاملين بالعمل و كل من أداء هؤلاء العاملين للدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية ذلك بالشركات محل الدراسة .
٦. أوضح نموذج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومباشر ذي دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية الثلاثة لممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها على الارتباط بالعمل، كما وجد تأثير إيجابي ومباشر ذو دلالة معنوية

للارتباط بالعمل على أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة.

٧. أوضح نموذج الدراسة وجود تأثير إيجابي غير مباشر ذي دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية الثلاثة لممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها على أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل، وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الارتباط بالعمل بالشركات محل الدراسة.

٨. أكد نموذج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومباشر ذي دلالة معنوية لممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين للدور الرسمي بالشركات محل الدراسة.

دلالات الدراسة:

أسفرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن مجموعة من الدلالات على المستوى النظري والتطبيقي، يمكن إيجازها فيما يلي:

دلالات على المستوى النظري:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي غير مباشر ذي دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية الثلاثة لممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها على أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل ولسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الارتباط بالعمل في سلسلة التأثير ذلك بالشركات محل الدراسة، وهذه العلاقات بمنزلة إضافة للأدبيات القليلة المتاحة في هذا المجال في البيئة العربية عموماً والمصرية خصوصاً.

دلالات على المستوى التطبيقي:

١. أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي مباشر ذي دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية الثلاثة لممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها على ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة. وكشفت عن وجود تأثير إيجابي غير مباشر ذي دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية الثلاثة لممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها على أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ارتباط العاملين بالعمل بالشركات محل الدراسة، وهذا يدعو إلى التأكيد على اهتمام إدارة الشركات ببذل الجهود التي تؤدي إلى تركيز الشركات على ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها لتحسين مستوى ارتباط العاملين بالعمل

الأمر الذي يقود إلى زيادة مستوى أداء هؤلاء العاملين و تحسين أداء الشركات العاملين بها بالتبعية.

٢. أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر ذي دلالة معنوية للارتباط بالعمل على أداء العاملين لكل من الدور الرسمي للعمل وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويدعو ذلك إلى التأكيد على إدارة الشركات محل الدراسة ببذل الجهود التي تؤدي إلى زيادة مستوى الارتباط بالعمل لدى العاملين من خلال ممارسة جميع الأنشطة التي تؤدي إلى زيادة مستواه، ومنها ممارسات إدارة المواهب، والبحث عن العوامل الأخرى (مثل الرضا الوظيفي والتعويضات) التي ترفع وتحسن مستواه لتحسين مستوى أداء العاملين، ومستوى أداء الشركات العاملين بها بالتبعية.

٣. أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر ذي دلالة معنوية لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملين على أداء هؤلاء العاملون للدور الرسمي للعمل بالشركات محل الدراسة، وهذا يدعو إلى التأكيد على إدارة الشركات بالاهتمام بتحسين مستوى ممارسة العاملين بها لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للعاملين، وكذلك الموجهة للمنظمة، ذلك من خلال البحث عن عوامل رفع مستوى ممارستها ومنها ما توصلت إليه الدراسة الحالية في سلسلة التأثير؛ حيث وجد أن ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها لها تأثير إيجابي غير مباشر عليها من خلال الارتباط بالعمل لدى العاملين، ذلك لتحسين مستوى أداء العاملين لعملهم الرسمي وبالتبعية تحسين مستوى أداء شركاتهم.

التوصيات:

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم الباحث التوصيات التالية، والتي يمكن من خلالها تحسين مستوى المتغيرات محل الدراسة، وتحسين مستوى أداء العاملين:

١. تحديد وتقييم المراكز الوظيفية والوظائف المطلوب شغلها بالعاملين الموهوبين بالشركة وتوقيت الحاجة إليهم.

٢. تصميم نظم محددة ودقيقة لجذب واستقطاب واختيار الموظفين الموهوبين المستهدفين المطلوبين للعمل بالشركة.

٣. التأكيد على وجود برامج متخصصة لتطوير وتدريب العاملين الموهوبين بالشركة مع رسم وتخطيط مساراتهم الوظيفية طبقاً لاحتياجات الشركة مع التحديث سنوياً طبقاً لهذه الاحتياجات والتغيرات التي تطرأ عليها، وإحداث التوافق بينها وبين تطلعات العاملين.

٤. وجود نظم لإدارة وتقييم أداء العاملين الموهوبين بالشركة تضمن تطوير احتياجاتهم طبقاً للفجوة التي تظهرها نظم التقييم، مع وجود نظم للتعويضات والحوافز والمكافآت لمكافأة وتمييز العاملين الموهوبين بالشركة، وربطها بالتميز في الأداء.
٥. يجب على إدارة الشركات التأكيد على وجود مناخ اشراف جيد وبيئة عمل داعمة للعاملين بها، مع ضمان توجه المديرين بالفهم الصحيح لحاجات الأفراد العاملين مع تقديم الدعم الاجتماعي لهم للمساهمة في سد هذه الحاجات.
٦. تبني وتطبيق سياسات العمل التي تمنع الضغوط وتحقق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم وتعويضهم مع الاهتمام بحياتهم الشخصية للاحتفاظ بالعاملين الموهوبين بالشركة.
٧. أن تتوجه الشركات بتوفير المحركات الأساسية لارتباط العاملين بها بالعمل، وأن تركز علي:
 - تحسين ظروف وبيئة العمل.
 - غرس الثقة بين الإدارة والعاملين و العاملين وبعضهم البعض .
 - توفير فرص النمو المهني للعاملين وتقديم الدعم الإشرافي للمساهمة في تطويرهم.
 - وجود تغذية مرتدة موجهة للعاملين عن مستويات أدائهم الحالية.
 - تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وضمان جودة العلاقة بينهم وبين الادارة.
٨. يجب أن تؤكد إدارة الشركات علي الوحدة التنظيمية المسئولة عن الموارد البشرية بها "إدارة أو قطاع الموارد البشرية" أن يوجد بها ضمن قاعدة البيانات الخاصة بها (مخزون للمهارات خاص بالعاملين) يتضمن كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين منذ تعيينهم مع ضمان اضافة التحديثات في حالة كل عامل أولاً بأول، وكذلك التأكيد علي وجود (مخزون للمديرين) يتضمن جميع بياناتهم وخبراتهم ومهاراتهم والتطورات التي تحدث لهم، لان ذلك يسهل عليها إدارة المواهب بفعالية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- إبراهيم، علي يونس، وآخرون (٢٠٢٠). العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٤٠، ع٣، ص ١٢٣١-١٢٥٥.

أبو نمر، مي إبراهيم محمد، و اخرون. (٢٠١٩). تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٣٩، ع١٤، ص ١٣٠٧-١٣٤٠.

الجندي، نيفين حسني علي محمود، و اخرون. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية. مجلة التجارة والتمويل، ع١٤، ص ١٠٢-١٠٨.

السعدى، خالد عبدالله شاعل، ود. رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠١٧). أثر إدارة المواهب على الولاء والانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة دبي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع٣٤، ص ٣٣٧-٣٥١.

بازرعة، محمود صادق (١٩٩٥). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، (القاهرة: دار النهضة العربية).

بوزيدى، شهرزاد، ود. داسى، وهيبه. (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب: دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز - بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، س٢٠، ع١، ص ٢٢٩-٢٤٨.

جنت، ياسر أحمد السيد، ود. نافع، وجيه عبدالستار محمد. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحولية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج١٣، ملحق، ص ٧٦٤-٧٩٢.

جودة، عبدالمحسن عبدالمحسن و اخرون. (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٤١، ع٤٤، ص ٢٩٣-٣١٥.

عبدالهادي، محمد جمال محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج١١، ع٤٤، ص ٦١١-٦٥٧.

محمد، هبة عاطف أحمد، و اخرون. (٢٠٢٠). تأثير إدارة المواهب على أداء القطاع الصحي: دراسة مقارنة بين قطاع التأمين الصحي وقطاع المستشفيات الجامعية بمصر. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٤٠، ع٣٤، ص ١٠١٩-١٠٤٠.

محمود ، طه إسماعيل. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ٩، ع ١، ص ١٠٥-٥٤.

مناع، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم. (٢٠١٧). تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ٨، ملحق، ص ٢٨٨-٣١٧.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdullahi, M. et al. (2022), Talent Management Practices on Employee Performance: a mediating role of employee engagement in institution of higher learning: quantitative analysis, Industrial and Commercial Training, VOL.54 NO.4, pp.589-612.
- Abu-Darwish, N. et al. (2022), The Mediating Role of Cloud Computing in the Relationship between Talent Management and Competitive Advantages, Competitiveness Review: An International Business Journal Vol.32, No.2, pp.200-213.
- Al Zeer, I., et al. (2023), Conceptual Model of Predicting Employee Performance through the mediating Role of employee engagement and empowerment, International Journal of Educational Management, Vol.37, No.5, pp.986-1004.
- Alimansyah M. (2023), Talent management practices for non-high potentials in the public sector: effect of appraisal methods on work outcomes Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 11, No. 4, pp. 659-674
- Ali, Z., et al. (2019), Predicting engagement and performance through firm's internal factors Evidence from textile sector, Journal of Advances in Management Research, Vol.16, No.5, pp.763-780.
- Arwab, M., et al. (2023), Task Performance and Training of Employees: the mediating role of employee engagement in the tourism and

hospitality industry, *European Journal of Training and Development*, Vol.47, No.9, pp.900-920.

Bagorogoza, j and Nakasule, I. (2022), The Mediating Effect of Knowledge Management on Talent Management and Firm Performance in Small and Medium Enterprise in Uganda, *Journal of Management Development*, Vol.41, No.6, pp.349-366.

Bakker A., (2010), An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, vol.20, No.4, pp.265–269

Bhatnagar, J. (2023), Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: key to retention, *Employee Relations*, Vol.29, No.6, pp.640-663.

Bibi, M. (2019), Impact of Talent Management Practices on Employee Performance: An Empirical Study among healthcare Employees, *Seisense Journal of Management*, Vol.2, No.1, pp.22-32.

Bratton, J. and Watson, S. (2018), Talent Management, Emotional Labour and the Role of Line Managers in the Scottish Hospitality Industry: a roundtable discussion, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol.10, No.1, pp.57-68.

Cappelli, P. and Keller, J.R. (2017), The Historical Context of Talent Management. in Collings, D.G., Mellahi, K. and Cascio, W.F. (Eds), *The Oxford Handbook of Talent Management*, Oxford University Press, Oxford. Management, Vol.20, No.1, pp.79-89.

Chami-Malaeb, R & Garavan, T. (2013), Talent and Leadership Development Practices as Drivers of Intention to stay in Lebanese Organizations :the mediating role of affective commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, PP.1-17.

- Crick, A.P. (2008), No Plantation work here: Contemporary HR Practices in Caribbean Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.20, No.1, pp.79-89.
- De Silvaa, M. and Tharanganie, M. (2018), The Impact of Talent Management Initiatives on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement in the Banking Sector, Sri Lanka, *The International Journal of Business & Management*, Vol.6, No.7, pp.235-248.
- Delgado-Rodríguez, N. et al. (2018), Contextual Performance in Academic Settings: The Role of Personality, Self-efficacy, and Impression Management, *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.34, No.2, pp.63-68.
- Ekhsan, M., et al. (2023), The Impact of Talent Management on Employee Performance Mediated by Employee Engagement. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, Vol.2, No.4, pp.1821-1834.
- Festing, M. and Scheafer, L. (2014), Generational Challenges to Talent Management: a framework for talent retention based on the psychological-contract perspective, *Journal of World Business*, Vol.49, No.2, pp.262-271.
- Gallardo, E. G., et al. (2020), Talent Management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.31, No.4, PP.457-473
- Gibbons, J. (2006), *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*, The Conference Board, New York, NY, pp.1-21.
- Graham, B.E. et al. (2023), Inclusive Talent Management Philosophy, Talent Management Practices and Employees' outcomes, *European Journal of Training and Development*. © Emerald Publishing Limited 2046-9012

- Gupta, V. (2019), Talent Management Dimensions and their relationship with Retention of Generation-Y employees in the Hospitality Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol.31, No.10, pp.4150-4169.
- Hartline, M. D. and Ferrell, O.C. (1996), The Management of Customer-contact Service Employees: an empirical investigation, *Journal of Marketing*, Vol.60, No.4, pp.52-70.
- Hewitt Associates (2004), What Makes a best Employer? Insights and Findings from Hewitt's Global Best Employer's Study, Hewitt Associates, pp.1-28.
- Hoglund, M. (2012), Quid Pro quo? Examining Talent Management through the lens of Psychological Contracts, *Personnel Review*, Vol.41, No.2, pp.126-142.
- Hughes, J. and Rog, E. (2008), Talent Management A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organization, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.20, No.7, pp.743-757.
- Jimoh, L. and Kee, D. (2022), Talent Management: the way out of poor task performance, *Industrial and Commercial Training*, Vol.54, No.4, pp.623-636.
- Kafetzopoulos, D. et al. (2022), The Influence of Leadership on Strategic Flexibility and Business Performance: the mediating role of talent management, *Management Decision*, Vol.60, No.9, pp.2532-2551.
- Kravariti, F. et al. (2022), Talent Management in Hospitality and Tourism: a systematic literature review and research agenda, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.34, No.1, pp.321-360.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020), Talent Management: A critical literature review and research agenda for public sector human

resource management. *Public Management Review*, Vol.22, No.1, PP.75–95.

Latukha, M. et al. (2007), Talent Management Practices for firms' absorptive capacity in a Host Country: a study of the Chinese diaspora in Russia, *Critical Perspectives on International Business*, Vol.19, No.2, pp.181-205.

Latukha, M., et al. (2022), Gender, Talent Management and Firm Performance: MNCs' female-focused talent management practices in Russia, *Employee Relations: The International Journal*, Vol.44, No.4, pp.850-869

Lewis, R. E. and Heckman, R. J. (2006), Talent Management: a critical review, *Human Resources Management Review*, Vol.16, pp.139-154.

Luna-Arocas, R. and Morley, M. (2015), Talent Management, Talent Mindset Competency and Job Performance: the mediating role of job satisfaction, *European J. International Management*, Vol.9, No.1, pp.28- 51.

Luna-Arocas, R. et al. (2020), Talent Management and Organizational Commitment: the partial mediating role of pay satisfaction, *Employee Relations: The International Journal*, Vol.42, No.4, pp.863-881.

Luna-Arocas, R. et al. (2020), Talent Management, Affective Organizational Commitment and Service Performance in Local Government, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, (17), pp.1-15.

Luna-Arocas, R. (2023), The Key Role played by innovation in the Talent Management and Organizational Performance Relationship, *Employee Relations: The International Journal*, Vol.45, No.6, pp.1347-1370.

- McDonnell, A. (2011), Still fighting the ‘war for talent’? Bridging the science versus practice gap , Journal of Business and Psychology, Vol. 26, No. 2, pp. 169-173.
- Mensah, J. and, Bawole, J . (2018), Testing the Mediation Effect of Person-organization Fit on the Relationship between Talent Management and Talented Employees’ attitudes. International Journal of Manpower, Vol.39 , No.2, pp.319-333.
- Mensah, J. et al. (2016), Unlocking the “black box” in the Talent Management Employee Performance Relationship Evidence from Ghana, Management Research Review, Vol.39, No.12, pp.1546-1566.
- Morton, L. (2004), Integrated and Integrative Talent Management: A Strategic HR Framework, Research Report R-1345-04-RR, The Conference Board, New York, NY.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance. Journal of Applied Psychology, (79), pp.475-480.
- Mujtaba, M., et al. (2022), Talent Management and Organizational Sustainability: Role of Sustainable Behaviour. International Journal of Organizational Analysis, vol.30, No.2, pp.389-407.
- Mujtaba, M.. et al. (2022), Measuring Talent Management: a proposed construct, Employee Relations: The International Journal, Vol.44, No.5, pp.1192-1215.
- M Myriam Chimaera and, Kathleen Bentein b. (2016), Linking Servant Leadership to Individual Performance: Differentiating the Mediating Role of Autonomy, competence and relatedness need satisfaction. The Leadership Quarterly, (27) , pp.124–141.
- Prayogi, M. et al. (2023), Career Competencies and Employee Performance: Mediating roles of job crafting and employee

engagement in Islamic banking in North Sumatra, Indonesia, Problems and Perspectives in Management, Vol.21, No.3, pp.206-218.

Schaufeli, W. B., et al. (2002), The Measurement of Engagement and Burnout: A

confirmative analytic approach. Jour Journal of Happiness Studies, (3), pp.71-92.

Schaufeli, W.B. et al. (2006), The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study, Educational and Psychological Measurement, Vol.66, No.4, pp.701-716.

Schuler, R.S. (2015), The 5-C Framework for Managing Talent, Organizational Dynamics, Vol.50, pp.15-25.

Scott, B. and Revis, S. (2008), Talent Management in Hospitality: graduate career success and strategies, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.20, No.7, pp.781-791.

Semaihi, S. et al. (2023), Talent Management and Performance in the Public Sector: the mediating role of line managerial support, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol.10, No.4, pp.546-564.

Sonnenberg, M et al. (2014), The Role of Talent Perception Incongruence in Effective Talent Management, Journal of World Business, Vol.49 No.2, pp.272-280.

Sugianingrat, I. et al. (2019), The Employee Engagement and OCB as Mediating on Employee Performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.68, No.2, pp.319-339.

Tafti, M. et al. (2017), Critical Success Factors, Challenges and Obstacles in Talent Management, Industrial and Commercial Training, Vol.49, No.1, pp.15-21.

- Thunnissen, M. et al. (2013), Talent Management and the Relevance of Context: towards a pluralistic approach, Human Resource Management Review, Vol.23, No.4, pp.326-336.
- Wang, H. et al. (2005), Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior, The Academy of Management Journal, Vol.48, No.3, pp.420-432.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors, Journal of Management, Vol.17, No.3, pp.601-617.
- Wright, T.A. and Cropanzano, R. (1998), Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.83, No.3, pp.486-493
- Yuwono, I. (2021), The Effect of Talent Management on Employee Performance with Corporate Culture as A Mediating Variable, Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis , Vol.7, No.1, pp.212-222.

(ملحق رقم ١)

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة الاستقصاء

السيد المحترم /

السيدة المحترمة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة تتعلق بالتأثير غير المباشر لممارسات ادارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها علي أداء العاملين من خلال الارتباط بالعمل. ولأهمية الوقوف علي وجهة نظركم في هذا الموضوع فقد صممت صحيفة الاستقصاء المرفقة بهدف التعرف علي درجة وجود المتغيرات موضع البحث بالشركات الصناعية المصرية العاملة في صناعة السكر محل الدراسة ومنها الشركة التي تعمل بها , في محاولة لتنمية وتحسين مستوي هذه المتغيرات من أجل تحسين أداء العاملين بهذه الشركات ورفع مستوي أدائها بالتبعية.

وإذ أشكر لسيادتكم تعاونكم في استكمال بيانات هذا الاستقصاء , ويسعدني أن أؤكد أن ما يرد بها من بيانات سوف تعالج بطريقة سرية , وسوف تستخدم النتائج لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا سيادتكم بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

١. فيما يلي مجموعة من العبارات تتعلق بممارسات ادارة المواهب التي يتم ممارستها في الشركات ، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي قيام ادارة الشركة التي تعمل بها بكل منها :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تعتبر الشركة أن جذب المواهب حيوي وهام جدا لنجاحها .					
٢	الشركة تترقب وتتبع الافراد الموهوبين العاملين بها لشغل المناصب والمواقع الهامة بها .					
٣	تهتم الشركة بالاختيار الصحيح للعاملين علي أساس المهارات المتعددة وخبرة المرشحين.					
٤	تنجح الشركة في جذب أفضل المواهب.					
٥	تعمل الشركة علي تحديد الاحتياجات التطويرية للعاملين الموهوبين بدقة , ورفع مستواهم.					
٦	تقدم الشركة فرص كافية لتنمية وتطوير العاملين الموهوبين.					
٧	تعمل الشركة علي وجود بيئة عمل متطورة, وظروف ملائمة في مكان العمل.					
٨	تقوم الشركة بتخطيط الموارد البشرية لضمان الاستخدام الافضل للمهارات .					
٩	ان العاملين في شركتنا راضين عن عملهم .					
١٠	ان المرتبات والمنافع والمكافآت التي تقدم للعاملين في الشركة عادلة وتنافسية.					
١١	تقدر الشركة عملي ومساهمتي .					
١٢	تدعم الشركة نمط الحياة المتوازن للعاملين , حيث توازن بين عملي وحياتي الشخصية .					

٢. فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالارتباط بالعمل ، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي كل منها :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
١	في عملي أشعر بأنني مفعم "متفجر" بالطاقة.					
٢	في وظيفتي , أشعر بأنني قوي ونشط .					
٣	عندما أستيقظ في الصباح ,أشعر بالرغبة في الذهاب للعمل.					
٤	أنا متحمس نحو وظيفتي .					
٥	وظيفتي ملهمة ومثيرة بالنسبة لي.					
٦	أنا فخور بعملتي الذي أقوم به.					
٧	أشعر بالسعادة عندما أعمل بكثافة وبقوة.					
٨	أنا مستغرق "منغمس" في عملي.					
٩	أسترسل في العمل عندما أعمل.					

٣. فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بأداء العاملين للعمل الرسمي، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي قيام هذا المرؤوس بكل منها:
(يتم الإجابة على هذا السؤال بمعرفة المدير المباشر)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يقوم بانجاز الواجبات المحددة له علي نحو كافي.					
٢	يقوم باتمام المسئوليات المحددة في وصف الوظيفة .					
٣	يؤدي المهام المتوقعة منه .					
٤	يحقق متطلبات الأداء الرسمي الخاصة بالوظيفة.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	بشارك في الأنشطة التي تؤثر تأثيرا مباشرا في تقييم أدائه .					
٦	يهتم كثيرا بجوانب وظيفته التي يتعهد بأدائها .					
٧	يقوم بأداء الواجبات الاساسية بنجاح .					

٤. فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي قيامك بكل منها:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أكيف جدول وقتي لمساعدة زملائي والآخرين .					
٢	أحاول جادا مساعدة الآخرين بحيث يستطيعوا أن يصبحوا متكاملين متعاونين في الشركة.					
٣	أطلع علي التطورات الخاصة بالشركة وأحافظ بنشاط علي التواصل معها.					
٤	أهتم بالوظائف أو الأنشطة غير المطلوبة مني لكونها تساعد في تحسين صورة الشركة.					
٥	أقدم اقتراحات ابداعية تتعلق بكيفية تحسين وتشغيل عمليات الشركة التي أعمل بها .					
٦	أشارك زملاء العمل وأتعاون معهم في اقناع المديرين والرؤساء لتطبيق الافكار الابداعية المفيدة لتطوير العمل .					

٥. بيانات أخرى:

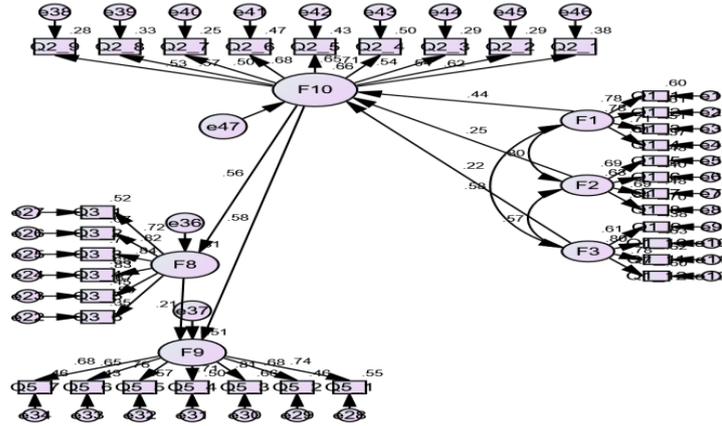
- اسم الشركة:
- الوظيفة:
- الإدارة التي تعمل بها:
- النوع: (ذكر) (أنثى)
- السن:
- المؤهل العلمي:
- مدة الخدمة بالعمل:

مع شكري وتقديري لتعاونكم ،،،

﴿وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين﴾

(ملحق رقم ٢)

نموذج
الدر



حيث أن:

F1: جذب المواهب
F2: تطوير المواهب
F3: الاحتفاظ بالمواهب
F8: سلوكيات المواطنة
F9: أداء الدور الرسمي
F10: الارتباط بالعمل التنظيمية