

واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية

The reality of talent management practices at Condor Electronics from the perspective of human resources
management workers

مصطفى عثمانى

مخبر الدراسات في المالية الإسلامية والتنمية المستدامة

المركز الجامعي تيبازة- الجزائر

Mustapha871a@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/31

أحمد حسين عفانة*

مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية

المركز الجامعي تيبازة- الجزائر

afana.ahmed@cu-tipaza.dz

تاريخ القبول للنشر: 2021/11/21

تاريخ الاستلام: 2021/07/18

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسات إدارة المواهب في مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوعرييج- وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب العينة القصدية من أجل تحقيق هدف الدراسة، حيث استهدفت العينة عدد (50) من الإطارات والإداريين العاملين في مديرية الموارد البشرية وبعض المصالح التابعة لها في وحدات الإنتاج المختلفة التابعة للشركة، وقد تم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية للدراسة واستخدام برنامج التحليل الإحصائي *vsps25*. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن مستوى جميع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس مرتفعاً وكذا تصدر ممارسة إدارة الأداء بالدرجة الأولى من بين ممارسات إدارة المواهب، وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بشكل أساسي ضرورة تعزيز إدارة المواهب كثقافة تنظيمية دائمة. الكلمات المفتاحية: تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة الأداء، استبقاء المواهب. تصنيف JEL: O15، J24.

Abstract:

This study aimed to know the level of talent management practices in Condor Electronics Corporation - Bordj Bou Arreridj-. Using the analytical descriptive approach and the intentional sampling method to achieve the goal of the study. The sample targeted a number (50) of staff and administrators working in the Human Resources Directorate and some of its sections in the company's various production units. The questionnaire was used as the main tool for the study and the use of the statistical analysis program *spss v25*.

This study finds several conclusions the most prominent of that the level of all talent management practices in Condor Electronics is high, as well as the practice of performance management in the first place among the talent management practices, and in light of the results, this study essentially suggested the need to strengthen talent management as a permanent organizational culture.

Keywords: Talent planning, Talent attract, Talent development, Performance management, Talent retention.

Jel Classification Codes: O15، J24.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أبرز الوظائف الإدارية التي يقوم عليها نجاح المؤسسات نظرا للدور الاستراتيجي الذي تؤديه في جلب وتعزيز القدرات والمهارات المختلفة اللازمة للقيام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي مؤسسة. وعند دراسة أبرز المراحل التي مر بها نظام إدارة العاملين يتضح التطور الكبير الحاصل في ذلك المجال، والذي لم يقتصر على التسميات فقط، بل كان هناك تطورا واضح أيضا في المضمون والأنشطة التي تدل على زيادة الاهتمام بالعاملين والنظر إليهم كمحرك أساسي لنجاح المنظمة، حيث انتقلت من وظيفة إدارة الأفراد التي كانت تنظر للفرد كمنفذ للأوامر وتكلفة يجب التحكم بها إلى إدارة الموارد البشرية التي تنظر للفرد كصانع للقرار ومن أصول المؤسسة وصولا إلى الإدارة الاستراتيجية وإدارة المواهب التي أصبح ينظر فيها للفرد كصانع للمزايا التنافسية وأحد مصادر القوة لأي منظمة.

وقد شهدت التسعينيات من القرن الماضي وحتى يومنا هذا تنافسا شديدا من قبل الشركات العالمية على اجتذاب أفضل المواهب والكفاءات سميت بالحرب من أجل المواهب، مما اضطرت تلك الشركات على أن تتبنى نظاما خاصا بها لإدارة المواهب من خلال استقطابهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم بشتى الوسائل والطرق لتحقيق أهدافها وضمان التفوق والاستدامة في ظل بيئة شديدة المنافسة. وقد تجاوزت هذه التطورات البيئة الاقتصادية الغربية لتصبح اليوم محط اهتمام العديد من الشركات العربية ومنها الشركات الجزائرية.

1.1. الإشكالية:

تنبع إشكالية هذه الدراسة بشكل أساسي من الحاجة إلى التعرف على مدى اهتمام الشركات العربية بإدارة المواهب في ظل تبني هذا التوجه الحديث من قبل الكثير من الشركات الأجنبية، وعند مراجعة العديد من الدراسات العربية ومنها الجزائرية يلاحظ وجود محاولات عديدة لدراسة إدارة المواهب في الشركات من زوايا مختلفة، وفي إطار تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الشركات الجزائرية كان لا بد لنا أن نجري هذه الدراسة في إحدى أكثر الشركات التي لها شأنها لها في نسيج الصناعات الالكترونية بالجزائر، وقد تم اختيار شركة كوندور الكترونيكس لما تتمتع به من إمكانيات كبيرة ومستوى متميز في أنشطتها التي تتطلب المواهب القادرة على تحقيق أهدافها والحفاظ على تفوقها الدائم، وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما مستوى ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية؟

2.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة المنهجية على الإشكالية الرئيسية وجب تقديم الفرضيات التالية:

- مستوى ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس مرتفعة بتفاوت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية؛
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين كل ممارسة من ممارسات إدارة المواهب وإدارة المواهب عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

3.1. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال دراسة موضوع إدارة المواهب الذي أصبح أحد المجالات الأسرع نمواً في البحث العلمي والممارسة العملية في مجال الإدارة في العقود الأخيرة، كما تكمن أهمية هذه الدراسة بتقييم واقع ممارسات إدارة المواهب من خلال إجرائها في إحدى أبرز المؤسسات الجزائرية ولفت النظر إلى موضوع إدارة المواهب التي لم تعد بمثابة تحسين لممارسات إدارة الموارد البشرية فقط؛ بل أصبحت متطلباً ضرورياً لمختلف المؤسسات باختلاف أنواعها وطبيعة النشاط التي تقوم به.

4.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور – برج بوعريبرج؛
- التعرف على الممارسات الأكثر تطبيقاً والممارسات الأقل تطبيقاً في إدارة المواهب من طرف شركة كوندور – برج بوعريبرج.
- تقييم واقع إدارة المواهب في شركة كوندور – برج بوعريبرج.

5.1. محاور الدراسة:

تحتوي الدراسة على محورين رئيسيين، المحور الأول تناول الإطار النظري للدراسة بالتركيز على تعريف وأهمية إدارة المواهب وممارستها، وتناول المحور الثاني الجانب التطبيقي في إدارة المواهب بدراسة حالة شركة كوندور بالتركيز على واقع ممارسات إدارة المواهب في الشركة.

6.1. الدراسات السابقة:

قام الباحثين بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة من أجل الاستفادة منها في الدراسة الحالية، وبعد فحص تلك الدراسات وتحليلها تم اختيار مجموعة من الدراسات التي لها صلة مباشرة بموضوع هذه الدراسة، وقد تم ترتيبها وفق التدرج الزمني كما يلي:

- دراسة (قريشي، هوارى، وبشرية محمد، 2019) بعنوان "إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والأفاق دراسة حالة Enmtp / Umd – قسنطينة" هدفت هذه الدراسة إلى إسقاط مقارنة إدارة المواهب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تقييم مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في فرع UMD التابع للمؤسسة الاقتصادية ENMTP بالتطبيق على 111 موظف من أصل مجتمع 121 باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. وقد توصلت الدراسة مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى المؤسسة محل الدراسة لا يرقى للمستوى المطلوب.
- دراسة (فخري، 2019) إدارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين: بحث تطبيقي، هدفت هذه الدراسة لبحث متغير إدارة الموهبة ومدى تأثيره في تشجيع وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة مع رؤسائهم في الشركة العامة للأسمت العراقية، وقد شملت عينة البحث 45 مديراً في الشركة المبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إدارة الموهبة بكافة أبعادها تؤثر تأثيراً ذات دلالة معنوية في تمكين العاملين باستثناء بعد استقطاب الموهبة، وهذه النتيجة تعكس مدى قدرة الشركة على توجيه تركيزها نحو تطوير العاملين الموهوبين وإدارة أدائهم والمحافظة عليهم.
- دراسة (قريشي، عامر، غريال، وسليخ، 2019) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري ببسكرة)"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في المرونة الاستراتيجية بمجمع بعموري ببسكرة

بالطبيق على عينة مكونة من 39 موظف إداري باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: مستوى توافر استراتيجيات إدارة المواهب بمجمع لعموري جاء متوسطا ومستوى المرونة الاستراتيجية جاء مرتفعا بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب (كمجموعة) في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة.

● دراسة (العمرى، 2017) بعنوان "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع التطبيقي لنظام إدارة المواهب البشرية في القطاع الخاص الصناعي السعودي بالتطبيق على عينة مكونة من 400 موظف من جميع المستويات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات طردية بين عناصر إدارة المواهب البشرية ونظام إدارة المواهب البشرية، وكذا وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع عناصر إدارة المواهب البشرية باستثناء عنصر الاستثمار في تطوير المهوبة.

● دراسة (خليل، 2014) بعنوان "تأثير أبعاد إدارة المهوبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد" هدفت هذه الدراسة البحث في تأثير أبعاد إدارة المهوبة في إدارة التميز بالتطبيق على شركتين (الصناعات الكهربائية، الصناعات الجلدية) من شركات وزارة الصناعة في العراق بالتطبيق على عينة قصدية مكونة من 55 مدير وخبير باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تركيز اهتمام شركة الصناعات الكهربائية بعيد المحافظة على المواهب بعكس شركة الصناعات الجلدية التي اهتمت بعيد الاستقطاب، وترتبط إدارة التميز بالمحافظة على المواهب بعلاقة ارتباط تفوق ارتباطها بباقي أبعاد إدارة المهوبة.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة المذكورة والاستفادة منها وتحليلها، ظهر لدى الباحثين مجموعة من نقاط الاتفاق والاختلاف، حيث اتفقت هذه الدراسة على مستوى الهدف من الدراسة مع (قريشي، هواري، وبوشريبة محمد، 2019) (العمرى، 2017) في دراسة واقع إدارة المواهب كمتغير مستقل للتعرف على مستوى تطبيق ممارسات أو استراتيجيات إدارة المواهب المختلفة فيما اختلفت عن باقي الدراسات المذكورة في تناول متغير ثاني مع إدارة المواهب، أما في ما يخص منهج وأداة الدراسة فقد اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، بينما سجل الباحثين اختلافا في نوع عينة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ حيث اقتصر حصرها على الإطار والإداريين العاملين في مديرية ومصالح الموارد البشرية نظرا لخبرتهم ودرايتهم بكل ما يتعلق بشؤون الموارد البشرية ومنها المواهب. أما فيما يخص مكان إجراء الدراسة فقد اتفقت هذه الدراسة مع كل من (قريشي، عامر، غربال، وسليخ، 2019) و(قريشي، هواري، وبوشريبة محمد، 2019) في إجراء الدراسة في دولة الجزائر. في حين اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (خليل، 2014) في إجراء الدراسة على شركة تعمل في قطاع الصناعات الكهربائية.

2. مفهوم إدارة المواهب:

يعتبر مفهوم أو مصطلح إدارة المواهب (Talent Management) من المفاهيم والأفكار الإدارية والتنظيمية الجديدة والحديثة نسبيا في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمات التي شهدتها علم الإدارة بكافة صنوفها، حيث زاد الاهتمام بهذا المفهوم باعتباره المركز الرئيس في توظيف القدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية (مومني، عليمات، و الشerman، 2018، صفحة 720). وغالبا ما يستخدم مفهوم إدارة المواهب للتأكيد على الأهمية الاستراتيجية لممارسات الموارد البشرية القوية في المنظمات (Nilsson & Ellström, 2012, p. 30).

ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والتعمق في أدبيات إدارة المواهب يمكن استخلاص مجموعة من التعريفات التي توضح مفهوم إدارة المواهب بشكل أكثر دقة.

- "هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة" (الشمري و غالب، 2015، صفحة 32).
 - "عملية تطبيق الاستراتيجيات المتكاملة أو الأنظمة المصممة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد من ذوي المهارات المطلوبين لمقابلة حاجات العمل الحالية والمستقبلية" (قريشي، عامر، غريال، و سليخ، 2019، صفحة 65).
 - "قدرة المؤسسة على توفير نهج منظم لجذب الموارد البشرية الماهرة وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الأفراد على أنهم موهبة/مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع الى الأمام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المؤسسة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى" (عمرأوي، جمعة، و حسيني، 2018، صفحة 251).
- ويمكن من خلال ما سبق التوصل إلى التعريف الاجرائي التالي: مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشكل نظاما داخليا يمكن المؤسسة من استقطاب أفضل الأفراد وتطويرهم للعمل في المناصب الاستراتيجية والاحتفاظ بهم بالشكل الذي يلي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

2.1. أهمية إدارة المواهب:

تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي استخدمت ممارسات إدارة المواهب لمدة خمس سنوات، فإن معدل الربح يزيد بنسبة 20٪ عن المنظمات التي لم تستخدمها. و38٪ أكثر في ربحية الاستثمار، كما تشير دراسات ماكينزي التي تعد أساس إدارة المواهب إلى أن ما يميز المنظمات عالية الأداء عن البقية هو عواملها الموجهة للمواهب والحصول على أفضل المواهب (ARAR & ÖNEREN, 2018, p. 32).

تستمد إدارة المواهب أهميتها أيضا من خلال الفوائد العديدة الناتجة عنها؛ حيث تشير (Weeks, 2020) إلى دورها الكبير في الحصول على ميزة تنافسية وتحقيق عدة أهداف استراتيجية أبرزها خلق فرص عمل ونمو مفيدة للموظفين وتوفير مناخ مشجع للعمل يساعد المواهب على إظهار أفضل أداء لديهم وزيادة الإنتاجية لدى المنظمات.

2.2. ممارسات إدارة المواهب

يقع نطاق إدارة المواهب ضمن مجموعة من الممارسات المتكاملة فيما بينها والتي تشكل في مجموعها نظام إدارة المواهب، وفي ظل الاختلاف بين الباحثين والممارسين على تحديد الممارسات بدقة؛ يمكن التطرق لخمس ممارسات رئيسية في إدارة المواهب وهي (الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتخطيط لتعاقب الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، والاحتفاظ بالمواهب)، كل عنصر من المكونات الخمسة يلعب دورا مهما في إدارة المواهب، ولكن ينظر لهذه العناصر على أنها مجموعة متكاملة من العمليات يجب أن توظفها المنظمة لتنفيذ استراتيجية الأعمال بنجاح (الكساسبة، 2016، صفحة 97):

- ✓ **تخطيط المواهب:** التحليل المستمر للموارد البشرية الموهوبة في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع ولكل قسم أو إدارة في المنظمة وتوافرها في الوقت المناسب والزمان والمكان المناسبين مما يساعد على بناء المنظمة وتطويرها وتحقيق أهدافها (الزبيدي و عباس، 2015).
- ✓ **استقطاب المواهب:** قدرة المنظمة على استقطاب وتعيين الأشخاص المناسبين للوظيفة المناسبة وهي لا ترتبط بتعيين الشخص الأكثر ذكاء أو الأكثر خبرة بل مسألة الخيار المناسب (حمود و الشيخ، 2013، صفحة 33).

✓ تطوير المواهب: ويقصد بها كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (الخطيب، 2020، صفحة 66).

✓ إدارة الأداء: تهدف المنظمات من خلال إدارة الأداء إلى تحديد العاملين الذين يمتلكون أداء عالي والاحتفاظ بهم، وصياغة خطط التنمية الشخصية، وتحديد السلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام المحددة وتلبية مسؤوليات العمل، إذ تعد إدارة الأداء العملية التي يتم من خلالها تحديد معدلات أداء العاملين، وتقييم كفاءتهم، لمعرفة المهويين من العاملين وتمييزهم (فخري، 2019، صفحة 248).

✓ استبقاء المواهب: تعرف استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بالجهود التي تبذلها الإدارة للإبقاء على ذوي المواهب لتحقيق أهداف المنظمة، والإبقاء يجب أن يكون لأطول فترة ممكنة (المركبي والمحمود، 2018، صفحة 857).

3. إجراءات الدراسة:

نستعرض من خلال هذا الجزء المنهج المتبع في إجراء الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة والتأكد من صدقها وثباتها، وكذلك القيام بالوصف الإحصائي لعينة الدراسة بغرض الوصول إلى نتائج معتمدة.

1.3. منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث أن الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية، وقد ساعد هذا المنهج في وصف مستوى إدارة المواهب، ومعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تمت عملية جمع البيانات من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتعتبر هذه الاستبانة هي الأداة الرئيسية للدراسة، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) لمعالجة البيانات احصائية وذلك لحساب النسب واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

استهدف مجتمع الدراسة بشكل أسامي الإطار وأعاون التحكم العاملين في مديرية ومصالح إدارة الموارد البشرية الموزعة على وحدات الإنتاج المختلفة التابعة لشركة كوندور الكترونيكس بحكم امتلاكهم المعرفة المطلوبة في موضوع الدراسة ومسؤوليتهم عن ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة في الشركة؛ وكذا امتلاكهم الخبرة التي تفيد الدراسة وتخدمها، بالإضافة إلى وجود بعض الظروف الميدانية والإجراءات الصحية خلال جائحة كوفيد 19 التي حالت دون الوصول إلى عدد أكبر من الإداريين والعاملين في مديرية ووحدات الإنتاج المنتشرة في أماكن عدة، لذلك تم استخدام أسلوب العينة القصدية التي شملت حوالي (53) إطار وموظف إداري من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية، وبعد فحص جميع الاستبانات التي تم استردادها تم استبعاد عدد 3 استبانات لعدم استيفائها شروط التحليل الإحصائي، ليتبقى 50 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

3.3. أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول ممارسات إدارة المواهب في مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوعريج، وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من (5) عبارات.

- القسم الثاني: ممارسات إدارة المواهب ويتكون في مجمله من (20) عبارة، ويندرج تحت هذا المجال خمس ممارسات أساسية تم استخراجها من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة أبرزها (خان و حيمر، 2019) (عمرأوي، جمعة، و حسيني، 2018) (الحوشان، 2017) (ابراهيم و سعد، 2015) (حسن و الجرجري، 2019) (MEHTA, 2019) (Oladapo, 2014) (2017) تخطيط المواهب، ويتكون من (4) عبارات، استقطاب واختيار المواهب، ويتكون من (5) عبارات، تدريب وتطوير المواهب، ويتكون من (6) عبارات، إدارة أداء المواهب، ويتكون من (3) عبارات، الاحتفاظ بالمواهب، ويتكون من (2) عبارات، وقد تم الاعتماد على دراسة (أبو سحلوب، 2016) (صيام، 2013) في اقتباس بعض العبارات التي تساهم بشكل أساسي في صياغة استبيان منفصل لهذه الدراسة بما يتناسب مع طبيعة وآليات العمل في المؤسسة محل الدراسة. وقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة، وإعطاء كل عبارة من العبارات الخاصة بكل محور درجة تتراوح من (1-5) من أجل معالجتها إحصائياً على النحو الآتي، غير موافق بشدة (الدرجة 1)، غير موافق (الدرجة 2)، محايد (الدرجة 3)، موافق (الدرجة 4)، موافق بشدة (الدرجة 5)، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام معادلة طول الفئة لتحديد مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى، والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة وقد كانت النتائج على النحو الآتي: منخفض جداً (من 1 إلى 1.79)، منخفض (من 1.80 إلى 2.59)، متوسط (من 2.60 إلى 3.39)، مرتفع (من 3.40 إلى 4.19)، مرتفع جداً (من 4.20 إلى 5).
- 4.3. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

- يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال ما يلي:
- ✓ صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ومن لهم الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، ثم الاستجابة لآراء المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل وإضافة عبارات أخرى، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.
 - ✓ صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، حيث نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.943) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف الدراسة.
 - ✓ ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول 1: قيم معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق.

متغيرات الدراسة	محاور الاستبانة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
ممارسات إدارة المواهب	تخطيط المواهب	4	0.748	0.864
	استقطاب المواهب	5	0.871	0.933
	تطوير المواهب	6	0.870	0.932
	إدارة أداء المواهب	3	0.932	0.965
	استبقاء المواهب	2	0.867	0.931
المجموع		20	0.890	0.943

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

ويتضح من خلال جدول رقم (1) أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ (0.890) وهي قيمة مرتفعة وجيدة من الناحية الإحصائية، وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.748) و (0.932) لكل محور من محاور الدراسة، وبذلك تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة وصلاحيتها لإجراء تلك الدراسة واختبار فرضياتها وصحة النتائج.

5.3. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية:

يشير الجدول الموالي إلى النسب المئوية والتكرارات التي تصف عينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية.

جدول 2: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
52%	26	ذكر	النوع الاجتماعي
48%	24	أنثى	
10%	5	أقل من 25 سنة	الفئة العمرية
72%	36	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	
12%	6	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
6%	3	45 سنة فأكثر	
28%	14	إطار	المسمى الوظيفي
72%	36	عون تحكم	
28%	14	ليسانس وما دون	المؤهل العلمي
68%	34	ماجستير أو ماجستير	
4%	2	دكتوراه فما فوق	
26%	13	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
66%	33	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
6%	3	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
2%	1	أكثر من 15 سنة	
100%	50	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

وقد تبين من خلال الجدول السابق على مستوى متغير النوع الاجتماعي بأن الشركة تعمل على توظيف كلا الجنسين الذكور والإناث بنسب متقاربة دون التركيز على نوع اجتماعي واحد وذلك بحكم طبيعة العمل التي يمتلك كلا النوعين القدرة على العمل فيها، بينما يتضح من متغير السن غلبة فئة الشباب على مختلف الفئات الأخرى وهو ما يشير إلى اعتماد الشركة بشكل خاص على الفئة العمرية التي تمتلك الطاقة والقدرة على العمل وأداء المهام بحيوية ونشاط كما هو الحال في مختلف الوحدات الإدارية المختلفة، كما تفسر النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي اعتماد الشركة بشكل كبير على أصحاب الشهادات الجامعية والدراسات العليا لتمتعهم بشكل عام بالكفاءات والمهارات اللازمة في أداء الأعمال، بينما توضح النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة امتلاك ثلثي أفراد العينة خبرة تفوق الـ 5 سنوات وهو ما يشير إلى امتلاكهم المهارات والخبرات للعمل بكفاءة والقدرة على فهم الأعمال.

4. تحليل النتائج ومناقشتها:

من أجل تحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ بالإضافة إلى بعض الاختبارات الإحصائية لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بأبعاد الدراسة والمتمثلة في ممارسات إدارة المواهب.

1.4. تحليل نتائج بعد تخطيط المواهب.

يظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور تخطيط المواهب.

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تخطيط المواهب.

رقم العبارة	تخطيط المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يعد التخطيط للمواهب البشرية جزءاً من الخطة العامة للمؤسسة.	3.86	0.535	2	مرتفع
2	توجد خطة استراتيجية للعاملين الموهوبين في المؤسسة.	3.82	0.596	3	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بالتنسيق مع مختلف الأقسام لتحديد احتياجاتها من الموهوبين.	3.82	0.661	3	مرتفع
4	يتوفر لدى المؤسسة خطط مستقبلية لتطوير عمل الموهبة.	3.88	0.627	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتخطيط المواهب	3.84	0.534	----	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.82 و 3.88، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.542 و 0.676، وتشير النتائج الخاصة بعبارة محور تخطيط المواهب إلى امتلاك الشركة خطط مستقبلية لتنمية وتطوير الوظائف الخاصة بالعاملين الموهوبين والأعمال التي يقومون بها واعتمادها الكبير عليهم في تلبية الاحتياجات المستقبلية لها، وهي تدرك بأن الموهوبين لديها يمثلون أهمية استراتيجية تستحق في أن تكون ضمن أولوياتها في عملية التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل، وهي كذلك تولي أهمية قصوى لعملية توفير المواهب في الزمان والمكان المناسبين. بصفة عامة يتبين من الجدول (3) بأن المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات الجدول يساوي (3.84) والانحراف المعياري العام يساوي (0.534)، وهو ما يشير إلى أن متوسط الاستجابة للمحور كامل قد زادت عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بمستوى قبول مرتفع لجميع العبارات الخاصة بتخطيط المواهب مما يدل على ممارسة المؤسسة لعملية التخطيط للمواهب بشكل جيد.

2.4. تحليل نتائج بعد استقطاب المواهب:

يظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور استقطاب المواهب.

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استقطاب المواهب.

رقم العبارة	استقطاب المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يتوفر لدى المؤسسة القدرة على الاستقطاب الفعال للعاملين الموهوبين.	4.06	0.682	1	مرتفع
2	يتوفر في المؤسسة فريق متخصص يقوم على عملية استقطاب واختيار الموهوبين.	3.86	0.756	4	مرتفع
3	تعمل المؤسسة على جذب العمال المهرة والفنيين ذوي المواهب.	3.90	0.735	3	مرتفع
4	تدرس المؤسسة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد قبل توظيفه.	3.90	0.735	3	مرتفع
5	تستقطب المؤسسة موارد بشرية متنوعة.	3.96	0.727	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستقطاب المواهب	3.93	0.594	-----	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

حيث نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.86 و 4.06، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.682 و 0.756، وتشير النتائج الظاهرة في الجدول الموالي إلى امتلاك الشركة قدرات عالية في عملية البحث عن الأفراد المؤهلين أصحاب المهارات العالية وجذبهم للعمل في الشركة وإعطاء الأولوية لمعيار المهارة ووفق استراتيجية التنوع في مواردها البشرية التي تساهم في تنوع الأفكار وزيادة الابداع فيها، بالإضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى توافر المتخصصين لدى الشركة في توظيف المواهب والقدرة على اكتشافهم وتمييزهم عند عملية الاستقطاب والاختيار والتأكد من أن هؤلاء المرشحين سينجحون في أداء المهام المطلوبة منهم بالشكل الأفضل وتقديم الإضافة للشركة وتلبية احتياجاتها ومساهماتهم في تحقيق الأهداف.

وبصفة عامة يتبين من الجدول (4) بأن المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات محور استقطاب المواهب يساوي (3.93) والانحراف المعياري العام يساوي (0.594)، أن متوسط درجة الاستجابة للمحور كامل قد زادت عن درجة الحياد وبمستوى قبول مرتفع لجميع العبارات في الجدول ويؤشر ذلك على تطابق أفراد العينة في الحكم على ممارسة عملية استقطاب واختيار المواهب بشكل جيد في المؤسسة.

3.4. تحليل نتائج بعد تطوير المواهب:

يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور تطوير المواهب.

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تطوير المواهب.

رقم العبارة	تطوير المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تحدد المؤسسة احتياجات تطوير الموهوبين في الوقت المناسب.	4.04	0.638	1	مرتفع
2	تسمح المؤسسة بتطوير مهارات العاملين الموهوبين عن طريق برامج متخصصة.	3.80	0.782	4	مرتفع
3	توفر المؤسسة للموهوبين خيارات متنوعة لتطوير القدرات اللازمة للنجاح في مساهمهم الوظيفي.	3.76	0.744	5	مرتفع
4	يهتم المدراء بالأنشطة الخاصة بتطوير قدرات الموهوبين في المؤسسة.	3.88	0.689	2	مرتفع
5	تهتم المؤسسة بتوفير كل ما يحتاجه الموهوبون في مجال عملهم.	3.68	0.683	6	مرتفع
6	تؤمن المؤسسة تقنيات التعلم الجماعي لنشر ونقل الموهبة.	3.86	0.881	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتدريب وتطوير المواهب	3.83	0.554	-----	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.68 و 4.04، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.638 و 0.881، وقد أظهرت النتائج في الجدول (5) عن وجود اهتمام كبير لدى الشركة بأنشطة تطوير المواهب، وتنعى هذه النتائج إلى تعاقد الشركة مع خبراء ومراكز تكوين داخليا وخارجيا لتدريب بعض العاملين لديها والعمل على رفع القدرات والمهارات بتقنيات وأساليب متعددة منها العمل الجماعي الذي يساعد في نشر المعرفة وزيادة الخبرات فيما بين المواهب، بالإضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى أن المديرين يولون أهمية كبيرة للتعرف على الاحتياجات التدريبية التي تساهم في تطوير قدراتهم من خلال توجيههم نحو تلبية تلك الاحتياجات وتصميم البرامج المتخصصة لزيادة الكفاءة في أداء المهام والأنشطة مما يشكل حافزا مستمرا في تطوير المهارات لديهم.

وبصفة عامة يتبين من الجدول (5) بأن المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات محور تطوير المواهب يساوي (3.83) والانحراف المعياري العام يساوي (0.554)، وبمستوى قبول مرتفع لجميع العبارات في الجدول، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور زادت عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ممارسة عملية تدريب وتطوير المواهب في الشركة بشكل جيد.

4.4. تحليل نتائج بعد إدارة أداء المواهب:

يظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة أداء المواهب.

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة أداء المواهب.

رقم العبارة	إدارة أداء المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تضع المؤسسة نظام تقييم الأداء على أساس الكفاءات والمواهب.	3.82	0.523	2	مرتفع
2	تتابع المؤسسة باستمرار التغييرات الحاصلة في أداء العاملين الموهوبين.	3.66	0.688	3	مرتفع
3	تسعى المؤسسة للتعرف على الأسباب الخاصة بالتغييرات التي تحصل في أداء عمل الموهوبين.	4.34	0.658	1	مرتفع جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإدارة أداء المواهب	3.94	0.465	----	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.66 و 4.34، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.523 و 0.688، وتشير النتائج في الجدول (6) إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة في محاولة معرفة التغييرات التي تحدث في أداء المواهب ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى ذلك التغييرات سواء كانت تلك الأسباب تنظيمية خاصة بالمؤسسة أو متطلبات العمل أو أسباب شخصية خاصة بهم، ومحاولة العمل على معالجة تلك الأسباب للحفاظ على مستوى أداء مرتفع، بالإضافة إلى ذلك يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن الشركة تجعل من أداء الكفاءات والمواهب نموذجا ومعيار القياس الأداء وذلك لتشجيع الأفراد وزيادة دافعيتهم للتحسين المستمر في أدائهم، وهذا يشجع العاملين على اكتساب المواهب والمهارات المختلفة التي تساعد في مساهمهم الوظيفي،

وبصفة عامة يتبين من الجدول (6) بأن المتوسط الحسابي العام يساوي (3.94) والانحراف المعياري العام يساوي (0.465)، وبمستوى قبول مرتفع لجميع العبارات في الجدول، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور كامل قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يؤثر على تطابق أفراد العينة في الحكم على ممارسة إدارة الأداء داخل المؤسسة بشكل جيد.

5.4. تحليل نتائج بعد استبقاء المواهب:

يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور استبقاء المواهب.

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استبقاء المواهب.

رقم العبارة	استبقاء المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تمتلك المؤسسة برامج خاصة بالعاملين الموهوبين للاحتفاظ بهم.	4.02	0.685	1	مرتفع
2	توفر المؤسسة (الحوافز/الخدمات/المزايا) المتميزة للعاملين الموهوبين للاحتفاظ بهم.	3.82	0.596	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاحتفاظ بالمواهب	3.92	0.583	----	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.82 و 4.02، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.596 و 0.685، وقد أشارت النتائج في الجدول (7) بأن أفراد العينة يشعرون بأن الشركة تحافظ على العاملين الموهوبين لديها وتصمم برامج خاصة بذلك، وتقدم الاهتمام الكافي لهم للحصول على رضاهم، ويمكن تفسير ذلك بحيث تأخذ الشركة بعين الاعتبار ندرة المواهب الموجودة في سوق العمل والتكلفة الناتجة عن فقدانها للعاملين الموهوبين لديها، فتقوم بتوفير كل ما يلزم للحفاظ عليهم، حيث توفر لهم بيئة عمل مناسبة ومشجعة تتضمن الحوافز المادية وغير المادية والخدمات المختلفة كخدمات النقل والاطعام وطب العمل وفرص التدريب والتطوير في الخارج وغيرها الكثير من المزايا، حيث يساعد كل ذلك في تطوير العاملين وخاصة الموهوبين وخلق التزام حقيقي واحساس بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي قلة التفكير في ترك العمل أو عدم الانضباط في المؤسسة.

وبصفة عامة يتبين من الجدول (7) بأن المتوسط الحسابي العام يساوي (3.92) والانحراف المعياري العام يساوي (0.583)، وبمستوى قبول مرتفع لجميع العبارات في الجدول، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور كامل قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يؤشر على تطابق أفراد العينة في الحكم على ممارسة الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين داخل المؤسسة واعتمادها عليهم.

6.4. تحليل نتائج جميع أبعاد (ممارسات) إدارة المواهب:

يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات إدارة المواهب، حيث نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.83 و 3.94، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.465 و 0.594، وقد جاءت ممارسة إدارة أداء المواهب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.465، وجاءت ممارسة استقطاب المواهب في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.594، ثم جاءت ممارسة استبقاء المواهب في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.583، بينما جاءت ممارستي تخطيط المواهب وتطوير المواهب في المرتبة الرابعة والخامسة بمتوسط حسابي 3.84، 3.83 وانحراف معياري 0.532، 0.554 على التوالي.

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات إدارة المواهب.

رقم العبارة	ممارسات إدارة المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تخطيط المواهب	3.84	0.532	4	مرتفع
2	استقطاب المواهب	3.93	0.594	2	مرتفع
3	تطوير المواهب.	3.83	0.554	5	مرتفع
4	إدارة أداء المواهب	3.94	0.465	1	مرتفع
5	استبقاء المواهب	3.92	0.583	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإدارة المواهب	3.89	0.425	----	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أما بالنسبة لإجمالي متغير إدارة المواهب، فقد جاء المتوسط الحسابي العام له يساوي (3.89) والانحراف المعياري العام يساوي (0.425)، وبمستوى قبول مرتفع، كما أن متوسط درجة الموافقة لجميع ممارسات إدارة المواهب زادت عن درجة الحياد، أي أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بممارسات إدارة المواهب بمستوى جيد ومرتفع وبدرجات متفاوتة.

7.4. تحليل نتائج معامل الارتباط بيرسون:

يظهر الجدول رقم (9) نتائج معامل الارتباط بين كل ممارسة من ممارسات إدارة المواهب وإدارة المواهب في شركة كوندور من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول 9: معامل الارتباط بين (ممارسات إدارة المواهب) وبين (إدارة المواهب) في شركة كوندور.

الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
تخطيط المواهب	0.613**	0.000
استقطاب المواهب	0.815**	0.000
تطوير المواهب	0.796**	0.000
إدارة الأداء	0.876**	0.000
استبقاء المواهب	0.803**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين.

** الارتباط دال احصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

يبين جدول (9) درجات الارتباط بين كل ممارسة من ممارسات إدارة المواهب وبين إدارة المواهب بشكل عام، وتشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود ارتباط طردي قوي في معظم الممارسات باستثناء تخطيط المواهب التي تشير إلى ارتباط طردي متوسط وقد كانت القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي في جميع النتائج السابقة أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، ويعزو الباحثان السبب في اختلاف درجة الارتباط في تخطيط المواهب عن الممارسات الأخرى بأنه قد يرجع ربما إلى حداثة عملية التخطيط الخاصة بالمواهب والتركيز بشكل خاص على باقي الممارسات التي من الممكن أن تكون نتائجها قد ظهرت بشكل واضح على المدى القصير.

8.4. تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي - المتغيرات الشخصية:

يظهر الجدول رقم (10) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الشخصية.

جدول 9: نتائج اختبار التباين الأحادي.

المتغير	الخاصية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار "F"	مستوى الدلالة sig
التباين	الفئة العمرية	بين المجموعات	0.052	3	0.017	0.090	0.965
		داخل المجموعات	8.835	46	0.192		
	المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.170	2	0.085	0.459	0.635
		داخل المجموعات	8.717	47	0.185		
	سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.208	3	0.736	5.068	0.004
		داخل المجموعات	6.679	46	0.145		

الفروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثين

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكثر من (0.05) لكل من الفئة العمرية والمؤهل العلمي، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول واقع ممارسة إدارة المواهب تعزى للفئة العمرية والمؤهل العلمي، بينما كانت القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أقل من (0.05) لسنوات الخبرة، ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول واقع ممارسة إدارة المواهب تعزى للمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

4. اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار صحة الفرضيات، وبعد ما ورد في الدراسة من معالجات إحصائية لاتجاهات الباحثين نحو ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكهرونيكس وتحليل النتائج لكل ممارسة، تم التحقق من فرضيات الدراسة كما يلي:

- تم التحقق من صحة الفرضية "مستوى ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكهرونيكس مرتفعة بتفاوت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية" من خلال المعالجة الإحصائية لجميع البيانات المتعلقة بكل ممارسة على حده ومجمعة، وقد أثبتت النتائج بأن شركة كوندور الكهرونيكس تتبنى جميع ممارسات إدارة المواهب التي ذكرت في الدراسة الحالية، حيث زادت نسبة موافقة أفراد العينة على كل ممارسة من ممارسات إدارة المواهب في الشركة عن المتوسط وبدرجات متفاوتة في نطاق المستوى المرتفع كما يلي: إدارة الأداء (3.84)، استقطاب المواهب (3.93)، استبقاء المواهب (3.92)، تخطيط المواهب (3.84)، تطوير المواهب (3.83)، في حين زادت نسبة الموافقة عن المتوسط على كل

الممارسات المذكورة في الدراسة الحالية مجتمعة وبمستوى قبول مرتفع بدرجة (3.89)، وهو ما يدل على أن واقع إدارة المواهب في شركة الكهرونيكس يعتبر مقبولا ومناسبا من وجهة نظر أفراد العينة؛ ومنه يتضح صحة الفرضية الأولى.

- تم التحقق من صحة الفرضية "يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين كل ممارسة من ممارسات إدارة المواهب وإدارة المواهب عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ " من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل ممارسة من الممارسات المدروسة وبين إدارة المواهب، حيث كانت درجة الارتباط بين 0.613 و0.876 والقيمة الاحتمالية sig أقل من 0.05 وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية، ومنه يتضح صحة الفرضية الثانية.
- تم التحقق من صحة الفرضية "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ " من خلال إجراء اختبار-التباين الأحادي-، وقد كانت القيمة الاحتمالية sig أكبر من 0.05 لكل من الفئة العمرية والمؤهل العلمي؛ وبذلك يمكن استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي)، بينما كانت القيمة الاحتمالية sig أقل من 0.05 لسنوات الخبرة؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة إدارة المواهب تعزى للمتغير الشخصي (سنوات الخبرة).

5. خاتمة:

بعد استكمال الدراسة الحالية بشقيها النظري والتطبيقي المتمثل في تقييم مستوى ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكهرونيكس من وجهة نظر الإطارات والإداريين العاملين في مديرية ومصالح إدارة الموارد البشرية التابعة للشركة، يمكننا القول بأن شركة كوندور الكهرونيكس متوجهة فعليا نحو تبني الممارسات المتعلقة باستقطاب وتطوير مواردها البشرية بشكل فعال، والنظر إلى المواهب التي تمتلكها على أنها مصدر القوة والتفوق. وفي ضوء تحليل البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية وتحليلها؛ تبلورت لدينا مجموعة من النتائج على النحو الآتي:

- ✓ تمارس الشركة عمليات إدارة المواهب بمستوى فوق المتوسط (مرتفع)، حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي لمستوى ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة 3.89، وقد كان ترتيب تلك الممارسات تبعا للمتوسطات الحسابية الخاصة بكل ممارسة من الأعلى إلى الأدنى كما يلي: إدارة الأداء، استقطاب المواهب، استقطاب المواهب، تخطيط المواهب، تطوير المواهب.
- ✓ تقوم شركة كوندور الكهرونيكس بإدارة أداء المواهب واستقطابهم والحفاظ عليهم على نحو فعال وأعلى من باقي ممارسات إدارة المواهب، ويتضح ذلك أكثر عند النظر إلى اهتمام الشركة الكبير بالخدمات والمزايا التنافسية التي تقدمها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع.
- ✓ تمتلك الشركة سياسات استقطاب مواهب جيدة تمكنها من جذب واختيار أفضل المواهب من خلال توافر فريق من المتخصصين القائم على عمليات توظيف المواهب واكتشافهم.
- ✓ تقوم شركة كوندور الكهرونيكس بممارسة تخطيط المواهب بمستوى مرتفع يضمن لها تلبية احتياجاتها من المواهب في الزمان والمكان المناسبين، واعتماد تخطيط المواهب بشكل أساسي ضمن خطط الشركة.
- ✓ تهتم الشركة بممارسة تطوير المواهب بمستوى عال ومقبول، ويظهر ذلك جليا من خلال خطط وبرامج التطوير والميزانيات التي تعتمد عليها الشركة في سبيل تطوير مهارات ومواهب العاملين والتحسين المستمر في مستواهم.

✓ وجود علاقة ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب المختلفة وبين واقع إدارة المواهب عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$..

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية والموهل العلمي) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ومن خلال النتائج السابقة نقترح ضرورة العمل على الدعم المستمر لممارسات إدارة المواهب على مستوى شركة كوندور الكترولنيكس من جميع أصحاب المصالح وجعلها ثقافة تنظيمية يتحمل مسؤولية ترسيخها جميع الأطراف من خلال بذل الجهود وتقديم الدعم اللازم لذلك، بالإضافة إلى ذلك نقترح ضرورة لفت نظر المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها لإدارة المواهب وتقديم شركة كوندور الكترولنيكس كمثال واضح على النجاح في تطبيقها واعتبارها أحد مصادر قوة الشركة ومزاياها التنافسية.

6. قائمة المراجع:

1. ARAR, T., & ÖNEREN, M. (2018). Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm. *Inter national Academic Journal of Social Sciences*, 05(01), pp. 28-44.
2. MEHTA, M. (2017). TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN THE SERVICE SECTOR-A CASE STUDY OF PUNJAB & HARYANA. Doctoral dissertation, Lovely Professional University.
3. Nilsson, S., & Ellström, P.-E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(01), pp. 26-45.
4. Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of business studies quarterly*, 05(03), pp. 19-36.
5. Weeks, A. (2020, 1 23). Talent management Understand the changing context and benefits of talent management, and the key features of a talent management strategy. Retrieved from CIPD:
<https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet>
6. أحلام خان، و مريم حيمر. (2019). مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 05(01)، الصفحات 81-103.
7. أريج خليل. (2014). تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(03)، الصفحات 103-135.
8. أفنان محمد مومني، صالح ناصر عليما، ومنيرة محمود الشerman. (2018). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية فيضوء المتغيرات التديمغرافية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(04)، الصفحات 718-739.
9. إياد أبو سحلوب. (2016). مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. جيمس المركبي، وسعد المحمود. (2018). تطوير الموارد البشرية مدخل في إدارة المواهب دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية. مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، 06(03)، الصفحات 850-869.
11. خضير كاظم حمود، وروان منير الشيخ. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية (المجلد الأول). عمان: زمزم.
12. سرمد حمزة الشمري، وآلاء عبدالكريم غالب. (2015). متطلبات ادارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد. مجلة المنصور، 23(23)، الصفحات 27-47.

13. سمية عمراوي، خيرالدين جمعة، و ابتسام حسيبي. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال، 04(02)، الصفحات 241-264.
14. عزيزة صيام. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
15. غني الزبيدي، و حسين عباس. (2015). إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد.
16. محمد الخطيب. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
17. محمد العمري. (2017). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، 17(01)، الصفحات 81-96.
18. محمد الكساسبة. (2016). تأثير إدارة المواهب في استدامة شركة زين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(01)، الصفحات 93-110.
19. محمد حسن، و أحمد الجرجري. (2019). مدى إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية لأراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(110)، الصفحات 174-189.
20. محمد قريشي، الحاج عامر، أحلام غريال، و حورية سليخ. (2019). أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري ببسكرة). آفاق اقتصادية، 05(10)، الصفحات 54-82.
21. محمد قريشي، حنان هواري، و بوشريبة محمد. (2019). إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والأفاق دراسة حالة Enmtp / Umd – قسنطينة. مجلة رؤى اقتصادية، 09(02)، الصفحات 277-294.
22. ممدوح الحوشان. (2017). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 07(03)، الصفحات 143-178.
23. نور حسين فخري. (2019). ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(11)، الصفحات 241-259.
24. نور خليل ابراهيم، و خالد سلمان سعد (المحررون). (2015). متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(86)، الصفحات 442-576.