

تأثير أبعاد إدارة المواهب في الاستغراق الوظيفي
((دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة التأمين الوطنية العامة))

م.مفراس علي محمد الكرطاني

جامعة ديالى كلية العلوم – قسم الرياضيات – مالية – تأمين

firasalkurtany2016@gmail.com

الملخص:

سعى البحث إلى قياس العلاقة والتأثير لأبعاد إدارة المواهب في الاستغراق الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد اربع ابعاد لإدارة المواهب بناءً على المسح الذي اجراه الباحث تمثلت بـ (استقطاب المواهب، وتنمية المواهب ، وإدارة أداء المواهب ، والاحتفاظ بالمواهب) والتي تمثلت المتغير المستقل، أما المتغير التابع فقد تمثل بـ (الاستغراق الوظيفي)، أستخدم البحث لقياس هذه المتغيرات استبانة أعدت بالاستناد إلى الدراسات السابقة، فضلاً عن تكييف الفقرات بما يتناسب والبحث الحالي. إذ تكون مجتمع البحث من على (70) مديراً ومعاون ممن يشغلون مناصب في شركة التأمين الوطنية العامة وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (52) فرداً لتمثل مجتمع البحث، وقد تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (Spss Version.20)، واثبت البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي، كما أوصى باستثمار المواهب والحفاظ عليها ودعمها مادياً ومعنوياً.

الكلمات المفتاحية : أبعاد إدارة المواهب - استقطاب المواهب - تنمية المواهب - إدارة أداء المواهب- الاحتفاظ بالمواهب - الاستغراق الوظيفي .

پوخته

نهم توێژینه‌وه‌یه هه‌وێی پێوانی په‌یوه‌ندی و کاریگه‌ری په‌هه‌نده‌کانی کارگیرێ تواناکان له‌سه‌ر خۆته‌رخانه‌کردنی کار ده‌دات ، وه به‌مه‌به‌ستی به‌ده‌یه‌ینانی نهم نامانه‌ چه‌واره‌ به‌وه‌ند بو کارگیرێ تواناکان به‌کار هاتووه به‌ پێی نهم و په‌یوه‌یه‌ی که توێژه‌ نه‌نجای داوه که بریتین له (پاکێشانی تواناکان، په‌ره‌پێدانی تواناکان، کاریگیرێ نه‌دای تواناکان، پارێزگاری کردن له تواناکان) که نامانه‌ نوێنه‌رایه‌تی گۆراوی سه‌ربه‌خۆ ده‌که‌ن وه‌ گۆراوی شوێنکه‌وتوو دیاری کرا به‌ خۆته‌رخانه‌کردنی کار.

وه نهم توێژینه‌وه‌یه فۆرمی راپرسی به‌کاره‌یناوه که له‌ توێژینه‌وه‌کانی پێشوو وه‌رگیراوه به‌و شیوازی که له‌گه‌ڵ نهم توێژینه‌وه‌یه‌دا بگه‌یشت، وه‌ کۆمه‌لگای توێژینه‌وه‌که که له (70) به‌رپه‌وه‌رو جێگه‌ده‌کانیان پێک هاتبوون که لێپرسراوێتیان هه‌بووه له‌ کۆمپانیای دنیایی نیشتمانی وه‌ چاوه‌کی هه‌ره‌مه‌کی هه‌بژێردا که پێک هاتبوون له (52) که‌س که زانیاری و داتا‌کان به‌ پێی پروگرامی ناماری (SPSS Version 20) شیکراوه‌ته‌وه، وه‌ توێژینه‌وه‌که بوونی په‌یوه‌ندی و کاریگه‌ری سه‌مانده‌ له‌ نێوان په‌هه‌نده‌کانی کارگیرێ تواناکان و خۆته‌رخانه‌کردنی کار ، وه‌ وه‌به‌یه‌ینانی تواناکان و پارێزگاری لێک‌دنیان و هاندانی ماددی و مه‌عنه‌ویان په‌که‌یک بوو له‌ راسپاردنه‌ گرنگه‌کانی توێژینه‌وه‌که.

Abstract

The research sought to measure the relationship and impact of the dimensions of talent management in the Employee Engagement. To achieve this goal, four talent management dimensions were adopted based on the researcher's survey (Recruitment talent, talent development, talent performance management, and talent retention) which are represented the independent variable. The dependent variable was represented by (Employee Engagement). The research has used a questionnaire, which prepared based on the previous studies, to measure these variables. As well as the adaptation of the paragraphs in proportion with the current research. The research's community consists of (70) managers and assistants who hold positions in the National General Insurance Company. A random sample of (52) individuals have been selected to represent the research community. The data were processed by using a set of statistical methods which is Spss version.20 program. The research showed a significant correlation and effect relationship between the talent management processes and job involvement. Also it is recommended to investment of talent and maintain and support materially and morally.

Keywords: Talent Management Dimensions, Recruitment talent, talent development, talent performance management, and talent retention, Employee Engagement.

المبحث الأول: منهجية البحث

1: مشكلة البحث

لقد بدأت المنظمات المتنافسة في العالم تدرك أهمية إدارة المواهب لدورها المهم في تحقيق التميز والابداع وتحقيق التنمية المستدامة من خلال دعم وتطوير وتنمية أداء الموظفين، إذ تطلب الأمر إعداد منهجية تدعو إلى التفاعل الديناميكي بين العديد من الوظائف والعمليات لكونها نشاطاً استباقياً مستمراً يدور حول استقطاب وتعيين وتنمية وتحفيز وترقية والاحتفاظ بالعاملين ذوي الامكانيات العالية، فضلاً عن تأثيرها الايجابي في سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. أن شركات التأمين ليست بمعزل عن تحقيق هذا التقدم والابداع في تقديم خدماتها التأمينية من خلال استقطاب وتنمية وإدارة الاداء والاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات والمهارات وبالتالي تحقيق النجاح المستدام وتحقيق اهدافها، وبناءً على ما تقدم تتمثل مشكلة البحث بالسعي للإجابة على التساؤل الآتي: هل هناك علاقة ارتباط وتأثير لأبعاد إدارة المواهب في الاستغراق الوظيفي تسهم في تطوير أداء العاملين في شركة التأمين الوطنية العامة؟

2: أهداف البحث

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

أ- التعرف على طبيعة إدراك عينة البحث في الشركة المبحوثة لأهمية أبعاد متغيرات البحث وانعكاسات ذلك على أدائها.

ب- قياس العلاقة والتأثير لمتغيرات البحث في الشركة المبحوثة.

3: أهمية البحث

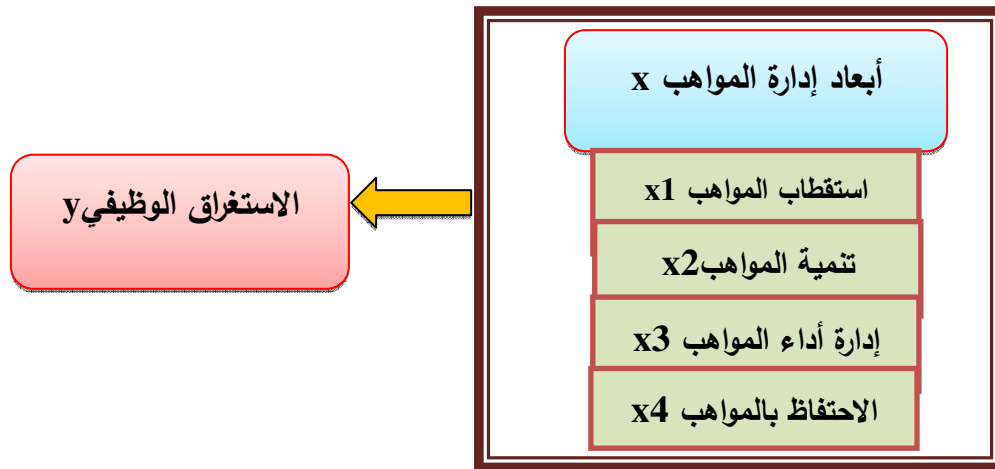
أ- تتبع أهمية البحث من أهمية متغيراته المتمثلة بأبعاد إدارة المواهب ومفهوم الاستغراق الوظيفي باعتبارها مفاهيم حديثة ومحور جدل لكثير من الباحثين في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.

ب- أن تركيز أبعاد إدارة المواهب على المهارات والمعرفة والقدرات العالية التي يمتلكها العاملون المهووبين تمثل ميزة تنافسية مستدامة وعامل نجاح للكثير من الشركات، وتعزيز امدادات جيدة من المواهب النوعية التي تسهم في تطوير الأداء وتحسين انتاجية المهووبين ونقل المهارات والمعرفة من العاملين المغادرين للشركة إلى المتواجدين فيها، مما ينعكس على انتاجية الشركة ككل.

ج- تناول البحث مفهوم الاستغراق الوظيفي باعتباره أحد محددات الاداء في الشركات، إذ يؤدي إلى تخفيض معدلات الدوران وترك العاملين العمل وكذلك الغياب والتسبب وتحسين الاداء التنظيمي وزيادة الرغبة لدى العاملين بالعمل بشكل طوعي في استثمار الجهود لتحقيق الاهداف وضمان نجاح المنظمة.

د- تمكين الشركة المبحوثة من اعداد خطة استراتيجية فعالة وواضحة ومرنة في جذب واستقطاب العاملين على اساس الكفاءة والخبرة والاختصاص في الشركة عند التعيين (منهج التوصيف الوظيفي) وانعكاسات ذلك على زيادة الاستغراق الوظيفي في العمل وبالتالي رفع مستوى الاداء، فضلاً عن الاحتفاظ بالخبرات والكفاءات الموجودة في الشركة وتطويرها ودعمها والمحافظة عليها من الهجرة الى خارج البلد.

4: المخطط الاجرائي للبحث



شكل (1) مخطط اجرائي للبحث

يعرض الشكل (1) المخطط الاجرائي للبحث، اذ يوضح الشكل المتغير المستقل لأبعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- ادارة اداء المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) والمتغير التابع الاستغراق الوظيفي.

5: فروض البحث

1- الفرض الرئيس الاول: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي في شركة التأمين الوطنية)، وتتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب المواهب والاستغراق الوظيفي.
 - ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنمية المواهب والاستغراق الوظيفي.
 - ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة اداء المواهب والاستغراق الوظيفي.
 - د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالمواهب والاستغراق الوظيفي.
- 2- الفرض الرئيس الثاني: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي)، وتتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استقطاب المواهب والاستغراق الوظيفي.
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنمية المواهب والاستغراق الوظيفي.
- ج- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة اداء المواهب والاستغراق الوظيفي.
- د - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالمواهب والاستغراق الوظيفي.

6: حدود البحث

أ- الحدود المكانية : تم إختيار شركة التأمين الوطنية العامة تحقيقاً لأهداف البحث واختبار فروضه.

ب- الحدود الزمانية : اجري البحث للمدة من 2017/1/1 لغاية 2017/3/1 .

7: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار شركة التأمين الوطنية العامة مجتمعاً للبحث، حيث تكون مجتمع البحث من (70) مديراً ومعاون مدير، اختيرت منها عينة عشوائية بلغت (52) فرد والتي تمثل نسبة (85%) من مجتمع البحث التي تمثلت بـ (أعضاء مجلس الإدارة، ومديري الأقسام ومعاونيهم، ومديري الفروع ومعاونيهم ومدراء الشعب)، وكما موضح بالجدول (1)، (Musteh, 1992).

جدول (1) وصف عينة البحث

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات المستلمة	عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل
70	9	61	حجم العينة $52 = \frac{61}{1 + (61 * (0.05)^2)}$

8: أدوات جمع البيانات والمعلومات

1- الجانب النظري: تم الاعتماد على العديد من الدوريات العلمية والبحوث والمقالات العربية والاجنبية عن طريق الانترنت وبعض مصادر المكتبات والاستعانة بعدد من الرسائل الجامعية بموضوع البحث.
2- الجانب العملي: تم الاعتماد على الاستبانة ملحق (1) في عملية جمع البيانات اللازمة لاختبار صحة الفروض، إذ أعدت بالاعتماد على المصادر العلمية العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث وتم تحكيمها من قبل العديد من المحكمين ذوي الاختصاص لأغراض التحليل.

9: منهج البحث

أعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها كون هذا المنهج يركز على أستطلاع آراء عينة البحث وتوجهاتها، أما المنهج التحليلي فيستعمل في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث ووضع الاستنتاجات التي على أساسها يتم بناء التوصيات.

10: متغيرات البحث ومقاييسه

تم تحديد ابعاد المتغير المستقل إدارة المواهب المتمثلة بـ استقطاب المواهب- تنمية المواهب- ادارة اداء المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) بناءً على المسح الذي قام به الباحث للعديد من البحوث ملحق(2)، إذ جرى قياس متغير أبعاد ادارة المواهب من خلال(24) عبارة، أما المتغير التابع الاستغراق الوظيفي فقد تم قياسه من خلال(10) عبارات، والجدول(2) يبين المتغيرات وعباراتها، وكما يأتي:

جدول (2) المتغيرات لمقياس البحث

المتغير الرئيس	عدد العبارات	من - إلى	المقياس
المحور الاول: ابعاد ادارة المواهب	24	1- 24	Birsn, 2006 Njorge, 2012 العنقري، 2012 خليل، 2014 الجراحوابودوله، 2015 الكساسبة، 2016
1. استقطاب المواهب	6	1- 6	
2. تنمية المواهب	6	7- 12	
3. ادارة اداء المواهب	6	13- 18	
4. الاحتفاظ بالمواهب	6	19- 24	
المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي	10	25- 34	Lodahl & Kejner 1965 Kanungo, 1982 Rich et al., 2010 Drake, 2012

11: اختبار الثبات

طالما أن البحث استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس عبارات الاستبانة (اتفق بشدة، أتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) فان هذا يتطلب اختبار للثبات، وان اختبار الثبات هنا يكون بموجب معادلة ألفا كرونباخ (Cronbacg

(Alfe) في حالة الاختبار للدرجات فيه على تقدير (ليست واحد و صفر) بل يمكن ان تأخذ قيمة مختلفة (4،1،2،3،...) كما في حالة الاختبارات التي تستخدم سلم ليكرت كما اسلفنا الاجابة على العبارات (الجادري وابو الحلو، 2009، 171). والجدول (3) يوضح اختبار الثبات للمتغيرات.

جدول (3) اختبار ثبات متغيرات البحث بأستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات		معامل ألفا كرونباخ
المحور الاول : أبعاد إدارة المواهب		
1	استقطاب المواهب	0.943
2	تنمية المواهب	0.912
3	ادارة اداء المواهب	0.876
4	الاحتفاظ بالمواهب	0.877
المحور الثاني : الاستغراق الوظيفي		
	الاجمالي	0.964
		0.967

المبحث الثاني: الاطار النظري

1: مفهوم الموهبة The Concept of Talent

تعتبر الموهبة لغة العصر، إذ أن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم معرفي وتقني ونبوغ تكنولوجي، فتقدم الامم ورقبها مرهون بتميز مواردها البشرية ونتاجها العلمي والتقني (صيام، 2013، 10). أن كلمة موهوب لغوياً مأخوذة من الفعل (وهب) أي اعطى شيئاً مجاناً، فالموهبة إذاً هي العطية للشيء بلا مقابل، كما تعني في اللغة الانسان الذي يعطي او يمنح شيئاً بلا عوض (العبادي، 2011، 4). اختلف الاختصاصيون والنفسيون والتربويون في تعريفها الاصطلاحي، فهي عند البعض منهم هي " القدرة على الانتماء الى فئة الشريحة العليا من المجتمع التي تتصف بالذكاء المرتفع"، أما البعض يعدها " القدرة على اظهار او امكانية اظهار مستوى عالي من الاداء او القدرة على تحقيق مستويات انجاز عالية "(الحميدي والطيب، 2010، 5). وتعرف الموهبة بأنها " قدرات خاصة ذات اصل تكويني لا ترتبط بذكاء الفرد بل ان بعضها قد يوجد بين المتخلفين عقلياً" (Cappelli, 2008, 2). كما يعرف (Armstrong, 2008, 168-169) الموهبة بأنها " أولئك الافراد الذين يمكنهم ان يحدثوا فرقاً في أداء المنظمة أما عن طريق مساهمتهم بشكل مباشر أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء على المدى البعيد ". كما يعرفها (Lewis & Heckman, 2006, 145) بأنها " قيمة نادرة يصعب تقليدها وصفات محددة غير واضحة دائماً تسمح للمنظمة استغلال الفرص". كما يعرفها (Torrington et al., 2014, 594) بأنها " عدد قليل من الافراد نو الامكانيات العالية للوصول إلى الوظائف المهمة في المنظمة". أما (Latukha, 2016, 3) فقد عرفها على انها "مجموع من القدرات الشخصية الجوهرية والمهارات والمعرفة والخبرة والذكاء والحكمة والمواقف والشخصية والدافع والقدرة على التعلم والنمو".

2: مفهوم إدارة المواهب The Concept of Talent Management

ظهر مصطلح "الحرب من اجل المواهب" عام 1998 عندما نشرت شركة (McKinsey) اكبر واعرق شركة امريكية للاستشارات الإدارية تقريرها المشهور " أفضل المواهب تستحق القتال من أجلها" (Beechler & Woodward, 2009, 274). وبعدها ظهر مصطلح إدارة المواهب لأول مرة من قبل (David Watkins) عام (1998) في مقال نشره في نفس العام، وهو امتداد لتطور مصطلح إدارة الموارد البشرية (صيام، 2013، 23). ومنذ ذلك الوقت اكتسب موضوع إدارة المواهب أهمية كبيرة من قبل المقالات والادبيات الاكاديمية والممارسات التجارية في عالم إدارة الموارد البشرية (Hartmann et al., 2010, 170; Mensah, 2015, 1). لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم واضح لإدارة المواهب، فمنهم من اطلق عليها اتجاه (Trend) والبعض الآخر أسماها موضحة (Fashion)

وآخرون اطلقوا عليها فكر (Mindset) (العنزي وآخرون، 2011، 98). أن من الصعب تحديد معنى حقيقي لإدارة المواهب، إذ يعتمد تحديد مفهوم إدارة المواهب على استراتيجية عمل الشركة ونوعها، وإنتاجية كانت أو خدمية، أو البيئة التنافسية الشاملة وعوامل أخرى (Lewis & Heckman, 2006, 7). إذ يعرفها (Thunnissen, et al., 2013, 1750) بأنها "جميع الأنشطة التنظيمية لغرض استقطاب واختيار وتطوير واستبقاء أفضل العاملين في الأدوار الأكثر استراتيجية اللازمة لتحقيق الأولويات الاستراتيجية للمنظمة. ويذكر (Dhanabhakym & Kokilambal, 2014, 24) بأنها "تنفيذ استراتيجيات أو أنظمة متكاملة مصممة لزيادة الإنتاجية من خلال تطوير مليات التحسين لجذب وتطوير والاحتفاظ والاستفادة من ذوي المهارات والكفاءات اللازمة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية. كما عرفها (Latukha, 2014, 3) بأنها "الإدارة الاستراتيجية لتدفق المواهب التي تضمن توفير المواهب والمواءمة بين الأشخاص المناسبين مع الوظائف المناسبة في الوقت المناسب على أساس تحقيق الأهداف الاستراتيجية لعمل الشركة. أما (Mensah, 2015, 2) ينظر لها على أنها "المواقف الاستراتيجية الرئيسة واستخدام الهندسة المعمارية للموارد البشرية المتميزة للاستقطاب والإدارة والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين على أساس ادائهم". فهي عمليات تنظيمية تكاملية مترابطة تهدف لاستقطاب وتنمية وإدارة الاداء والاحتفاظ بالعاملين ذوي المواهب والإمكانات الفريدة التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعاملين والمنظمة على حد سواء.

3: أهمية إدارة المواهب The importance of talent management

أصبحت إدارة المواهب عنصراً أساسياً في استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات، إذ اكتسبت في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً في مجال بحوث إدارة المواهب البشرية وتنميتها من أجل تطوير المواهب بدلاً من البحث عنها. لهذا استطاعت الشركات والصناعات التي أبدت اهتماماً كبيراً بالموهوبين التقدم والسير للأمام لتنفيذ أعمالها في عصر يسمى عصر التنافسية (Competition Era)؛ ونتيجة لذلك فإن إدارة المواهب منحت أولوية في دورة حياة أنشطة الموارد البشرية (Dhanabhakym & Kokilambal, 2014, 23). أشار كل من (Collings & Mellahi, 2009, 311) إلى أن أهمية إدارة المواهب البشرية تكمن في التركيز على المناصب الرئيسة الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة واكتشاف الطاقات الكامنة وتطوير بنية المواهب ذات الامكانيات عالية الاداء لشغل هذه المناصب الحرجة لتقادي اضطرابات العمل نتيجة الرحيل المفاجئ لشاغلي هذه المناصب والمحافظة على المواهب لضمان التزامها المستمر للمنظمة ونقطة انطلاق لنظام إدارة المواهب الاستراتيجية. فالشركات الذكية يجب أن تحافظ على رأسمالها البشري أو مواهبها الأساسية وتقوم بأجراء كافة التدابير الوقائية لتقادي النفقات الإضافية التي تنفق على رعاية ودعم الموارد البشرية والبحث عن مواهب جديدة (Waheed, et al., 2012, 313). يبين (Muntean, 2014, 30) أن الحفاظ على الموارد البشرية الموهوبة داخل الشركات خصوصاً ذات الوظائف الأكثر تعقيداً التي يتطلبها سوق العمل المعولم تولد ميزة تنافسية كبيرة وتعمل على تحسين الاداء بشكل أكثر دقة ووضوح. كما لها تأثير إيجابي على المنظمة بشكل عام والشركات الوطنية بشكل خاص كونها ذات أهمية محورية في إدارة وتعزيز أداء الشركات التجارية وزيادة كفاءة مواردها البشرية وكفاءتها الإنتاجية (Kehinde, 2012, 185).

4: إدارة المواهب Talent management processes

أن إدارة المواهب هي حزمة من العمليات المترابطة فيما بينها، إذ تبدأ إدارة المواهب باستراتيجية الأعمال من خلال الأفراد ذوي المواهب المطلوبين من قبل المنظمة التي تساهم في تحقيق مستويات عالية من الاداء بهدف تنمية وتطوير والاحتفاظ بمجمع المواهب (Talent Pool) الذي يتكون من القوى العاملة الكفوة داخل المنظمة (Armstrong, 2010, 204-205). فهي بذلك تعد نظام تكاملي مترابط من الأنشطة لاستقطاب واحتفاظ وتحفيز وتنمية وتطوير المواهب التي تحتاجها الشركة في الحاضر والمستقبل لتأمين تدفق مجمع المواهب والمحافظة عليها كمورد أساسي من موارد الشركات الرئيسة (Armstrong, 2006, 390). ويشير (Bersin, 2006, 3) أن الشركات اليوم هي من تصنع الأفراد الموهوبين الذين بدورهم يخلقون قيمة لها نتيجة القيام بعمليات الاعمال والابداع والابتكار وتحقيق الزيادة في المبيعات وغيرها من الأنشطة الأخرى. لقد اختلف الباحثون في تحديد العمليات الرئيسة لإدارة المواهب كونها عوامل النجاح الحرجة للشركات. فقد حددها (Armstrong, 2009, 168) بتسع عمليات (استراتيجية التوظيف، وبرامج وسياسات الجذب والاستقطاب، وتدقيق الموهبة، وأدوار الأفراد الموهوبين، وإدارة علاقات المواهب، وإدارة الاداء، والتعلم والتطوير، وإدارة التعاقب، وإدارة الوظيفة). كما بينها (Njoroge, 2012, 25) على أنها تتضمن تسع عمليات تمثلت بـ (استراتيجية الموهبة، وتخطيط القوى العاملة، واستقطاب الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة، وتنمية القدرات والإدارة الاداء، والقيادة وتطوير الامكانيات العالية، والتعويض والمكافآت، والتعليم والتطوير، وإدارة الحياة الوظيفية). أما البحث الحالي فقد ركز على أربعة عمليات أساسية لإدارة المواهب تمثلت بـ (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كونها تتلائم مع توجهات البحث الحالي وطبيعة العينة، وهي كالآتي:

1: استقطاب المواهب Talent Recruitment

ان نجاح المنظمة وتميزها وتعظيم ميزتها التنافسية المستدامة يتوقف على ضمان استمرارية تزويدها بأنواع واعداد الموارد البشرية التي تحتاجها في الوقت والمكان المناسبين وبأقل التكاليف الممكنة. ان جوهر عملية الاستقطاب هو البحث عن المتقدمين للعمل في المنظمة وجذبهم لشغل الشواغر الوظيفية فيها بالعدد والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، وهذا يتطلب معرفة جيدة بوصف الوظيفة ومواصفات من سيشغلها والمعرفة بخطة الموارد البشرية (حريم، 2010، 135). يشير (Mathis & Jackson, 2008, 194) الى انها "عملية توليد مجموعة من المتقدمين المؤهلين لشغل وظائف تنظيمية شاغرة". فهي بذلك تمثل احد المجالات الحيوية لإدارة الموارد البشرية التي تسهم في تحديد الوظائف الشاغرة في المنظمة ومن ثم جذب الافراد المؤهلين لشغل تلك الوظائف، وعملية حاسمة للمنظمات عالية الاداء؛ لأنها تؤدي الى ضياع موارد كبيرة في حالة قبولها مرشحين غير مؤهلين وتكلفة أكثر في حالة تأخير شغل الوظائف الرئيسية (Akdemire, et al., 2010, 166). ان تحديد متطلبات رأس المال البشري يعتمد بشكل اساسي على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كونه جزء من خطة عمل المنظمة، فضلاً عن سياسات وبرامج الجذب والاحتفاظ لتوفير الموارد الداخلية عن طريق تحديد المواهب من داخل المنظمة وتطويرها وترقيتها (Armstrong, 2006, 170). كما يبين (Akdemire, et al., 2010, 166) ان الاستقطاب نوعين: استقطاب داخلي إذ يعد مصدراً جيداً للتوظيف في المنظمات عالية الاداء ويعطي حافزاً ودافعاً للعاملين ويوفر فرصة للنمو والاحتفاظ بهم وذلك لمعرفتهم بإجراءات وسياسات المنظمة مما يقلل من تكلفة ووقت التدريب والتعلم، اما الاستقطاب الخارجي فهو عملية معقدة وتحتاج الى كثير من الجهد والوقت والتكاليف في البحث عن المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة. يرى (Islam & Siengthai, 2010, 24) ان الاستقطاب هو " مجموعة من العمليات التي تقوم بها الشركات عند حاجتها من العاملين ذوي المهارات والمواهب العالية من سوق العمل الخارجية نتيجة الاختلاف في ظروف ومتطلبات ذلك السوق، إذ يعتمد هذا النهج على مجموعة عناصر رئيسة هي (توظيف ذوي المهارات المتخصصة، وتوظيف ذوي التفكير الابداعي، وتطبيق عملية استقطاب المرشحين المناسبين مع الوظائف الشاغرة (التوصيف الوظيفي)، وشغل المناصب الشاغرة من داخل المنظمة عن طريق الترويج ومن ثم تتجه الى المصادر الخارجية)".

2: تنمية المواهب Talent Development

ان عملية تنمية المواهب او التعلم وتحسين الاداء العالي للعاملين هي جزء اساسي من عمليات ادارة المواهب، إذ ان الشركات يمكن ان تحمي رأس مالها البشري من (التآكل) من خلال جعل المعرفة والمهارات والقدرات أكثر تميزاً وذات قيمة عالية من خلال صناعة النظام الداخلي لإدارة مواردها البشرية الذي يتألف من نظام التدريب المتكامل والترقية وتقويم الاداء التطويري ودفع الاجور على أساس امتلاك المهارات والقدرات، لذلك يجب على المنظمات ان تدخل عملية التنمية البشرية في صلب عملياتها الجوهرية لكي تستطيع جذب المزيد من المواهب والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة مما يحسن من ادائها على المدى البعيد (Brand & Kull, 2007, 13). إذ يعرف (Harrison, 2008, 8) عملية التنمية بأنها "العملية التي توفر للمنظمة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين فيها واكسابهم لمعارف ومهارات جديدة من خلال التجارب ومواقف التعلم والبرامج التنموية والتوجيه والتدريب. اما (Mathis & Jackson, 2008, 292) فيعرفها على انها " جميع الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين مهارات وقدرات العاملين فيها لتوفير امكانية اداء مجموعة من المهام والواجبات او تكريسها لتلائم مع متطلبات الوظائف الحالية او المستقبلية، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الموجود في سوق العمل. ويعرفها (Sundardpandiyana & Babu, 2016, 64) بأنها "عملية بناء التنمية الفردية لتوجيه العاملين نحو تحقيق الاهداف المشتركة بين الشركة والعاملين التي تقدم افضل استفراق وظيفي وزيادة في الانتاجية. ينظر (Mukewyi, 2016, 10) للتنمية على انها " كل شيء يتعلق برعاية وتوجيه هؤلاء العاملين النجوم القادرين على المساهمة في تحقيق نجاح ونمو الشركة، لانهم مفتاح النجاح المستمر الذي لا يقتصر على الاحتفاظ بالمواهب فقط وانما في ادارة تطوير مواهبهم وقدراتهم بأفضل الاساليب الممكنة. أن عملية تنمية المواهب تركز على التخطيط واختيار وتنفيذ استراتيجيات التنمية لمجمع المواهب بالكامل وتؤكد على امتلاك المنظمة قوة العرض الحالي او المستقبلي من المواهب لتحقيق الاستراتيجية، وان تتلائم جميع عمليات التنمية مع عمليات إدارة المواهب التنظيمية (Thomas et al., 2012, 6). إذ يؤكد (Daft, 2010, 309) ان بناء رأس المال البشري يتطلب من ادارة الموارد البشرية تطوير استراتيجياتها التنافسية للحصول على افضل المواهب وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم التي لا بد ان تتلائم مع برامج وفرص التنمية الشخصية والمهنية وتقديم التعويضات والفوائد التي تدعم بناء هذه المعارف والمهارات، وتقديم المكافآت بشكل يتلائم مع من انجازاتهم واسهاماتهم في تحقيق اهداف الشركة، باعتبار رأس المال البشري يشكل قيمة اقتصادية تجمع كلاً من المعرفة والخبرة والمهارات والقدرات العالية للعاملين. لهذا فإن تحديد متطلبات رأس المال البشري من القدرات والمهارات يجب ان يكون مبني على اساس التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن سياسات وبرامج الجذب والاحتفاظ لتوفير افضل الموارد البشرية الداخلية عن طريق تحديد المواهب من داخل بيئة المنظمة ومن ثم العمل على تطويرها وترقيتها (Armstrong, 2006, 170). كما

يؤكد (Calo,2008,403) على وضع استراتيجية ناجحة لنقل المعرفة الضمنية لدى الموهوبين المغادرين إلى العاملين الجدد، كون المعرفة تمثل ميزة تنافسية لبقاء الشركات على قيد الحياة والاستمرارية .

3: إدارة أداء المواهب The performing talent management

أن العديد من الشركات اليوم أخذت تركز جَل اهتمامها على الأداء نتيجة لارتباطه الوثيق بأساليب وطرق قياس الأداء بالخطط التنموية الفردية للموهوبين، مما جعل أغلب الشركات التي تبحث عن زيادة مبيعاتها يكون تركيزها على المتغيرات السلوكية والكفاءة لكونها تمثل أدوات رئيسية في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنمية (Brand & Kull,2007,47). إذ يعرف (Busi,2006,4) التنمية بأنها " عملية استخدام نظم مشتركة بين المنظمات لقياس أداء العمليات التشغيلية وقياس امكانياتها في صناعة القرار الاستراتيجي لأداء المنظمة نفسها. أما (Dessler,2005,336) فيقول "هي عبارة عن العمليات التي تستخدمها المنظمات للتأكد من أن أداء العاملين فيها يسير باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وان ادارة الاداء الفعالة يجب ان تركز على عناصر رئيسة هي: (تقاسم الاتجاه، وتوضيح الادوار، والتخطيط للأهداف، وتحديد الاهداف التنموية، ومراقبة الاداء بشكل مستمر، والتغذية العكسية المستمرة، والدعم والتدريب، وتقييم الاداء، والمكافآت والتعويض والاعتراف بالموهوبين، وتدفق العمليات والسيطرة على العوائد). أما (Armstrong,2015,9) فيشير الى انها "عملية منهجية مستمرة تهدف الى تحسين الاداء عن طريق عمليات التخطيط للأداء او التنمية الشخصية التي يجب ان تتلائم مع اهداف المنظمة الاستراتيجية ومراجعة تقييم نتائج التقدم وتطوير المعارف والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الموهوبين، وان ادارة الاداء تلعب دور اساسي في زيادة الاستغراق الوظيفي للموهوبين كونها تمثل وسيلة فاعلة تضمن للمنظمات تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتغيير ثقافتها وتعمل على تكامل انشطتها الرئيسية المتمثلة بـ (إدارة رأس المال البشري، وإدارة المواهب، والتعلم والتنمية، ومكافأة الموهوبين) التي بدورها تحقق التكامل الافقي والترابط لجميع انشطة المنظمة. كما اظهرت العديد من الدراسات ان المساهم الأكبر في نجاح الشركات اليوم يقاس من خلال قيمة الارباح المتحققة ومدى تقديم الولاء للزبون والاحتفاظ بالمواهب، وهي علاقة بين الادارة العليا والموهوبين التي تحتوي بطبيعة الحال على المواهب الرئيسية (Brand & Kull,2007,11).

4: الاحتفاظ بالمواهب Talent Retention

ان نجاح أي منظمة اليوم يعتمد على الاستراتيجيات التي تضعها لتضمن الاحتفاظ بالموهوبين كونها أصبحت تمثل تحدي كبير تواجهه أغلب المنظمات المتنافسة في جذب والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين بهدف استغلال السلوكيات الايجابية التي تسهم في مواقع العمل وتعزز من الوضع المريح لكل من الشركة في تحقيق اهدافها والموهوبين في تحقيق الشعور بالرضا والسعادة (Kigo& Gachunga 2016,978). ان عملية الاحتفاظ بالمواهب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام إدارة الاداء كونها تؤكد على التعويضات المحددة بوضوح توقعات الاداء والمهارات المطلوبة والخبرات والسلوكيات المتوقعة، ويؤكد ايضاً على الفوائد والمكافآت التي لا تدعم أهداف المنظمة ككل؛ وانما سياسات الاستقطاب والمحافظة على المواهب واداء الاعمال لتحديد أي من العاملين والاستراتيجيات التي سوف تحقق الاداء الافضل، ويجب ان يحتوي النظام على التغذية العكسية للأجيال المختلفة القادمة الى مواقع العمل التي تقود الى المحافظة على المواهب (Phillips & Roper,2009,13). وهذا يتطلب من المنظمة مراجعة دقيقة لنظام التعويضات والاجور والرواتب والفوائد ومكافآت نهاية الخدمة للموهوبين (Daft,2010,329). إذ يعرف (Frاند et al.,2004,13; Govaerts, et al.,2010,37) عملية الاحتفاظ بالمواهب بأنها " الجهود التي يبذلها اصحاب العمل في الحفاظ على الموهوبين المرغوب بهم من اجل تلبية او تحقيق اهداف المنظمة او متطلبات العمل. اما (Mukewyi,2016,iv) يعرفها على انها "الجهود التي يبذلها رجال الاعمال للحفاظ على بيئة العمل التي تدعم جهود الموهوبين الحاليين في البقاء ملتزمين مع الشركة او هي جميع الممارسات او الاجراءات التي تتيح للموهوبين التمسك بالشركة لأطول فترة ممكنة. إذ يشير (Sundardpandiyan & Babu,2016,66; Herman,2005,3) الى أن الشركة بمجرد ان تستقطب المواهب تغلق جميع ابوابها بوجه الموهوبين لمنعهم من الخروج منها او التفكير بالعمل في شركة اخرى نتيجة لوجود علاقة طردية قوية بين القدرات والمهارات التي يمتلكها الموهوبين وبين سعر السهم في الشركة، اضافة الى مداخلات واسهامات الاحتفاظ تزيد من احتمال التفكير في اتخاذ قرارات بعيدة المدة والابتعاد عن القرارات قصيرة المدى؛ مما ينعكس بدوره على الشعور بالرضا وزيادة الانتاجية ورضا الزبائن، ويعزز ربحية الشركة وتحسين اداء الموهوبين من حيث الجودة والاستغراق بالعمل، وتخفيض تكاليف دوران العمل، وامتلاك الموهوبين قدر كبير من المعارف والمهارات المطلوبة لتقديم افضل المنتجات والخدمات والقيام بالعمليات الداخلية في الشركة.:

مفهوم الاستغراق الوظيفي Employees Engagement The Concept of

يعد الاستغراق الوظيفي احد القضايا المهمة في حقل إدارة الاعمال والسلوك التنظيمي، إذ يتصل بمجموعة من

المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في المنظمة. أصبح هذا المفهوم بمثابة مصدر تحفيز ومفتاح التطوير الشخصي والرضا عن بيئة العمل وتوجيه السلوك نحو تحقيق الاهداف التنظيمية (Ekmekci,2011,69). أن مصطلح (استغراق الموظفين) تم صياغته من قبل (William A. Kahn) عام (1990)، ألا ان اصله يعود الى وقت غير مبكر في بداية عام (1920) في الدراسات التي اجريت على المعنويات او استعداد مجموعة من الموظفين على تحقيق الاهداف التنظيمية. يعد الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً تم تداوله من قبل الشركات الاستشارية العالمية التي تبحث عن بناء الموارد البشرية (Macey & Schneder,2008,3). ان الاسباب التي دعت لظهور هذا المصطلح هي: (تعزيز خدمة الزبائن ورضاهم، وتحسين جودة الانتاجية، والتأثير في العمل الجماعي والمعنويات، ومواءمة العاملين مع استراتيجيات واهداف المنظمة، والحد من دوران العاملين، واستقطاب عاملين جدد، وزيادة التعاقب الوظيفي، وتوفير الحياة السعيدة للعاملين، والحد من معدلات التغيب والتسبب لدى العاملين (Paradise,2008,55). يعرف قاموس (Webster) الاستغراق بأنه " فعل الانخراط او حالة الانخراط او هو الانخراط العاطفي او الالتزام" (Merrian Webster, 2009,21). فهو يحدث عندما يكون هناك ارتباط عاطفي للعاملين مع شركائهم العاملين بالوظيفة وتحدث لديهم اليقظة الادراكية للتعبير عن آرائهم وادراكهم بأنهم جزء مهم مع شركائهم في العمل ولديهم الفرصة في التحسين والتطوير (Harter, et al.,2002,269). ان مصطلح (الاستغراق الوظيفي) مثله كبقية المصطلحات يفقد إلى تعريف دقيق بسبب حداثة والاختلاف في تفسير معناه من قبل الممارسين والاكاديميين من جانب والتباسه مع مواضيع اخرى من جانب اخر. إذ تعرفه شركة (Caterpillar) بأنه " مدى التزام العاملين بالجهود التي يبذلونها في العمل والرغبة في البقاء بالمنظمة"، أما شركة (Gallup) تعرف استغراق الموظفين بأنه " أولئك الذين يعملون بعاطفتهم ويمتلكون ارتباط وشعور عميق بشركتهم يدفع للابتكار ونقل الشركة إلى الامام " (John,2009,300). إذ عرفه (Gibbons,2006,5) بأنه "علاقة رفيعة العواطف فكرية يمتلكها الموظف تجاه أداء عمله أو منظمته او مديره او زملاءه بالعمل من اجل بذل جهود منظورة اضافية في عمله". فهو تركيبة من المواقف الشعورية والعاطفية والفكرية يمكن ترجمتها الى سلوكيات ايجابية تؤدي الى التزام حتمي تجاه تحقيق اهداف كلاً من العاملين في اشباع رغبتهم وتحقيق سعادتهم ورضاهم والمنظمة في تحسين ادائها وزيادة ارباحها.

6: أهمية الاستغراق الوظيفي The Importance of Employee Engagement

يمثل الاستغراق الوظيفي مفتاح النجاح الرئيس لنجاح المنظمات، فالعاملين ذوي مستوى عالٍ من الاستغراق الوظيفي في منظماتهم يتيح للمنظمة القدرة على الاحتفاظ المواهب وتحسين الاداء التنظيمي ورضا الزبائن وسمعة الشركة ويعطي قيمة لأصحاب المصالح (Tarique & Schuler,2010,128). أظهرت العديد من نتائج الدراسات بان الاستغراق الوظيفي له تأثير ايجابي على مؤشرات الاداء التنظيمي (رضا الزبائن، والانتاجية، ودوران الموظفين، والامان الوظيفي)، اما على مستوى الانتاجية، فان مستويات الاستغراق العالية تساعد العاملين على اخذ المبادرات لتحقيق اهداف التعلم، إذ تطور العاملين المنشغلين معارف جديدة، والاستجابة للفرص وينشغلون في التوجيه، فضلاً عن مستويات الرضا المرتفعة وبالتالي الالتزام العالي تجاه المنظمة، اما على مستوى الاحتفاظ بالعاملين، كما توصل العديد من الباحثين إلى دلائل تشير الى مدى تأثير الاستغراق على نوايا العاملين في العمل، إذ اظهرت دراسة (Perrin) ان حوالي (66%) من عينة الدراسة لم يكن لديهم الرغبة في ترك العمل كونهم منشغلين بشكل كبير بأداء وظائفهم مما يجعلهم أكثر استقراراً (Sakovska, 2012,14-19). ويدل الاستغراق الوظيفي على ان الاداء في العمل يكون مركزياً وأساسياً للإحساس بالقيمة او شعور الفرد بقيمة ذاته، فهو يدل على الاختلاف الفردي او وضع العمل (Uygur & Kilic,2009,114).

المبحث الثالث : مناقشة نتائج التحليل

1: تفسير متغيرات البحث

تبين النتائج ان التحليل العام لإبعاد ادارة المواهب التي يظهرها الجدول (4) ان المتغير المستقل (إبعاد إدارة المواهب) كانت نتيجته (3.49) كمتوسط حسابي عام لجميع ابعاده، وهي قيمة أعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) على مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.49)، وهذا يدل على تجانس قيم المتغير المستقل مع عباراته وتشتتها بشكل معتدل، إذ حققت نسبة اجابات العينة المبحوثة أعلى نسبة اتفاق بلغت (60%)، مما يدل أن افراد العينة يمتلكون رؤية وادراك واضح حول أهمية ابعاد ادارة المواهب في الاستغراق الوظيفي في العمل. إذ

أظهرت نتائج التحليل لإجمالي بعد تنمية المواهب ارتفاع الوسط الحسابي إذ بلغت نسبته (3.65) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.10) مما يدل على تجانس قيم البعد مع عباراته وتشتتها بشكل ملحوظ، إذ حققت نسبة اجابات العينة المبحوثة أعلى نسبة اتفاق بلغت (68%). كما اظهرت النتائج انخفاض اجمالي بعد ادارة اداء المواهب بمتوسط حسابي بلغت نتيجته (3.36)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.94)، مما يدل على تشتت وتردد واضح في اجابات العينة المبحوثة، على الرغم من نسبة الاتفاق التي بلغت (56%). كما تبين نتائج التحليل العام أن المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) كانت نتيجته (3.41) كمتوسط حسابي عام لجميع عباراته، وهي قيمة أعلى من الوسط الفرصي البالغة قيمته (3) على مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.18)، مما يدل على تجانس عبارات المتغير التابع وتشتتها بشكل ملحوظ، إذ حققت نسبة اجابات العينة المبحوثة على نسبة اتفاق بلغت (54%) وهذا يؤشر أن افراد العينة منشغلون بوظائفهم ويشعرون برضا نسبي ويبدلون كل ما بوسعهم من اجل اداء اعمالهم وتحقيق اهداف الشركة.

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير ابعاد ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي

المقياس	التكرار	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التكرار	6	9	4	21	12	3.46	1.34
	النسبة	%11.5	%17.3	%7.7	%40.4	%23.1		
2	التكرار	5	7	11	18	11	3.44	1.24
	النسبة	%9.6	%13.5	%21.2	%34.6	%21.2		
3	التكرار	4	7	9	23	9	3.50	1.16
	النسبة	%7.7	%13.5	%17.3	%44.2	%17.3		
4	التكرار	4	7	11	23	7	3.42	1.13
	النسبة	%7.7	%13.5	%21.2	%44.2	%13.5		
5	التكرار	5	5	18	18	6	3.29	1.11
	النسبة	%9.6	%9.6	%34.6	%34.6	%11.5		
6	التكرار	4	5	13	21	9	3.50	1.11
	النسبة	%7.7	%9.6	%25.0	%40.4	%17.3		
اجمالي استقطاب المواهب	التكرار	28	40	66	124	54	3.44	0.88
	النسبة	%0.09	%0.13	%0.21	%0.40	%0.17		
7	التكرار	4	7	9	23	9	3.50	1.16
	النسبة	%7.7	%13.5	%17.3	%44.2	%17.3		
8	التكرار	2	2	4	28	16	4.04	0.95
	النسبة	%3.8	%3.8	%7.7	%53.8	%30.8		
9	التكرار	3	8	10	24	7	3.46	1.09
	النسبة	%5.8	%15.4	%19.2	%46.2	%13.5		
10	التكرار	3	5	15	26	3	3.40	0.95
	النسبة	%5.8	%9.6	%28.8	%50.0	%5.8		
11	التكرار	2	3	4	32	11	3.90	0.93
	النسبة	%3.8	%5.8	%7.7	%61.5	%21.2		
12	التكرار	5	2	12	23	10	3.60	1.14
	النسبة	%9.6	%3.8	%23.1	%44.2	%19.2		
اجمالي تنمية المواهب	التكرار	19	27	54	156	56	3.65	0.10
	النسبة	%0.06	%0.09	%0.17	%0.50	%0.18		
13	التكرار	4	4	8	31	5	3.56	1.04
	النسبة	%7.7	%7.7	%15.4	%59.6	%9.6		
14	التكرار	4	7	10	29	2	3.35	1.03
	النسبة	%7.7	%13.5	%19.2	%55.8	%3.8		
15	التكرار	3	11	9	25	4	3.31	1.08
	النسبة	%5.8	%21.2	%17.3	%48.1	%7.7		

1.03	3.35	5 %9.6	20 %38.5	19 %36.5	4 %7.7	4 %7.7	التكرار النسبة	16
1.19	3.0	3 %5.8	19 %36.5	13 %25.0	9 %17.3	8 %15.4	التكرار النسبة	17
0.89	3.56	4 %7.7	29 %55.8	13 %25.0	4 %7.7	2 53.8	التكرار النسبة	18
0.94	3.36	23 %0.07	153 %0.49	72 %0.23	39 %0.13	25 %0.08	التكرار النسبة	اجمالي ادارة اداء المواهب
1.09	3.37	6 %11.5	21 %40.4	15 %28.8	6 %11.5	4 %7.7	التكرار النسبة	19
1.03	3.73	9 %17.3	29 %55.8	9 %17.3	1 %1.9	4 %7.7	التكرار النسبة	20
1.15	3.33	8 %15.4	17 %32.7	15 %28.8	8 %15.4	4 %7.7	التكرار النسبة	21
1.07	3.06	8 %15.4	26 %50.0	11 %21.2	3 %5.8	4 %7.7	التكرار النسبة	22
1.09	3.56	9 %17.3	24 %46.2	8 %15.4	9 %17.3	2 %3.8	التكرار النسبة	23
1.05	3.38	6 %11.5	21 %40.4	15 %28.8	7 %13.5	3 %5.8	التكرار النسبة	24
0.04	3.50	46 %0.15	138 %0.44	73 %0.23	34 %0.11	21 %0.7	التكرار النسبة	اجمالي الاحتفاظ بالمواهب
0.49	3.49	179 % 0.14	571 0.46 %	265 % 0.21	140 % 0.11	93 % 0.08	التكرار النسبة	التحليل العام لأبعاد ادارة المواهب
1.09	3.46	6 %11.5	25 %48.1	13 %25.0	3 %5.8	5 %9.6	التكرار النسبة	25
1.21	3.13	6 %11.5	17 %32.7	13 %25.0	10 %19.2	6 %11.5	التكرار النسبة	26
1.21	3.13	6 %11.5	17 %32.7	13 %25.0	10 %19.2	6 %11.5	التكرار النسبة	27
1.21	3.13	6 %11.5	17 %32.7	13 %25.0	10 %19.2	6 %11.5	التكرار النسبة	28
0.72	4.40	27 %51.9	20 %38.5	4 %7.7	1 %1.9	0 %0	التكرار النسبة	29
0.85	4.31	27 %51.9	16 %30.8	7 %13.5	2 %3.8	0 %0	التكرار النسبة	30
1.21	3.13	6 %11.5	17 %32.7	13 %25.0	10 %19.2	6 %11.5	التكرار النسبة	31
1.21	3.13	6 %11.5	17 %32.7	13 %25.0	10 %19.2	6 %11.5	التكرار النسبة	32
1.21	3.13	6 %11.5	17 %32.7	13 %25.0	10 %19.2	6 %11.5	التكرار النسبة	33
1.21	3.13	6 %11.5	17 %32.7	13 %25.0	10 %19.2	6 %11.5	التكرار النسبة	34
0.18	3.41	102 %0.19	180 %0.35	115 %0.22	76 %0.15	47 %0.09	التكرار النسبة	التحليل العام للاستغراق الوظيفي

2: نتائج تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات ابعاد ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي

يتضح من الجدول (5) بأن قيمة معامل الارتباط بين متغيرات ابعاد ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي قد تراوحت بين أعلى معامل ارتباط بلغت قيمته (0.568) كان لمتغير الاحتفاظ بالمواهب، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين البعد المستقل الاحتفاظ بالمواهب والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، بينما كان ادنى معامل ارتباط بلغت قيمته (0.340) كان لمتغير استقطاب المواهب، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين البعد المستقل استقطاب المواهب والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، في حين تظهر نتائج التحليل العام للمتغيرات الرئيسة بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية جداً ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (ابعاد ادارة المواهب) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بلغت قيمته (0.486) عند مستوى معنوية (0.01).

جدول (5) مصفوفة الارتباط لمتغير عمليات ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي	البعد التابع y
الابعاد المستقلة x	
**0.340	استقطاب المواهب
**0.473	تنمية المواهب
**0.427	ادارة اداء المواهب
**0.568	الاحتفاظ بالمواهب
**0.486	أبعاد ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي x y

** Correlation is significant at the (0.01) level (1- tailed).

3: نتائج تحليل اختبار الانحدار بين ابعاد ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي، ويتضمن الآتي:

1- أثر متغير استقطاب المواهب في الاستغراق الوظيفي

لأثبت صحة الفرض الفرعي الاول تم تحليل اثر المتغير الفرعي المستقل (استقطاب المواهب) على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، والجدول (6) يوضح نتائج الاختبار.

جدول (6) قيم المعاملات المستعملة في قياس تأثير متغير استقطاب المواهب في متغير الاستغراق الوظيفي

Coefficients					Anova		Variables	
	Constant	Beta	T	Scheduled .T	F	Scheduled .F	Y	X1
0.12	2.32	0.34	5.215	2.01	6.548	1.606		

d.f=50 n=52 confidence level = 0.05 %

توضح نتائج الجدول (6) بأن مربع معامل الارتباط بين متغير استقطاب المواهب ومتغير الاستغراق الوظيفي بلغت قيمته (0.12)، مما يشير إلى أن المتغير المستقل (استقطاب المواهب) استطاع ان يفسر (12 %) من التباينات الكلية للمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، وأن (88 %) من التباينات ترجع الى عوامل عشوائية أخرى. وأن معامل (β) كانت قيمته تشير إلى أن تغير قيمة المتغير المستقل (استقطاب المواهب) وحدة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (0.34). ويتضح من نتائج الجدول (6) أن قيمة (t) المحسوبة وقيمة (F) كانت الآتي:

بلغت قيمة t المحسوبة لبعد استقطاب المواهب (5.215) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.01) مما يدل على وقوع احصاء الاختبار في منطقة الرفض (رفض فرضية العدم $H_0: B=0$) الامر الذي نستنتج منه قبول الفرضية البديلة ($H_a: B \neq 0$) وهي (أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في الاستغراق الوظيفي). كما بلغت قيمة F المحسوبة لبعد استقطاب المواهب (6.548) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.606) مما

يدل على وقوع احصاء الاختبار F في منطقة الرفض (رفض فرضية العدم $H_0: B=0$)، الامر الذي نستنتج منه قبول الفرضية البديلة ($H_a: B \neq 0$) وهي (أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأستقطاب المواهب في الاستغراق الوظيفي).

2- أثر متغير تنمية المواهب في الاستغراق الوظيفي

لأثبت صحة الفرض الفرعي الثاني تم تحليل اثر المتغير الفرعي المستقل (تنمية المواهب) على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، والجدول (7) يوضح نتائج الاختبار.

جدول (7) قيم المعاملات المستعملة في قياس تأثير متغير تنمية المواهب في متغير الاستغراق الوظيفي

Coefficients					Anova		Variables	
	Constant	Beta	T	Scheduled .T	F	Scheduled .F	Y	X2
0.22	1.476	0.473	2.815	2.01	14.374	1.606		

d.f =50 n=52 confidence level = 0.05 %

توضح نتائج الجدول (7) بأن مربع معامل الارتباط بين متغير تنمية المواهب ومتغير الاستغراق الوظيفي بلغت قيمته (0.22)، مما يشير إلى ان المتغير المستقل (تنمية المواهب) استطاع ان يفسر (22%) من التباينات الكلية للمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، وان (78%) من التباينات ترجع الى عوامل عشوائية اخرى. وأن معامل (β) كانت قيمته تشير إلى ان تغير قيمة المتغير المستقل (تنمية المواهب) وحده واحدة يؤدي الى تغير قيمة المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (0.473). ويتضح من نتائج الجدول (7) ان قيمة (t) المحسوبة وقيمة (F) كانت الآتي:

بلغت قيمة t المحسوبة لبعث تنمية المواهب (2.815) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.01) مما يدل على وقوع احصاء الاختبار t في منطقة الرفض (رفض فرضية العدم $H_0: B=0$) الامر الذي نستنتج منه قبول الفرضية البديلة ($H_a: B \neq 0$) وهي (ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في الاستغراق الوظيفي). كما بلغت قيمة F المحسوبة لبعث تنمية المواهب (14.374) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.606) مما يدل على وقوع احصاء الاختبار F في منطقة الرفض (رفض فرضية العدم $H_0: B=0$)، الامر الذي نستنتج منه قبول الفرضية البديلة ($H_a: B \neq 0$) وهي (ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في الاستغراق الوظيفي).

3- أثر متغير ادارة اداء المواهب في الاستغراق الوظيفي

لأثبت صحة الفرض الفرعي الثالث تم تحليل اثر المتغير الفرعي المستقل (ادارة اداء المواهب) على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، والجدول (8) يوضح نتائج الاختبار.

جدول (8) قيم المعاملات المستعملة في قياس تأثير متغير ادارة اداء المواهب في متغير الاستغراق الوظيفي

Coefficients					Anova		Variables	
	Constant	Beta	T	Scheduled .T	F	Scheduled .F	Y	X3
0.18	1.712	0.427	3.264	2.01	11.129	1.606		

d.f =50 n=52 confidence level = 0.05 %

توضح نتائج الجدول (8) بأن مربع معامل الارتباط بين متغير ادارة اداء المواهب ومتغير الاستغراق الوظيفي بلغت قيمته (0.18)، مما يشير إلى ان المتغير المستقل (تنمية المواهب) استطاع ان يفسر (18%) من التباينات الكلية

للمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، وان (82%) من التباينات ترجع الى عوامل عشوائية اخرى. وأن معامل (β) كانت قيمته تشير إلى ان تغير قيمة المتغير المستقل (ادارة اداء المواهب) وحدة واحدة يؤدي الى تغير قيمة المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (0.427). ويتضح من نتائج الجدول (8) ان قيمة (t) المحسوبة وقيمة (F) كانت الآتي:

بلغت قيمة t المحسوبة لبعء ادارة اداء المواهب (3.264) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.01)، مما يدل على وقوع احصاءة الاختبار t في منطقة الرفض (رفض فرضية العدم $H_0: B = 0$) الامر الذي نستنتج منه قبول الفرضية البديلة ($H_a: B \neq 0$) وهي (ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة اداء المواهب في الاستغراق الوظيفي). كما بلغت قيمة F المحسوبة لبعء ادارة اداء المواهب (11.129) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.606) مما يدل على وقوع احصاءة الاختبار F في منطقة الرفض (رفض فرضية العدم $H_0: B = 0$)، الامر الذي نستنتج منه قبول الفرضية البديلة ($H_a: B \neq 0$) وهي (ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة اداء المواهب في الاستغراق الوظيفي).

4- أثر متغير الاحتفاظ بالمواهب في الاستغراق الوظيفي

لأثبت صحة الفرض الفرعي الرابع تم تحليل اثر المتغير الفرعي المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، والجدول (9) يوضح نتائج الاختبار.

جدول (9) قيم المعاملات المستعملة في قياس تأثير متغير الاحتفاظ بالمواهب في متغير الاستغراق الوظيفي

Coefficients					Anova		Variables	
	Constant	Beta	T	Scheduled .T	F	Scheduled .F	Y	X4
0.32	1.130	0.568	2.352	2.01	23.871	1.606		

d.f=50 n=52 confidence level = 0.05 %

توضح نتائج الجدول (9) بأن مربع معامل الارتباط بين متغير الاحتفاظ بالمواهب ومتغير الاستغراق الوظيفي بلغت قيمته (0.32)، مما يشير إلى ان المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) استطاع ان يفسر (32%) من التباينات الكلية للمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، وان (68%) من التباينات ترجع الى عوامل عشوائية اخرى. وأن معامل (β) كانت قيمته تشير إلى ان تغير قيمة المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) وحدة واحدة يؤدي الى تغير قيمة المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (0.568). ويتضح من نتائج الجدول (9) ان قيمة (t) المحسوبة وقيمة (F) كانت الآتي:

بلغت قيمة t المحسوبة لبعء الاحتفاظ بالمواهب (2.352) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.01)، مما يدل على وقوع احصاءة الاختبار t في منطقة الرفض (رفض فرضية العدم $H_0: B = 0$) الامر الذي نستنتج منه قبول الفرضية البديلة ($H_a: B \neq 0$) وهي (ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في الاستغراق الوظيفي). كما بلغت قيمة F المحسوبة لبعء الاحتفاظ بالمواهب (23.871) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.606)، مما يدل على وقوع احصاءة الاختبار F في منطقة الرفض (رفض فرضية العدم $H_0: B = 0$)، الامر الذي نستنتج منه قبول الفرضية البديلة ($H_a: B \neq 0$) وهي (ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في الاستغراق الوظيفي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث في ضوء تفسير نتائج علاقات الارتباط والتأثير للمتغيرات التي على اساسها تم وضع التوصيات المقترحة، وهي كالآتي:

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أظهرت النتائج ان متوسط ابعاد ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي جاء مرتفعاً، وهذا يعني وعي وادراك افراد الشركة المبحوثة لأهمية ادارة المواهب واستغراق العاملين في اداء الشركة وتحقيق اهدافها.
- 2- تبين النتائج ارتفاع متوسط بعد تنمية المواهب، وهذا يدل على تبني الشركة خطط وبرامج للتدريب والتنمية لإكساب العاملين الموهوبين مهارات ومعارف جديدة تشجع التطوير والتنمية وتدعم متطلبات اداء الاعمال بشكل افضل.
- 3- اسفرت النتائج الى ان متوسط بعد ادارة اداء المواهب كان متوسطاً، وهذا يؤشر ضعف سياسات ونظم الشركة في ادارة وتقييم اداء الموهوبين بشكل اكثر شفافية وعدالة وقلة توفير فرص الابداع والتنمية والترقية واعطاء القيمة الحقيقية للموهوبين فيها.
- 4- اوضحت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي، وهذا يدل على وجود تأثير لأبعاد ادارة المواهب في الاستغراق الوظيفي.
- 5- أظهرت نتائج التحليل بوجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بشكل متذبذب بين ابعاد ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي، مما يشير الى علاقة التأثير غير المباشرة لهذه الابعاد في درجة استغراق العاملين واندماجهم بالعمل في الشركة المبحوثة.
- 6- تبين النتائج ارتباط الاستغراق الوظيفي بعملية الاحتفاظ بالمواهب بعلاقة ارتباط تفوق الابعاد الاخرى، وهذا يؤشر توجه الشركة الى الاحتفاظ بالموهوبين للحفاظ على ادائها المتميز واستمرارها في سوق المنافسة.

ثانياً: التوصيات

- 1- تبني الشركة التخطيط الاستراتيجي المعاصر لابعاد ادارة المواهب وفق منهجية متكاملة ومرنة وواضحة ومحددة لأستقطاب وتنمية وتقييم اداء المواهب والاحتفاظ بها لتعزيز القدرة على المنافسة.
- 2- بناء نظم وسياسات تنظيمية وادارية لأستقطاب المواهب مع التأكيد على تطبيقها بكل شفافية وعدالة.
- 3- اعداد برامج تدريبية معاصرة ومتطورة تكفل اكتساب معارف جديدة للمواهب ونشرها في جميع المستويات الادارية في الشركة، وتضمن الاهتمام براس المال البشري.
- 4- السعي إلى استثمار الطاقات الكامنة في المواهب والحفاظ عليها من مغادرة الشركة او الهجرة الى خارج البلد، من خلال اشعار العاملين بقيمتهم بالشركة وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.
- 5- القيام بالمزيد من البحوث والدراسات التطبيقية والمؤتمرات والندوات في مجال ابعاد ادارة المواهب للنهوض بواقع المستوى الانتاجي والخدمي للشركات بشكل عام وشركات التأمين بشكل خاص.

المصادر والمراجع

أولاً:- المصادر العربية :

- 1- الجادري، عدنان حسين، وابو الحلو، يعقوب عبد الله (2009). الاسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية في بحوث العلوم التربوية والانسانية . الاردن، عمان: دار اثراء للنشر والتوزيع.
- 2- الجراح، صالح علي، وابو دوله، جمال داود (2015). اثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية الرسمية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد 2(11) 283-315، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- 3- حريم، حسين (2010). ادارة الموارد البشرية: اطار متكامل. الاردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- 4- الحميدي، محمد سعيد، والطيب، الهادي خوجلي (2011). **الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الامارات العربية المتحدة**، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد التدريب والضباط رأس الخيمة، الامارات العربية.
 - 5- الكساسبة، محمد مفضي (2016). **تأثير ادارة المواهب والتعليم التنظيمي في استدامة شركة زين. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**، العدد 12(1) 93-110، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
 - 6- العبادي، هاشم فوزي(2011). **ادارة الموهبة في منظمات الاعمال: رؤى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية**، العدد 7(20)، 1-53، بغداد، العراق.
 - 7- العنقري، عبد العزيز بن سلطان (2012). **ادارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية**. المؤتمر الثاني لمعهد الادارة العامة والتنمية الادارية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.
 - 8- العنزي، سعد، العطوي، عامر، و العبادي، علي (2011). **انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات**، **مجلة الادارة والاقتصاد**، السنة 34، العدد(89)، بغداد، العراق.
 - 9- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله (2013). **واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة**. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين.
 - 10- خليل، اريج سعيد(2014). **تأثير ابعاد ادارة الموهبة في ادارة التميز: بحث استطلاعي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد**. **مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية**، العدد3(16)، 103-135، بغداد، العراق.
- ثانياً:- المصادر الانكليزية

- 1-Armstrong, M., (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice**.10th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 2-Armstrong, M., (2008). **Strategic Human Resource Management: A guide to action**. 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 3-Armstrong, Michael, (2009). **Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines**. Clays Ltd, Ives Plc, British.
- 4-Armstrong, M., (2010). **Human Resource Management Practice: A Guide to People Management**. Kogan Page, London, Philadelphia, new Delhi.
- 5- Akdemire, et al.,(2010).Characteristics of high performance organizations. **Journal of economics and Administrative Sciences**. Vol. 15, No. 1,p 155-174.
- 6- Armstrong, M., (2015). **Handbook of Performance management : An evidence – based guide to delivering high performance**.5th EditionKogan Page, London, Philadelphia, new Delhi.
- 7-Bersin, J., (2006). **Talent Management What is it? Why now**. Sinclair Consulting Inc., Morristown, NJ, USA.
- 8- Busi, M. & Bititci, U.S., (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research, **International Journal of Productivity and PerformanceManagement**, 55(1/2), 7-26.
- 9-Brand, E. & Kull, P. (2007). Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources. **Thesis (MSc)**,Jönköping University.

- 10- Beechler, S., & Woodward, I.C. (2009). The global “war for talent”. **Journal of International Management**, Vol. 15, No. 3, pp. 273-285.
- 11- Calo, T. J.(2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. **Public Personnel Management**, 37(4) 403-416.
- 12- Capplli, P (2008). **Talent Management for the Twenty-First Century; Harvard Business Review**. March 2008.
- 13- Capplli, P (2008). **Talent Management for the Twenty-First Century; Harvard Business Review**, March 2008.
- 14- Collings, D.G., & Mellahi, K.(2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. **Human Resource Management Review**, 19: 304-313.
- 15- Daft, Richard. L.,(2010).**Management**, 9th edition, South-Western, Cengage Learning.
- 16- Dessler , Gary (2011).**A Framework for Human Resource Management**, 6th Edition , International Edition , Pearson, New Jersey.
- 17- Derek Torrington . Laura Hall Stephen Taylor .Carol Atkinson (2014).**Human Resource Management**. Ninth Edition.Pearson Education Limited, United Kingdom.
- 18-Drake, t.(2012).**Assessing employee engagement: A comparsion of the job engagement scale and the Utrecht work engagement scale**, Master thesis, Colorado State University.
- 19- Dhanabhakym, M. and Kokilambal, K. (2014). A Study on Existing Talent Management Practice and its Benefits Across Industries. **International Journal of Research in Business Management**. 2(7),p. 23-36.
- 20- Ekmekci, A., K. (2011). A study on Involvement and Commitment of Employees in Turkey, **Journal of Public Administration and Policy Research**, 3(3), PP.68- 73.
- 21 - Frank, F. D., and Taylor, C. R. 2004. Talent Management: Trends that will Shape the Future. **Human Resource Planning**, 27(1): 33-41.
- 22 - Gibbons, J. (2006). **Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications**. The Conference Board, New York, NY, p.1-21.
- 23- Govaerts, N. and Kyndt, E., Dochy, F. and Baert, E.,(2011) Influence of Learning and Working Climate on the retention of talented employees, **Journal of workplace learning**, Vol. 23(1),p. 35-55.
- 24-Harter, I, Schmidt, F., & Hayes T. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 87(2),268-279.
- 25 - Herman, R. E. (2005). **HR Managers as Employee-Retention Specialists. Employment Relations Today**. 32(2). 1-7.
- 26 - Harrison, R. (2009). **Learning and Development**. 5th edn, London, CIPD.

- 27- Hartmann, E., Feisel, E., and Schober, H. (2010), Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness, **Journal of World Business**, 45,169–178.
- 28- Islam, M. Z. & Siengthai, S. (2010). Human Resource Management Practices and Firm Performance Improvement in Dhaka Export Processing Zone, **Research and Practice in Human Resource Management**,18(1), 60-77.
- 29- John Storey, Dave Ulrich, Theresa M. Welbourne and Patrick M. Wrigh (2009). **The Routledge Companion to " Strategic Human Resource Management"**. Simultaneously publish the UAS and Canada by Routledge.
- 30- James Kwame Mensah , (2015),"A "coalesced framework" of talent management and employee performance: for further research and practice", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.64 (4), pp.1-24.
- 31- Kanungo , R. (1982) , "Measurement of Job and work Involvement", **Journal of Applied psychology** , Vol. 67 , No. 3. PP. 341 – 349.
- 32 - Kehinde, J. S. (2012). Talent management: Effect On Organizational Performance, Lagos State University, Nigeria West Africa. **Journal Of Management Research**. 4 (2),p 178- 186.
- 33- Kigo Sammy, Kihari & Gachunga, Hazel (2016). Effect of Talent Management Strategies on Employee Retention in The Insurance Industry. **The strategic Journals**, Vol.3, 45, No.2. pp. 977-9492.
- 34- Lodahal, T.M. & Kejner, M.(1965). The definition and measurement of job involvement, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 49,PP.24-33.
- 35 - Lewis, R.E., & Heckman, R.J. (2006) Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, Vol.16, No. 2, pp. 139-154.
- 36- Latukha, M. (2014). Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. **International Journal of Human Resource Management**. Advance online publication.
- 37- Latukha, M. (2016). **Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence from Russia**, Wiley Periodicals, Inc. DOI: 10.1002/tie.21778.
- 38- Macey, William. H., & Schneider, Benjamin.,(2008). **The Meaning of Employee Engagement**, Society for Industrial and Organizational Psychology.p3-30.
- 39- Musleh, Atieh (1992). **Absenteeism and Job Satisfaction Among Employees of Selected Metro Manila Supermarkets**. University of Santo Tomas, Manila Philippines.
- 40 -Merriam-Webster, Inc. (2009). System. Retrieved April 4, 2009, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary>.
- 41- Marian Thunnissen , Paul Boselie & Ben Fruytier (2013). A review of talent management: ‘infancy or adolescence. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(9), p.1744-1761.

- 42-Muntean, S.N.(2014).Talent Management and its Contributions to the Performance of the Multinational Organizations. **Management and Economics**, 3(75), p 300-306.
- 43- Mnkweyi, Anne. Shinaka.,(2016). **An investigation of the influence of talent management practices on Retention of Healthcare Professionals at kijabe Mission Hospital**, Kiambu. Master thesis, Strathmore University Nairobi,Kenya.
- 44- Njoroge, Naomi Wambui, (2012), **Talent Management Practices in Commercial State Corporations in Kenya**, Master Thesis, Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
- 45- Paradise, A.(2008). **Influences engagement**.T+D,62(1),54-59.Retrieved November 19,2008,from Academic Search Elite database.
- 46- Phillips, Deborah R.& Roper, Kathy O. (2009).A framework for talent management in real estate. Emerald Group Publishing Limited, **Journal of Corporate Real Estate**,Vol.11.1.
- 47- Robert L., Mathis & John H., Jackson (2008). **Human Resource Management**. Twelfth Edition, Thomson South-Western.
- 48- Rich, B., Jeffery, A., & Eeeanr., C.(2010). Job Engagement Antecedents and effects on job performance, **Academy of Management Journal**, 53(3), p 617–635.
- 49- Sakovska ,M.(2012), **Importance of Employee Engagement in Business Environment**: Measuring the engagement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement , Master thesis, Aarhus University.
- 50- Sundarapandiyar, N. & Babu, S.(2016).Talent Management practices with reference to Talent Retention in India, **International Journal for Research in Business, Management and Accounting**, Vol. (2), 2.p59-69.
- 51- Tarique, I., and Schuler, R. S. (2010). Global Talent Management: Literature review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. **Journal of world business**, 45(2),p 122-133.
- 52-Thomas N. Garavan, R. C., Andrew R. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. **European Journal of Training and Development**, Vol.36(1) p.5-24.
- 53- Uygur. & Akyay,& Kilic, Gonca (2009). A Study into Organizational Commitment and Job Involvement: Ozean An Application Towards the Personnel in the Central Organization for Ministry of Health in Turkey, **Journal of Applied Sciences** ,VOL ,2 , NO .1.
- 54-Waheed, S., Zaim, A. and Zaim, H. (2012). Talent Management in Four Stages. **The USV Annals of Economics and Public Administration**, 12(15),p. 130 -137.