

تأثير أبعاد إدارة المواهب في الاستغراق الوظيفي

((دراسة تحليلية لرأء عينة من المديرين في شركة التأمين الوطنية العامة))

م.فراص علي محمد الكرطاني

جامعة ديالى كلية العلوم – قسم الرياضيات – مالية – تأمين

firasalkurtany2016@gmail.com

الملخص:

سعى البحث إلى قياس العلاقة والتأثير لأبعاد ادارة المواهب في الاستغراق الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد اربع ابعاد لإدارة المواهب بناءً على المسح الذي اجراء الباحث تمثل بـ(استقطاب المواهب، وتنمية المواهب ، وادارة اداء المواهب ، والاحتفاظ بالمواهب) والتي مثلت المتغير المستقل، أما المتغير التابع فقد تمثل بـ(الاستغراق الوظيفي)، أستعمل البحث لقياس هذه المتغيرات استناداً إلى الدراسات السابقة، فضلاً عن تكيف الفقرات بما يتناسب والبحث الحالي. إذ تكون مجتمع البحث من على(70) مديراً ومعاون من يشغلون مناصب في شركة التأمين الوطنية العامة وتم اختيار عينة عشوائية بلغت(52) فرداً لتمثيل مجتمع البحث، وقد تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية باستخدام برنامج (Spss Version.20)، وثبت البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي، كما اوصى باستثمار المواهب والحفاظ عليها ودعمها مادياً ومعنوياً.

الكلمات المفتاحية : أبعاد ادارة المواهب - استقطاب المواهب - تنمية المواهب - إداره اداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - الاستغراق الوظيفي .

پوخته

ئەم تۆیزىنەوەيە ھەۋى پىوانى پەيوهنى و كارىگەرەنەكەنە كارگىرى تواناكان لەسەر خۇتەرخانىرىنى كار دەدات ، وە بە مەبەستى بەدىھىنەنە ئەم ئامانىچە چوار رەھەند بۇ كارگىرى تواناكان بەكار ھاتوو بە پى ئە و روپىئىھى كە تۆيىزەر ئەنجامى داوه كە بىرىتىن لە (راکىشانى تواناكان، پەرەپىدانى تواناكان، كارگىرى ئەدای تواناكان، پارىزگارى كردن لە تواناكان) كە ئامانە نوينەرايەتى كۆراوى سەربە خۇ دەكەن وە كۆراوى شوينكە و تتو دىاري كرا بە خۇتەرخانىرىنى كار.

وە ئەم تۆيىزىنەوەيە فۇرمى راپرسى بەكارھىنەواه كە لە تۆيىزىنەوەكەنە پېشىۋو وەرگىراوه بەو شىۋازە كە لەكەن ئەم تۆيىزىنەوەيەدا بگۈنچىت، وە كۆمەلگە تۆيىزىنەوەكە كە لە (70) بەرىۋەبەر و جىڭىرەكانيان پىك ھاتبۇون كە لېپرساوايىتىان ھەبۇوه نە كۆمپانىيە دەنلىيىي نىشتىمانى وە چاۋىكىي ھەرەمەكى ھەبىزىردا كە پىك ھاتبۇون لە (52) كەس كە زانىيارى و داتاكان بە پى ئى پرۆگرامى ئامارى (SPSS Version 20) شىكراونەتەوە، وە تۆيىزىنەوەكە بۇونى پەيوهنى و كارىگەرەي سەمانىد نە نىيان رەھەنەكەنە كارگىرى تواناكان و خۇتەرخانىرىنى تواناكان و پارىزگارى ئېكىرىنىان و ھاندانى ماددى و مەعنە ويان يەكىك بۇو لە راسپارده گەرنگەكەنە تۆيىزىنەوەكە.

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 ادارة الموهاب لدورها المهم في تحقيق التميز والابداع وتحقيق التنمية المستدامة من خلال دعم وتطوير وتنمية اداء الموهوبين، 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 الامكانات 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 وادارة الاداء والاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات والمهارات وبالتالي تحقيق النجاح المستدام وتحقيق اهدافها، وبناءً على ما تقدم تتمثل مشكلة البحث بالسعى للإجابة على التساؤل الآتي: هل هناك علاقة ارتباط وتأثير لأبعاد ادارة الموهاب 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.

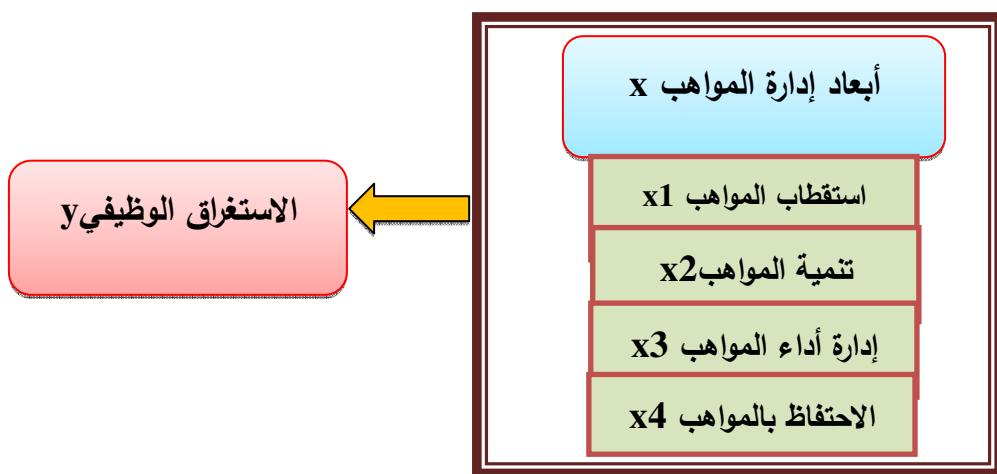
3: أهمية البحث

أ- تتبع أهمية البحث من أهمية متغيراته المتمثلة بأبعاد ادارة الموهاب ومفهوم الاستغراق الوظيفي باعتبارها مفاهيم حديثة ومحور جدل لكثير من الباحثين في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.
ب- ان تركيز أبعاد ادارة الموهاب على المهارات والمعرفة والقدرات العالية التي يمتلكها العاملين الموهوبين تمثل ميزة تنافسية مستدامة وعامل نجاح للكثير من الشركات، وتعزيز امدادات جيدة من الموهاب النوعية التي تسهم في تطوير الأداء وتحسين انتاجية الموهوبين ونقل المهارات والمعرفة من العاملين المغادرين للشركة إلى المتواجددين 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 والتسيب وتحسين الاداء التنظيمي وزيادة الرغبة لدى العاملين بالعمل بشكل طوعي في استثمار الجهد 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 ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي في شركة التأمين الوطنية)، وتنقريع 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 ادارة 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)، وتنقريع 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 اختيار شركة التأمين الوطنية العامة تحقيقاً لأهداف البحث واختبار فرضياته.

ب- الحدود الزمنية : اجري البحث لمدة 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) مدیراً ومعاون مدیر، اختيرت منها عينة عشوائية بلغت (52) فرد والتي تمثل نسبة (85%) من مجتمع البحث التي تمثلت بـ(أعضاء مجلس الإداره، ومديري الأقسام ومعاونيهم، ومديري الفروع ومعاونيهم ومدراء الشعب)، وكما موضح بالجدول (1)، (Musteh, 1992).

جدول (1) وصف عينة البحث

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

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 الأستبانة 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 استطلاع 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 بـالمواهب) 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 الاستغرار الوظيفي فقد تم قياسه من خلال(10) عبارات، والجدول(2) يبيّن المتغيرات وعباراتها، وكما يأتي:

جدول (2) المتغيرات لمقياس البحث

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

11: اختبار الثبات

طالما أن البحث استخدم مقياس ليكرت الخمسي لقياس عبارات الاستبانة (اتفق بشدة، اتفق، محайд، لا اتفق، لا اتفق بشدة) فان هذا يتطلب اختبار الثبات، وان اختبار الثبات هنا يكون بموجب معادلة ألفا كرونباخ (Cronbaug)

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

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

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

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 الام ورقبيها مرهون بتميز مواردتها البشرية ونتاجها العلمي والتقني (صيام،2013، 10). أن كلمة موهوب لغويًا مأخوذة من الفعل (وهب) أي اعطى شيئاً مجاناً، فالموهبة اذاً هي العطية للشيء بلا مقابل، كما تعني في اللغة الانسان الذي يعطي او يمنح شيئاً بلا عوض (العابدي,2011,4). اختلف الاخصائيون والنفسيون والتربويون في تعريفها الاصطلاحي، فهي عند البعض 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" (الحبيدي والطيب,2010، 5). وتعرف الموهبة بأنها "قدرات خاصة ذات اصل تكيني لا ترتبط بذكاء الفرد بل ان بعضها قد يوجد بين المتخلفين عقلياً" (Cappelli,2008,2). كما يعرف(Armstrong,2008,168-169) الموهبة بأنها " أولئك الأفراد الذين يمكنهم ان يحذروا 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 الأفراد ذو 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 والموافق والشخصية والدافع والقدرة على التعلم والنمو ".

2: مفهوم إدارة المواهب The Concept of Talent Management

ظهر مصطلح "الحرب من أجل المواهب" عام 1998 عندما نشرت شركة (McKinsey) اكبر واعرق شركة امريكية للاستشارات الإدارية تقريرها المشهور "أفضل المواهب تسحق 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 موضعه ادارة 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 أتجاه (Trend) والبعض الآخر أسمها موضة (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، وانتاجية 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 واحتياط وتطوير واستبقاء أفضل العاملين في الأدوار الأكثر استراتيجية الازمة لتحقيق الأولويات الاستراتيجية للمنظمة". وينظر (Dhanabhakyam & Kokilambal, 2014, 24) بأنها "تنفيذ استراتيجية متكاملة مصممة لزيادة الانتاجية من خلال تطوير ملليات التحسين لجذب وتطوير والاحتفاظ والاحتفاظ والاستفادة من ذوي المهارات والكفاءات الازمة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية". كما عرفها (Latukha, 2014, 3) بأنها "الادارة الاستراتيجية لتدفق المواهب التي تضمن توفير المواهب والمواءمة بين الاشخاص المناسبين مع الوظائف المناسبة في الوقت المناسب على اساس تحقيق الاهداف الاستراتيجية لعمل الشركة". اما (Mensah, 2015, 2) ينظر لها على انها "المواقف الاستراتيجية الرئيسة واستخدام الهندسة المعمارية للموارد البشرية المتميزة للاستقطاب والإدارة والاحتفاظ بالإدارة والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين على اساس ادائهم". فهي عمليات تنظيمية تتكاملية متراقبة تهدف لاستقطاب وتنمية وادارة الاداء والاحتفاظ بالعاملين ذوي المواهب والإمكانات الفريدة التي تسهم في تحقيق الاهداف 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 استطاعات الشركات والصناعات التي ابتدت اهتماماً كبيراً بـ"الموهوبين" (القدام والسير للأمام لتنفيذ أعمالها في عصر يسمى عصر التنافسية (Competition Era))؛ ونتيجة لذلك فإن إدارة المواهب منحت أولوية في دورة حياة أنشطة الموارد البشرية (Collings & Mellahi, 2014, 23). اشار كل من (Dhanabhakyam & Kokilambal, 2014, 23) إلى ان أهمية ادارة المواهب البشرية تكمن في التركيز على المناصب الرئيسية الحرجية ذات الأهمية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة واكتشاف الطاقات الكامنة وتطوير بنية المواهب ذات الامكانيات عالية الاداء لشغل هذه المناصب الحرجية لتقديري اضطرابات العمل نتيجة الرحيل المفاجئ لشاغلي هذه المناصب والمحافظة على المواهب لضمان التزامها المستمر للمنظمة ونقطة انطلاق نظام ادارة المواهب الاستراتيجية . فالشركات الذكية يجب ان تحافظ على رأسمالها البشري او مواهبها الاساسية وتقوم بأجراء كافة التدابير الوقائية لتقديري النفقات الإضافية التي تتفق على رعاية ودعم الموارد البشرية والبحث عن مواهب جديدة (Waheed, 2012, 313 et al., 2014, 30). بين (Muntean, 2014) ان الحفاظ على الموارد البشرية الموثوقة داخل الشركات خصوصاً ذات الوظائف الأكثر تعقيداً التي يتطلبها سوق العمل المعلوم تولد ميزة تنافسية كبيرة وتعمل على تحسين الاداء بشكل اكثراً دقة ووضوح. كما لها تأثير ايجابي على المنظمة بشكل عام والشركات الوطنية بشكل خاص كونها ذات اهمية محورية في ادارة وتعزيز اداء الشركات التجارية وزيادة كفاءة مواردها البشرية وكفاءتها الانتاجية (Kehinde, 2012, 185).

4: إدارة المواهب Talent management processes

أن ادارة المواهب هي حزمة من العمليات المترابطة فيما بينها، إذ تبدأ إدارة المواهب باستراتيجية الاعمال من خلال الافراد 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 الكفؤة داخل المنظمة (Armstrong, 2010, 204-205). فهي بذلك تعد نظام تكاملياً متراقباً من الأنشطة لاستقطاب واحتياط وتحفيز وتنمية وتطوير المواهب التي تحتاجها الشركة في الحاضر والمستقبل لتأمين تدفق مجمع المواهب والمحافظة عليها كمورد اساسي من موارد الشركات الرئيسية (Armstrong, 2006, 390). ويشير (Bersin, 2006, 3) ان الشركات اليوم هي من تصنف الافراد الموهوبين الذين بدورهم يخلقون قيمة لها نتيجة القيام بعمليات الاعمال والإبداع والابتكار وتحقيق الزيادة في المبيعات وغيرها من الأنشطة الأخرى. لقد أختلف الباحثون في تحديد العمليات الرئيسية لإدارة المواهب كونها عوامل النجاح الحرجية للشركات. فقد حددوها (Armstrong, 2009, 168) بـ"تسع عمليات (استراتيجية التوريد، وبرامج وسياسات الجذب والاستقطاب، وتدقيق الموهبة، وادارة الافراد الموهوبين، وادارة علاقات المواهب، وادارة الاداء، والتعلم والتطوير، وادارة تحفيز التعاقب، وادارة الوظيفة)". كما بينها (Njoroge, 2012, 25) على انها تتضمن تسع عمليات تمثلت بـ"استراتيجية الموهبة، وتحفيز القوى العاملة، واستقطاب الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة، وتنمية القرارات والإدارة الاداء، والقيادة وتطوير الامكانيات العالية، والتعويض والكافات، والتعليم والتطوير، وادارة الحياة الوظيفية)". اما البحث الحالي فقد ركز على اربعة عمليات اساسية لإدارة المواهب تمثلت بـ"استقطاب المواهب، تنمية المواهب، ادارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كونها تتلائم مع توجهات البحث الحالي وطبيعة العينة، وهي كالتالي:

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 وباقل التكاليف الممكنة. ان جوهر عملية الاستقطاب هو البحث عن المتقدمين للعمل في المنظمة وجنبهم 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, etal.,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, etal.,2010,166) ان الاستقطاب نوعين: استقطاب داخلي إذ يعد مصدراً جيداً للتوظيف في المنظمات عالية الاداء ويعطي حافزاً وداعفاً للعاملين ويوفر فرصه 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، وتطابق 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 العالى للعاملين هي جزء اساسي من عمليات ادارة المواهب، إذ ان الشركات يمكن ان تتحمي رأس مالها البشري من (التاكل) من خلال جعل المعرفة والمهارات والقدرات أكثر تميزاً وذات قيمة عالية من خلال صناعة النظام الداخلى لإدارة مواردها البشرية الذي يتألف من نظام التدريب المتكامل والترقية وتقدير 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 (Harrison,2008,8) . اذ يعرف (Brand & Kull,2007,13) عملية التنمية بانها "العملية التي توفر للمنظمة المعرفة والمهارات والتوجيه والتدريب. اما (Mathis & Jackson, 2008,292) فيعرفها على انها " جميع الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين مهارات وقدرات العاملين فيها ل توفير امكانية اداء مجموعه 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 (Sundardpandiany & Babu,2016,64) عملية بناء التنمية الفردية لتوجيه العاملين نحو تحقيق الاهداف المشتركة بين الشركة والعاملين التي تقدم افضل استغراق وظيفي وزيادة في الانتاجية. ينظر (Mukewyi,2016,10) للتنمية على انها" كل شيء يتعلق برعاية وتنمية العاملين النجوم القادرين على المساهمة في تحقيق نجاح ونمو الشركة، لأنهم مفتاح النجاح المستمر الذي لا يقتصر على الاحتفاظ بالمواهب فقط وانما في ادارة تطوير مواهبهم وقدراتهم بأفضل الالاليب الممكنة. ان عملية تنمية المواهب ترتكز على التخطيط واختيار وتنفيذ استراتيجيات التنمية لمجمع المواهب بالكامل وتأكد على امتلاك المنظمة قوة العرض الحالي او المستقبلي من المواهب لتحقيق الاستراتيجية، وان تلائم جميع عمليات التنمية مع عمليات ادارة المواهب التنظيمية (Thomas et al.,2012,6). اذ 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 تلائم مع برامج وفرص التنمية الشخصية والمهنية وتقديم التعويضات والفوائد التي تدعم بناء هذه المعرف والمهارات، وتقديم المكافآت بشكل ينلائم مع من انجازاتهم واسهاماتهم في تحقيق اهداف الشركة، باعتبار رأس المال البشري يشكل قيمة اقتصادية تجمع كلًّا من المعرفة والخبرة والمهارات والقدرات العالية للعاملين. لهذا فأن 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 جل اهتمامها على الأداء نتيجة لارتباطه الوثيق بأساليب وطرق قياس الأداء بالخطط التنموية الفردية للموهوبين، مما جعل اغلب الشركات التي تبحث عن زيادة مبيعاتها يكون تركيزها على المتغيرات السلوكية والكفاءة لكونها تمثل أدوات رئيسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنمية (Brand & Busi,2006,4) (Kull,2007,47) . إذ يعرف (Dessler,2005,336) الت新型冠انية بأنها" عملية استخدام نظم مشتركة بين المنظمات لقياس اداء العمليات التشغيلية وقياس امكانيتها في صناعة القرار الاستراتيجي لأداء المنظمة نفسها. أما(337-) فيقول "هي عبارة عن العمليات التي تستخدمها المنظمات للتأكد من ان أداء العاملين فيها يسير باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وان ادارة الاداء الفعالة يجب ان ترتكز على عناصر رئيسة هي: (تقاسم الاتجاه، وتوسيع الادوار ، والتخطيط للأهداف، وتحديد الاهداف التنموية، ومراقبة الاداء بشكل مستمر، والتغذية العكسية المستمرة، والدعم والتدريب، وتقدير 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 الت新型冠انية الشخصية التي يجب ان تلتائمه مع اهداف المنظمة الاستراتيجية ومراجعة تقييم نتائج التعلم وتطوير المعرف 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 الاقفي والترابط لجميع انشطة المنظمة. كما اظهرت العديد من الدراسات ان المساهم الافضل في نجاح الشركات اليوم يقاس من خلال قيمة الارباح المتحققة ومدى تقييم الولاء للزيون 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 تضمن الاحتفاظ بالموهوبين كونها اصبحت تمثل تحدي كبير تواجهه اغلب المنظمات المتنافسة في جذب والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين بهدف استغلال السلوكيات الايجابية التي تسهم في موقع 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 اهداف 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 موقع العمل التي تقود الى المحافظة على المواهب(Phillips & Roper,2009,13). وهذا يتطلب من المنظمة مراجعة دقة لنظام التعويضات والاجور والرواتب والفوائد ومكافآت نهاية الخدمة للموهوبين (Daft,2010,329). إذ يعرف(Frand et al.,2004,13; Govaerts, et al.,2010,37 Mukewyi,2016,iv) عملية الاحتفاظ بالمواهب بأنها" الجهد الذي يبذلها اصحاب العمل في الحفاظ على الموهوبين المرغوب بهم من اجل تلبية او تحقيق اهداف المنظمة او متطلبات العمل. اما الشركة بمجرد ان تستقطب المواهب تغافل 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 مدخلات 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 المعرفة والمهارات المطلوبة لتقديم افضل المنتجات والخدمات والقيام بالعمليات الداخلية في الشركة:

مفهوم الاستغراق الوظيفي The Concept of Employees Engagement

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

المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في المنظمة. أصبح هذا المفهوم بمثابة مصدر تحفيز ومقناح 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)، إلا 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 & Schneider, 2008, 3). ان الاسباب التي دعت لظهور هذا المصطلح هي: (تعزيز خدمة الزبائن ورضاه، وتحسين جودة الانتاجية، والتاثير 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 والتسلب لدى العاملين (Paradise, 2008, 55). يعرف قاموس Webster (2008, 55) الاستغراق بأنه " فعل الانخراط او حالة الانخراط او هو الانخراط العاطفي او اللتزام" (Merriam Webster, 2009, 21). فهو يحدث عندما يكون هناك ارتباط عاطفي للعاملين مع شركائهم العاملين بالوظيفة وتحتدى لديهم اليقظة الادراكية للتغيير عن آرائهم وادراهم بأنهم جزء مهم مع شركائهم في العمل ولديهم الفرصة في التحسين والتطوير (Harter, et al., 2002, 269). ان مصطلح (الاستغراق الوظيفي) مثله كبقية المصطلحات يقتضي إلى تعريف دقيق بحسب حداثته والاختلاف في تفسير معناه من قبل الممارسين والاكاديميين من جانب والتباسه مع مواضيع اخرى من جانب اخر. إذ تعرفه شركة Caterpillar (Bain) " مدى التزام العاملين بالجهود التي يبذلونها في العمل والرغبة في البقاء بالمنظمة" ، أما شركة Gallup (Gallup) تعرف استغراق الموظفين بأنه " أولئك الذين يعملون بعاطفهم ويتملكون 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 مديره أو زملاءه بالعمل من أجل 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 رغباتهم وتحقيق سعادتهم ورضاهما 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 بالموهوب وتحسين الاداء التنظيمي ورضا الزبائن وسمعة الشركة ويعطي قيمة لأصحاب المصالح (Tarique & Schuler, 2010, 128). أظهرت العديد من نتائج الدراسات بأن 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 يطور 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 إلى 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 اكثر استقراراً (Sakovska, 2012, 14-19). ويدل الاستغراق الوظيفي على ان الاداء في العمل يكون مركزاً واسرياً 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 الموهاب التي يظهرها الجدول (4) ان المتغير المستقل (ابعد ادارة الموهاب) كانت نتيجته (3.49) كمتوسط حسابي عام لجميع ابعاده، وهي قيمة أعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) على مقاييس 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 اهمية ابعاد ادارة الموهاب في الاستغراق الوظيفي في العمل. إذ

أظهرت نتائج التحليل الإجمالي 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 (الاستغرار الوظيفي) كانت نتيجته (3.41) كمتوسط حسابي عام لجميع عباراته، وهي قيمة أعلى من الوسط الفرضي 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 ويشعرن برضاء نسبي ويبذلون كل ما بوسعمهم من اجل اداء اعمالهم وتحقيق اهداف الشركة.

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

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

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

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 الرئيسية 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 لمتغيرات ابعاد 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

لأثبات 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 ان المتغير المستقل (استقطاب المواهب) استطاع ان يفسر (12 %) من التباينات الكلية للمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، وان (88 %) من التباينات ترجع الى عوامل عشوائية اخرى. وأن معامل (β) كانت قيمته تشير إلى ان تغير قيمة المتغير المستقل(استقطاب المواهب) وحدة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (0.34). ويوضح من نتائج الجدول(6) ان قيمة (t) المحسوبة وقيمة (F) كانت الآتي:

بلغت قيمة t المحسوبة بعد 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 بعد استقطاب المواهب (6.548) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.606) مما

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

2- أثر متغير تنمية المواهب في الاستغراق الوظيفي

لأثبات 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	
	Constan t	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 %								

توضيح 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) وحدة واحدة يؤدي الى تغير قيمة المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (0.473). ويوضح من نتائج الجدول (7) ان قيمة (t) المحسوبة وقيمة (F) كانت الآتى:

بلغت قيمة t المحسوبة وبعد تنمية المواهب (2.815) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.01) مما يدل على وقوع احصاءة الاختبار في منطقة الرفض (رفض فرضية عدم $H_0: B=0$) 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 وبعد تنمية المواهب (14.374) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.606) مما يدل على وقوع احصاءة الاختبار F في منطقة الرفض (رفض فرضية عدم $H_0: B=0$)، 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

لأثبات 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	
	Constan t	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 %								

توضيح 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 المawahب) وحدة واحدة يؤدي الى تغير قيمة المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (0.427). ويتبين من نتائج الجدول (8) ان قيمة (t) المحسوبة وقيمة (F) كانت الآتي:

بلغت قيمة t المحسوبة لبعد ادارة اداء المawahب (3.264) وهي قيمة اكبر 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 لإدارة اداء المawahب في الاستغراق الوظيفي). كما بلغت قيمة F المحسوبة لبعد ادارة اداء المawahب (11.129) 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 لإدارة اداء المawahب في الاستغراق الوظيفي).

4- اثر متغير الاحتفاظ بالمواهب في الاستغراق الوظيفي

لأثبات 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). ويتبين من نتائج الجدول (9) ان قيمة (t) المحسوبة وقيمة (F) كانت الآتي:

بلغت قيمة t المحسوبة لبعد الاحتفاظ بالمواهب (2.352) وهي قيمة اكبر 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 لاحتفاظ بالمواهب في الاستغراق الوظيفي). كما بلغت قيمة F المحسوبة لبعد الاحتفاظ بالمواهب (23.871) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.606)، مما يدل على وقوع احصاء الرفض 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 لاحتفاظ 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 المقترنة، وهي كالتالي:

اولاً: الاستنتاجات

- 1- اظهرت النتائج ان متوسط ابعاد ادارة المواهب والاستغراق الوظيفي جاء مرتفعاً، وهذا يعني وعي وادر الافراد بالشركة المبحوثة لأهمية ادارة المواهب واستغراق العاملين في اداء الشركة وتحقيق اهدافها.
- 2- تبين النتائج ارتفاع متوسط بعد تتميم المواهب، وهذا يدل على تبني الشركة خطط وبرامج للتدريب والتنمية لاسباب العاملين الموهوبين مهارات ومهارات 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 وتقدير اداء الموهوبين بشكل اكبر 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- اظهرت 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 لاستقطاب وتنمية وتقدير اداء المواهب والاحتفاظ بها لتعزيز القراءة على المنافسة.
- 2- بناء نظم وسياسات تنظيمية وادارية لاستقطاب المواهب مع التأكيد على تطبيقها بكل شفافية وعدالة.
- 3- اعداد برامج تدريبية معاصرة ومتطرفة تكفل اكتساب معارف جديدة للمواهب ونشرها في جميع المستويات الادارية في الشركة، وتتضمن الاهتمام برأس المال البشري.
- 4- السعي الى استثمار الطاقات الكامنة في المواهب والحفاظ عليها من مغادرة الشركة او الهجرة الى خارج البلد، من خلال اشعار العاملين بقيمتهم بالشركة وتقدير 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

اولاً: 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 دلول، 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 (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 الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد التدريب والضباط رأس الخيمة، الإمارات 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 المواهب في منظمات الاعمال: رؤى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 7(20)، 1-53، بغداد، العراق.
- 7- العنيري، عبد العزيز بن سلطان (2012). ادارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراف الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية. المؤتمر الثاني لمعهد الادارة العامة والتنمية الادارية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.
- 8- العزي، سعد، العطوي، عامر، و العابدي، علي (2011). انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة المواهب 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 المواهب في ادارة التميز: بحث استطلاعي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد. **مجلة القادسيyah 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- Cappelli, P (2008). **Talent Management for the Twenty-First Century; Harvard Business Review**. March 2008.
- 13- Cappelli, 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- Dhanabhakyam, 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 PolicyResearch**, 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. Wright (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**,V0l. 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.comdictionary>.
- 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.