



أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي  
دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة

**The impact of talent management on the organizational performance  
Afield study in industrial companies in Hodeida governorate**

**AbduAlbaqi Abdualmuhsen Mohammed Thabit** **عبدالباقي عبدالمحسن محمد ثابت**

*Researcher - Center of Business Administration  
Sana'a University - Yemen*

باحث - مركز إدارة الأعمال  
- جامعة صنعاء - اليمن

**Abdu Ahmed Ali Al-Ameri**

*Researcher - Business Administration –  
University of Science & technology - Yemen*

**عبدہ أحمد علي العامري**

باحث - إدارة الأعمال  
جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

**الملخص:**

تعد إدارة المواهب من الموضوعات الإدارية الحديثة التي أسهمت في تطوير أداء الشركات، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، و زيادة قدرتها على الاستجابة المناسبة والسريعة للمتغيرات البيئية المختلفة وتسهم في تنمية وتطوير الشركات، وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها ( جذب المواهب ، وتنمية وتطوير المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تحفيز المواهب ) في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي منهاجاً للدراسة ، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية ، وبلغ حجم عينة الدراسة ( 194 ) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) ونمذجة المعادلة البنائية باستخدام المربعات الجزئية الصغرى ( Smart-PLS-SEM ) وكانت أهم الاستنتاجات: وجود أثر لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، وجود أثر لبعدها المواهب وبعدها تنمية وتطوير المواهب في الأداء التنظيمي، ولا يوجد أثر لبعدها تحفيز المواهب وبعدها الاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي ، وقدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها: ضرورة تبني إدارة الشركات الصناعية لإدارة المواهب في شركاتهم كونها تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال إنشاء وحدة إدارية خاصة بإدارة المواهب ضمن الهيكل التنظيمي للشركات تهتم بتطبيق وظائف إدارة المواهب .

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الأداء التنظيمي، الشركات الصناعية، محافظة الحديدة.

**Abstract:**

Talent management is one of the modern administrative topics that have contributed to the development of companies' performance, achieving their goals efficiently and effectively, and increasing their ability to respond appropriately and quickly to various environmental variables, and contribute to their development and corporate development. This study aimed at measuring the impact of talent management on the organizational performance of industrial companies in Hodeida governorate. The analytical descriptive method was followed using a questionnaire to collect the primary data, the sample size (194) individuals. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and structural equation modeling using partial least squares (Smart-PLS-SEM). Based on the analysis, it is found that there is an impact of talent management on the organizational performance of the companies in question. In particular, an impact is found for the talents' attraction and talent development dimensions on organizational performance. In contrast, there was no effect recorded of the talent motivation and retention dimensions in the organizational performance of the companies in consideration. In the light of the results, it is recommended for the industrial management to adopt the application of talent management in their companies as a modern management topic, which contributes to improve organizational performance. This will be achieved through the establishment of a talent management unit within the organizational structure of companies concerned with implementing talent management functions.

**Keyword:** Talent management, Organizational performance, industrial companies, Hodeida governorate

**المقدمة:**

بعداً استراتيجياً يتم من خلاله تحديد نجاح أي منظمة في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية ، حيث أن نجاح أي خطة في أي منظمة

يعد الأداء التنظيمي موضوعاً مهماً يتم من خلاله قياس مستوى تطوير العمل في المنظمات ، ويمثل

تطبيق طرق وأساليب جديدة لتفعيل أثر المواهب في تطوير العمليات التشغيلية وتحسين الأداء في المنظمة بصورة دائمة ومستمرة، وهو ما بينته دراسة النجار (2018: 1) بأن "إدارة المواهب تستحق الاهتمام الكبير وبالقدر الذي يتم به الاهتمام بإدارة رأس المال، لأن الموهوبين هم رأس مالها البشري وقادرون على مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة وتحقيق أهداف المنظمة وبأقل التكاليف".

تعتبر الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية من الشركات المهمة على المستوى الوطني، حيث أنها أحد أعمدة الاقتصاد اليمني، وتسهم في تنمية المجتمع وزيادة موارده، بالإضافة إلى أنها تغطي جزءاً من احتياجات السوق المحلية، ويحتل قطاع الصناعة المرتبة الثانية في الناتج المحلي على مستوى القطاعات حسب احصائية الجهاز المركزي للإحصاء (تقرير الجهاز المركزي للإحصاء، 2015) وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء فيها، وضمان تطويرها ورفع كفاءة أداء العاملين فيها وزيادة قدرتها التنافسية، من خلال الاستغلال الأمثل للعنصر البشري والذي يمثل أهم عناصر الإنتاج، واستقطاب أصحاب المواهب والكفاءات وتمييزهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على الأداء والانجاز، وهو ما أكدته بعض الدراسات كدراسة (البطران، 2020) ودراسة (مناع، 2016) بأن أصحاب المواهب يعتبرون مورداً مهماً من موارد الشركات الصناعية والتجارية لما يحققونه من منافع كسرعة الإنجاز، ودقة العمل، وتقليل التكاليف، وزيادة مستوى جودة المنتجات، والمشاركة في وضع خطط وسياسات المنظمات التي تساهم في تطوير الأداء فيها بشكل دائم ومستمر، ونظراً للأهمية الكبيرة لأداء الشركات الصناعية

يعتمد على تنفيذها بأداء متميز (أبوعليم، 2014: 3)، كما أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية كالنمو والتوسع والبقاء والاستمرار يتطلب أداءاً تنظيمياً يحقق تحسناً في الأنشطة والعمليات التي تتم في المنظمة، وتنمية وتطويراً لأفرادها، وزيادة في عدد العملاء ومستوى رضاهم، وزيادة في العائد المالي للمنظمة (المقرعي، 2022: 121)، لذا يعتبر تحسين الأداء التنظيمي محوراً أساسياً تتركز حوله اهتمامات وجهود الإداريين، وهو من أهم الأهداف التي يسعى الإداريون لتحقيقها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي هو أهم عناصر الإنتاج والعنصر المؤثر والفعال في استخدام موارد المنظمة الاستخدام الأمثل ورفع مستوى الأداء فيها (بلل، 2015: 1)، و مما سبق يتبين أن تحسين الأداء التنظيمي يتطلب زيادة في جذب واستقطاب الكوادر البشرية الموهوبة وأصحاب المهارات والمعارف والخبرات والعمل على تمهيتها وتطويرها، وتشجيع نظام العمل الجماعي كأساس لتبادل وتنمية المهارات والقدرات والخبرات، لضمان الاستفادة من المواهب التي تمتلكها المنظمة، وبما يحقق لها التميز في أداءها، وهو ما أكدته البحيرات في أن " ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها، ولن يتم ذلك إلا من خلال جذب واستقطاب الموهوبين واختيار و تعيين الكفاءات والمواهب، والعمل على تدريبها وتطويرها والاهتمام بها والمحافظة عليها وذلك لأثرها المحوري في رفع مستوى فاعلية وكفاءة المنظمة". (البحيرات 2021: 1)، ومن خلال ذلك تبرز ضرورة وأهمية وجود وحدة إدارية تهتم بإدارة المواهب في المنظمات، لتعمل على

العلمي كقطاع الصناعي ، كما أوصت دراسة (العزام ،2015) بدراسة أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق المستوى العالي للأداء في المنظمات ، كما أوصت دراسات أخرى كدراسة (العمرى، 2019) ودراسة ( دوداخ،2017) بتناول موضوع الأداء التنظيمي وتطبيقاته الأخرى في قطاعات أخرى غير خدمية ومنها القطاع الصناعي الذي يمثل بيئة هذه الدراسة. وبحسب المسح المكتبي ولا سيما في المكتبة اليمنية ومن خلال الرجوع إلى المركز الوطني للمعلومات ، لم يقف الباحث على دراسة تناولت متغيري الدراسة في الشركات الصناعية في البيئة اليمنية، ومن خلال ما أظهرته نتائج استعراض الدراسات السابقة سواء أكان على مستوى المتغيرات أم القطاع أم البيئة يتبين وجود فجوة بحثية ، وأن مواضيع متغيرات الدراسة المتمثلة في ( إدارة المواهب ، الأداء التنظيمي) بحاجة إلى بحث وتأسيس للوصول إلى معلومات حديثة متصلة بمتغيرات الدراسة من أجل المساهمة في إثراء المكتبة اليمنية والمكتبة العربية ، وسد الفجوة البحثية ، والمساهمة في تحسين أداء الشركات الصناعية. وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة؟**  
**أهداف الدراسة:**

- معرفة مستوى ممارسة إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، تحفيز المواهب) في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة.
- معرفة مستوى تحقق الأداء التنظيمي بأبعاده (بعد التعلم والنمو، البعد المالي، بعد العملاء،

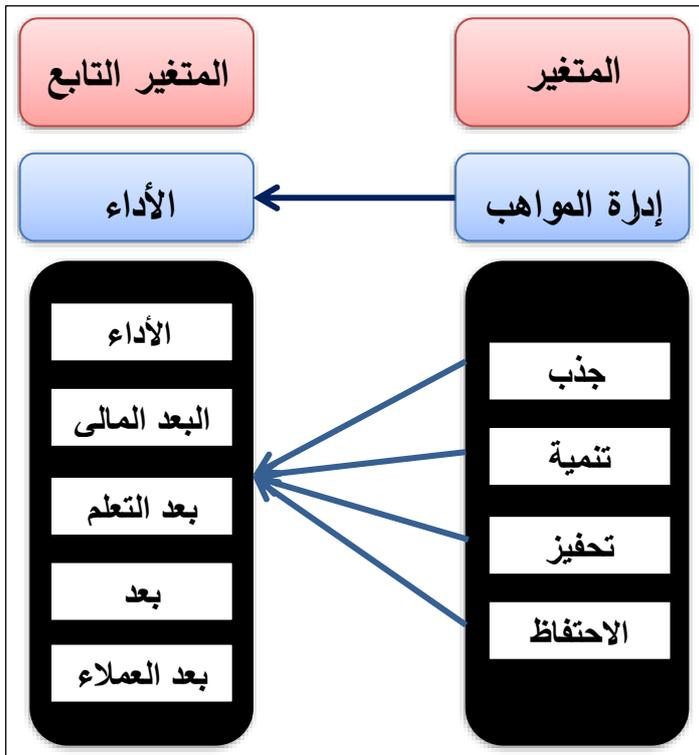
بالمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولضرورة امتلاك هذه الشركات للأفراد الموهوبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات عالية لأجل نجاحها وتحقيق أهدافها ، عملت هذه الدراسة على تحديد أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية بمحافظة الحديدة.

### مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة في بيئة عملها في ظل الظروف الصعبة التي فرضتها الأزمة التي تمر بها الجمهورية اليمنية ،وذلك مع تسارع التغيرات على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ، والتي انعكس تأثيرها على أداء الشركات الصناعية بحسب تقرير الاتحاد العام للغرف التجارية والصناعية للعام ( 2018 ) الذي وضح أن 45% من القطاع الصناعي تأثر سلبا بسبب الأزمة ، وأكثر من 80 شركة صناعية تضررت بصورة مباشرة بسبب الحرب والحصار، كل ذلك يتطلب من الشركات الصناعية أن تقوم باستجابة فعالة في الجانبين المادي والبشري ، والاهتمام بالعنصر البشري وأدائه حيث أنه يعتبر عماد النجاح والتنمية في أي شركة صناعية مهما كان حجمها أو طبيعة منتجاتها.

ونظراً لأهمية موضوع الأداء التنظيمي وتزايد الاهتمام به من قبل المهتمين وأصحاب الأعمال فقد أوصت كثير من الدراسات بإجراء دراسات تربط بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي كدراسة (البحيرات، 2021) التي أوصت بإجراء دراسة حول أثر جذب الأفراد الموهبين و الاحتفاظ بهم في تحقيق التميز في الأداء المنظمي، كما أوصت دراسة (الكيلاني، 2021) بإجراء دراسة حول أثر إدارة المواهب في أداء المنظمات في قطاعات أخرى غير قطاع البحث

أما أبعاد الأداء التنظيمي فقد تم تحديد أبعاده بعناصر بطاقة الأداء المتوازن ( بعد التعلم والنمو ، البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ) حسب دراسة (الكيلاني، 2021) ودراسة (الدبيعي، 2021) ودراسة ( المعبقي، 2020) ، كما يوضح النموذج المعرفي أن هذه الدراسة تقوم على اختبار أثر إدارة المواهب بأبعادها في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

#### الفرضيات:

تتمثل فرضيات الدراسة في فرضية رئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة.

بعد العمليات الداخلية) في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة.

- تحديد أثر إدارة المواهب وأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، تحفيز المواهب) في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة.

#### أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية: تتناول الدراسة موضوع أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي، لتساهم في تقديم إطار مفاهيمي ونموذج معرفي واختباره لتوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وبما يساهم في تحقيق إثراء معرفي في مجال العلوم الإدارية في المكتبة اليمنية بشكل خاص والمكتبة العربية بشكل عام، والتعريف بوحدة من أهم أنواع الإدارات التي تهتم بالعنصر البشري والذي هو أهم عنصر في المنظمة وهي إدارة المواهب.

ثانياً: الأهمية العملية: استكشاف أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة في ضوء فرضيات الدراسة الحالية، وتقديم توصيات وفق النتائج التي توصلت إليها الدراسة وبما يساهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي في القطاع الصناعي.

#### النموذج المعرفي:

يمثل النموذج المعرفي توضيحاً للمتغير المستقل (إدارة المواهب) و المتغير التابع (الأداء المنظمي)، وقد تم تحديد أبعاد إدارة المواهب كما حددتها دراسة (عمر، 2020) ودراسة ( الحربي و خليل ، 2019) ودراسة (Young and Shubadin ، 2017) بالأبعاد التالية (جذب المواهب ، تنمية وتطوير المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تحفيز المواهب ) ،

ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد جذب المواهب بأنه: عمليات يتم من خلال خلالها تحديد المواهب المطلوبة في الشركات الصناعية واستقطاب أفضل العاملين الموهوبين من سوق العمل للعمل فيها، لأجل رفع مستوى الأداء في الشركات الصناعية.

**ج- تنمية وتطوير المواهب:** عرفه زيادة (2021، 108) بأنه " استراتيجية تهدف لتطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموهوبين من خلال تحديد نقاط الموهبة وتطويرها، والمشاركة في تحديد الأهداف وتحقيقها، والقيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعد على تطوير الأداء".

ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد تنمية وتطوير المواهب بأنه الجهود المخططة والهادفة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين الموهوبين في الشركات الصناعية على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وذلك لزيادة كفاءة وفاعلية الأداء فيها.

**د- الاحتفاظ بالمواهب:** عرفه الرصيدي ومحمد، (2020، 15) بأنه: "مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمات لإبقاء المواهب فيها وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم ومكافآتهم على جهودهم وتقدير قيمتهم وتبني ثقافة تنظيمية تركز على دعم المواهب". ولأغراض هذه الدراسة فإن بعد الاحتفاظ بالمواهب يعرف بأنه: الآليات التي تعتمدها الشركات الصناعية لأجل المحافظة على الموهوبين إبقاءهم فيها، من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم ومكافآتهم على الأداء المتميز.

**هـ- تحفيز المواهب:** عرفه الحربي وخليل (2019، 152)، بأنه " التأثير الإيجابي على الموهوبين العاملين في المنظمة من خلال تبني الحوافز

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية وتطوير المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة.

ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة.

د- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة.

**التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:**

**أولاً: التعريفات الإجرائية للمتغير المستقل وأبعاده:**

**أ- إدارة المواهب:** عرفها (صبيان، 2019، 115) بأنها: "استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عملية الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات العالية، للعمل بالمنظمة واستثمار الوقت لتحقيق أفضل النتائج".

ولأغراض هذه الدراسة تعرف إدارة المواهب بأنها: مجموعة من العمليات التي تشمل جذب واستقطاب الشركات الصناعية للأفراد الموهوبين وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم لتحسين أدائها وضمان نجاحها وتطويرها.

**ب- جذب المواهب:** عرفه أبو زيادة (2019، 6) بأنه "سعي المنظمات إلى جذب أفضل العاملين الموهوبين في سوق العمل للعمل فيها، وذلك من خلال بعض الممارسات التي تعزز قدرة المنظمات على جذب الموهوبين، كسمعة المنظمة وسياسة الرواتب والمكافآت الجاذبة، وتوفير فرص التدريب وإتاحة الفرصة للترقية والتطور الوظيفي وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي سائد في المنظمة".

من تفاعل عناصر الشركات الصناعية مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ج- **بعد العملاء:** عرفه المحاميد وآخرون (577): "قدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن من السلع والخدمات التي تحتوي على قيمة مضافة وتضمن رضا وولاء الزبائن".

ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد العملاء بأنه: القدرة على إنتاج أفضل سلع قادرة على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وكسب رضاهم وبما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للشركات الصناعية.

د- **بعد العمليات الداخلية:** عرفه الضبيح (2018، 21) بأنه: "مجموعة الأنشطة التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية في السوق وتشمل الابتكار والعمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع".

ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد العمليات الداخلية بأنه: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي يميز الشركات الصناعية عن غيرها، ويطور أداءها، ويزيد من كفاءتها الإنتاجية.

هـ- **بعد النمو والتعلم:** عرفه (الدبعي، 2021، 19) بأنه "قدرة المنظمة على الاستمرار في تحسين أداءها وخلق قيمة مضافة لها من خلال تطوير المهارات وتحديث التقنيات التي تضمن تحسين العمليات الداخلية في المنظمة".

ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد التعلم والنمو بأنه: قدره الشركات الصناعية في تحسين أداءها وخلق قيمة مضافة من خلال استخدام تقنيات حديثة، وأدوات متطورة، وتطوير مهارات العاملين، ودعم الابتكار لزيادة كفاءتها الإنتاجية وتحقيق النمو والتطور لها.

**حدود الدراسة:**

والمكافآت الموضوعية والعادلة وتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي لهم وتقييمهم بطريقة موضوعية وعادلة".

ولأغراض الدراسة فإن تحفيز المواهب يعرف إجرائياً بأنه: تطبيق الشركات الصناعية للوائح وإجراءات تضمن للعاملين للموهوبين المكافآت والحوافز العادلة، والتقييم العادل للأداء، ويوفر لهم الأمان والاستقرار الوظيفي، والذي يضمن توليد تأثير إيجابي يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء والإنتاجية لديهم.

**ثانياً: التعريفات الإجرائية للمتغير التابع وأبعاده:**

أ- **الأداء التنظيمي:** عرفه (العمرى، 2019، 51) بأنه: "محصلة نشاط المنظمة الذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وفقاً للمعايير والأسس التي تضعها وبما يتناسب مع طبيعة ومتطلبات نشاطها".

ولأغراض هذه الدراسة يعرف الأداء التنظيمي بأنه: محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل والوظائف المختلفة في الشركات الصناعية والذي يحقق لها زيادة في العائد المالي ورضا العملاء، وتحسين العمليات الداخلية فيها، ويحقق لها القدرة في تطوير أدائها ونموها وتحقيق قيمة مضافة لها.

ب- **البعد المالي:** عرفه المحاميد وآخرون (2015، 578) بأنه: "النتائج الاقتصادية الناتجة عن إدارة المنظمة والتي يمكن قياسها من خلال قياس الدخل التشغيلي، والعائد على الاستثمار، ونمو المبيعات والتدفقات النقدية والقيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة".

ولأغراض هذه الدراسة يعرف البعد المالي بأنه: قدرة الشركات الصناعية على تخفيض التكاليف وتوفير السيولة وزيادة معدل العائد المالي، نتيجة للأداء الناتج

وتتمية مواهبهم وتطويرها وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم وبما يحقق أهداف المنظمة ويعمل على بناء ميزة تنافسية لها ، وعرفها أبو زيادة (2021،103) بأنها مجموعة من العمليات والممارسات التنظيمية المتكاملة والتي تهدف إلى التعرف على احتياجات المنظمة من المواهب بناءً على خططها الإستراتيجية وقدرتها على جذب المواهب وتدريبهم وتطويرهم والسعي نحو الاحتفاظ بهم لتشكيل قيمة إضافية للمنظمة وتحقيق التميز التنظيمي لها.

ويمكن تعريف إدارة المواهب بأنها: مجموعة متكاملة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها الشركات الصناعية لاستكشاف وجذب واستقطاب الأفراد الموهوبين التي تحتاج إليها الشركات الصناعية في الحاضر والمستقبل وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم والمحافظة عليهم والاستفادة منهم بشكل صحيح يضمن للشركات الصناعية تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

## 2: أبعاد إدارة المواهب:

تناولت كثير من الدراسات كدراسة (الjasر، 2022) (Malathi and Gandi، 2021) (الكيلاني، 2021) (الرصيدي ومحمد، 2021) (فارس وآخرون، 2019) (سلحوب، 2016) (جمعة، 2015) أربعة أبعاد أساسية لإدارة المواهب تمثلت هذه الأبعاد في جذب واستقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، إدارة وتحفيز المواهب وهي الأبعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة وسوف يتم تناول أبعاد إدارة المواهب كما يلي:

(أ) **جذب واستقطاب المواهب:** هي عملية جذب واستقطاب الأشخاص الموهوبين الذين يمتلكون مؤهلات ملائمة وفق قواعد ملائمة وبأعداد كافية

أ- **حدود موضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية في أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي.

ب- **حدود بشرية:** تتمثل الحدود البشرية في العاملين الإداريين بالشركات الصناعية بمحافظة الحديدة

**حدود مكانية:** تتمثل الحدود المكانية في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة والتي توزعت في مديريات المحافظة كما هو موضح في الجدول (1)

م	اسم الشركة	المديرية
1	الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال - السنابل	الميناء
2	الشركة اليمنية لتكرير السكر - سكر السعيد	الصليف
3	شركة الألبان والأغذية الوطنية - نادفود	الصليف
4	الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة	الميناء
5	شركة درهم للصناعات المحدودة - ديكو	القطيع
6	الشركة المتحدة لصناعة الألبان والمنتجات الغذائية - نانا	الدرهمي
7	الشركة اليمنية الدولية للصناعات الغذائية المحدودة - بيفيكو	الصليف

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### المحور الأول: إدارة المواهب

#### مفهوم إدارة المواهب:

تعددت وجهات النظر حول مفهوم إدارة المواهب ويعزى ذلك إلى الاختلاف في المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون من خلالها إلى طبيعة إدارة المواهب (عناي و مسعود، 2019: 14)، فقد عرف الجاسر (2022، 91) إدارة المواهب بأنها عملية مخططة ومنظمة تقوم على اختيار وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة داخل المنظمة

(رضوان، 2012:16) ، ويمثل التحفيز المادي والمعنوي أحد أهم العناصر في إدارة المواهب لما له من دور كبير في ضمان تطوير المواهب والحفاظ عليها وتحسين أدائها وهذا ما وضحه العزام (2015:14) حيث ذكر أن " تحفيز الأفراد الموهوبين في المنظمة من خلال الامتيازات والمنافع والتعويضات المباشرة والغير المباشرة تضمن تحقق الولاء لدى الموهوبين للمنظمة وتقلل من فقدان وتهرب المواهب ويحفزها على تطوير مهاراتها وقدراتها بما يحقق ميزة تنافسية لها في ظل المنافسة الشديدة"، وبين رضوان (2012:38) أن " دعم وتحفيز الكفاءات من أهم عناصر إدارة أداء الأفراد الموهوبين وتساهم بدرجة عالية في تحسين مستوى أدائهم وبما يحقق أهداف المنظمة". كما أكد ذلك هلال (2011:147) حيث ذكر " أن الحوافز المادية كالحوافز النقدية والحوافز المعنوية كال تقدير والتهنئة للموهوبين من أهم عوامل القيادة الفاعلة للمواهب وأحد أهم عناصر الإدارة الإستراتيجية للمواهب والتي تضمن بقائهم واستمرارهم في المنظمة"، كما أن التحفيز والدعم الإيجابي يساعد في إطلاق طاقة لدى الأفراد الموهوبين والعمل بجد أكثر من قبل، وفعالية أكثر، وحماس أكبر، مع دقة وجودة عالية في الأداء" (الفي، 2011:71).

**د: الاحتفاظ بالمواهب:** " هي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تتبناها المنظمة لبقاء المواهب التي تمتلكها وتوفير بيئة عمل تتناسب مع قدراتهم" (الjasر، 2022:91) ، ويعتبر الاحتفاظ بالمواهب" جهد منظم من قبل المنظمة لإنشاء وتطوير بيئة عمل تسمح للمواهب بالالتزام والمحافظة على عضويتهم داخل المنظمة والحد من معدل استنزاف المواهب إلى المنظمات الأخرى " (النجار، 2018:18) ويعرف

لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم في المنظمة. (فارس وآخرون، 2019:483). وتشمل عملية جذب واستقطاب المواهب "مجموعة من السياسات والممارسات التي يتم من خلالها تحديد واختيار الأفراد الذين يمتلكون مواهب تتناسب مع احتياج المنظمة لملئ الوظائف الشاغرة فيها وفي الوقت المناسب وقادرون على التكيف والتأقلم مع بيئة المنظمة وتحقيق إنتاجية عالية وميزة تنافسية دائمة ومستمرة للمنظمة" (العزام، 2015:13).

**ب) تنمية وتطوير المواهب:** يقصد بتنمية وتطوير المواهب "توفير برامج وسياسات مخططة ومحددة تهدف إلى تحسين قدرات ومهارات الأفراد الموهوبين العاملين في المنظمة والتي بدورها تقود إلى تحسين أدائهم وتهيئتهم للتقدم لمناصب أعلى ومراكز ذات مسؤولية أكبر، وزيادة نجاحهم في إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم بكفاءة عالية" (Thomas، 432:2012).

ويرى حمد وحسين (2017:12) أن تنمية وتطوير المواهب تركز على "إكساب الأفراد الموهوبين العاملين في المنظمة المهارات والمعارف والسلوكيات التي تحسن من قدرتهم على مواجهة التغيرات في متطلبات العمل والتغيرات في مستوى الطلب والتغيرات في حاجات ورغبات العملاء من خلال التعلم الرسمي وتبادل خبرات العمل، وإعداد برامج تدريبية تساعدهم على المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية عالية للمنظمة

**ج : تحفيز المواهب:** يعرف تحفيز المواهب بأنه" التأثير الإيجابي والفعال على الأفراد الموهوبين العاملين في المنظمة من خلال تبني مجموعة من وسائل التحفيز المادية والغير مادية لضمان رضاهم وتحسين أداءهم وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية"

الإستراتيجية والاقتصادية، وتمثل أحد أهم عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على نجاح ونمو المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، تقلل من نسبة تسرب الموظفين.

### المحور الثاني: الأداء التنظيمي

#### مفهوم الأداء التنظيمي:

إن مفهوم الأداء التنظيمي واسع ومتطور وتتصف محتوياته بالديناميكية بسبب طبيعة عمل المنظمات والتغيير المستمر في مواقفها وظروفها الناتج عن التغيير المستمر في بيئات عملها الداخلية والخارجية، وقد أدى ذلك إلى عدم وجود اتفاق بين الكتاب والباحثين حول المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء التنظيمي (مسلم: 2017: 49) ، وقد عرف (Hunger & Wheelen 2010) الأداء التنظيمي بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبأقل التكاليف وبما يتلاءم مع البيئة التي تعمل فيها (بدروي والحفاجي: 2015: 78) ، وعرفه سلمان (2008: 58) بأنه القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة .

ويمكن تعريف الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بأنه: محصلة تفاعل العناصر المكونة للشركات الصناعية مع بعضها واستجابتها للتأثيرات الداخلية والخارجية لتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها وإنتاج سلع تشبع رغبات العملاء وتحقق رضاهم وتحقق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية.

**أبعاد الأداء التنظيمي حسب نموذج بطاقة الأداء المتوازن:**

اعتمدت الدراسة الحالية نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء التنظيمي كونه أنه يقدم نظرة متوازنة

عناني ومسعود (2019: 30) الاحتفاظ بالمواهب بأنه " مجموعة من العمليات التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء المواهب داخل المنظمة من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر " .

وقد حدد (النجار، 2018: 20) و (رضوان، 2012: 18) مجموعة من الإجراءات التي تساهم في الاحتفاظ بالمواهب تتمثل في ضمان فرص التعلم والتنمية والترقية للموهبين في المنظمة، جمع بيانات عن المنظمات المنافسة فيما يتعلق بسياسات جذب المواهب والاحتفاظ بهم، تحديد الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى مغادرة الموهوبين ومعالجتها، الاعتراف بإنجازات الموهوبين ودعمهم وتشجيعهم، التحفيز المادي والمعنوي الملائم للموهوبين، وتوفير ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

### 3: أهمية إدارة المواهب لمنظمات الأعمال:

تقوم إدارة المواهب بدور كبير ومهم في جذب واستقطاب أصحاب المواهب والاحتفاظ بهم والذي ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء العام للمنظمة، كما أن إدارة المواهب تعد ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة وقاعدة أساسية لتطويرها وازدهارها (عمر، 2020: 9) ووضح ستار ومتعب (2016: 259) أهمية إدارة المواهب بأن لها دور مهم في زيادة الإنتاجية في المنظمات، وتساهم في تطوير رأس المال البشري وزيادة مهاراتهم، تساهم في تحسين صورة وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية، تساعد على الاختيار المناسب للعاملين المستمرين للعمل في المنظمة، تعد أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها

**ب: بعد العملاء:** "يقصد به قدرة المنظمة على الإيفاء بحاجات ومتطلبات العملاء من خلال تقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تتال رضاهم وتلبي رغباتهم" (الدبعي، 2021:139) "ويعتمد بعد العملاء علي قدرة المديرين على ترجمة رسالتهم العامة حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس اهتمامات المنظمة بالعملاء للوصول إلى رضاهم الذي ينتج عنه زيادة المبيعات وزيادة أرباح المنظمة" (يخلف وحامدي، 2020: 203) وقد تناول بعض من الكتاب والباحثين المؤشرات والمقاييس التي تحدد مدى تحقيق المنظمة لبعدهم العملاء مثل ( Kaplan & Norton (1996: P84) (والغالبى وإدريس، 2009: 183) (القرودع، 2020: 64) وتتمثل في الحصة السوقية، كسب عملاء جدد، رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، ربحية العميل، حيث تعكس هذه المؤشرات فاعلية الإجراءات التي تقوم بها المنظمة لمواجهة حاجات ورغبات العملاء، كما أنها تصب في تحقيق البعد المالي حيث أنه حينما يتحقق رضا العملاء، ينتج عنه نمو حجم المبيعات وزيادة حجم الإنتاج.

**ج: بعد العمليات الداخلية:** "يركز بعد العمليات الداخلية على الإجراءات التشغيلية التي تتم داخل المنظمة وتمكنها من تحقيق التميز، كما أنها تؤدي إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى تحقيق نتائج مالية عالية تحقق رضا المساهمين" (حسن، 2016:34)، ويمكن قياس بعد العمليات الداخلية من خلال تحديد قدرة المنظمة على ابتكار وتطوير سلع وخدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات العملاء، تطوير تكنولوجيا العمليات الإنتاجية، وتحسين العمليات الإنتاجية، وتحسين جودة العمليات الإنتاجية.

للعوامل المهمة لنجاح المنظمات ويشتمل على عدة جوانب تشمل (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، وتساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع وحماية البيئة وزيادة مهارات العاملين وفاعلية العمل في المنظمات كما أشارت إلى ذلك دراسة (سوار الذهب، 2016:61)، "وتعطي بطاقة الأداء المتوازن رؤية واضحة عن الوضع الراهن والمستقبلي للمنظمة وتقيس مدى تقدم مستوى الأداء في المنظمة في الاتجاه الذي يحقق أهدافها الاستراتيجية ويربط الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل برؤية واستراتيجية المنظمة" (المحروق، 2017:28)، وسوف يتم تناولها فيما يلي:

**أ: البعد المالي:** "يركز البعد المالي على تحسين موقف صافي ثروة المساهمين والملاك، ويعطي دلالة عن مدى تحقيق متطلبات حملة الأسهم والمالكين، ويعتبر أحد مؤشرات تقييم المساهمين والملاك للمنظمة، من خلال ما تم تحقيقه من النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمون" (حسن، 2016:30)، ويتم قياس البعد المالي من خلال تحقق مجموعة من الأهداف كنمو المبيعات، وزيادة صافي الأرباح المتحققة، وزيادة الدخل، والعائد على حقوق الملكية و تخفيض إجمالي التكاليف. (يخلف وحامدي، 2020:203)، كما أن المؤشرات المالية تحدد التغيرات المالية التي تحدث داخل المنظمة حسب المراحل التي تمر بها المنظمة، وأن لكل مرحلة مقاييس مالية تناسبها، كما أن هذه المقاييس تعطي دلالة عن مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تحديد نسبة ما حققته من المؤشرات المالية الخاصة بكل مرحلة (أبو ماضي، 2018)

التي تساعدها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتقييم الفعال لأدائها الاستراتيجي حيث بينت دراسة العين (2015: 233) أن استخدام الشركات الصناعية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها يحدد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها قصيرة الأجل وطويلة الأجل والتي يتم قياسها باستخدام مؤشرا مالية وغير مالية ، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعطي دلالة على مدى مواكبة الشركات الصناعية للتطورات الحديثة في بيئة التصنيع الحديث، وتعطي دلالة عن علاقة الشركات الصناعية بالمجتمع والبيئة المحيطة بها ، وأضاف البيساني (2014: 202) "بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية يعزز الابداع التنظيمي فيها حيث بينت الدراسة أنه يوجد دور لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الابداع الإداري وابداع العاملين والابداع التكنولوجي ، وتحقيق المناخ الإبداعي في الشركات الصناعية ويساهم في تحقيق التميز للشركات الصناعية ، وبينت دراسة (البحيرات ، 2021:95) أن تميز الأداء التنظيمي الشركات الصناعية يضمن لها الوصول السريع والمباشر إلى الأسواق والتفوق على المنافسين ويساعدها في التطوير والتحسين المستمر الذي يعطيها للشركات الفرصة بأن تكون في موقع أفضل من المنافسين .

#### العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي:

تساهم إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي حيث بينت دراسة الكيلاني ( 2021: 420) أن إدارة المواهب بأبعادها ( جذب واكتساب المواهب ، تطوير المواهب ، المحافظة على المواهب ) لها تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي، حيث يظهر هذا التأثير في تحسن مقاييس الأداء التنظيمي والمتمثلة في ( تحقيق

وتطوير إجراءات تركز على تلبية خدمات ما بعد البيع بدقة وسرعة فور طلبها من العميل (الغالبى وإدريس، 2009)

**د: بعد التعلم والنمو:** يقيس هذا البعد قدرة المنظمة على التجديد الذي يضمن لها البقاء والاستمرار على المدى الطويل من خلال توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر (حسن، 2016:35) ويتم قياس بعد التعلم والنمو بثلاثة مقاييس رئيسية هي: (الدبعي، 2021:143)

أ- قياس قدرات ومهارات العاملين وذلك من

خلال تحديد رضا العاملين وبقاء العاملين

ب- قياس فاعلية ونظم المعلومات وذلك من خلال

تحديد مدى دقة المعلومات، سرعة وصول

المعلومات في الوقت المناسب، حداثة

المعلومات، ملائمة المعلومات.

ج- قياس تطور التكنولوجيا في المنظمة وذلك من

خلال اقتناء تقنيات إنتاج جديدة، وتوفير

آلات وحدات إنتاج حديثة وسريعة ومتطورة.

**أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية:**

تتخصص الشركات الصناعية بإنتاج السلع لإشباع

حاجات ورغبات أفراد المجتمع من خلال استخدام

الموارد المتاحة مثل الأيدي العاملة، والمعدات

، والأجهزة ، والأدوات والمباني والمواد الخام وغيرها من

الموارد، "ويعتبر خطوة قياس الأداء في الشركات

الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من أهم

الخطوات التي يجب أن تقوم بها الشركات الصناعية

للسيطرة والتحكم في أعمالها ، كونها تساعد في

التعرف على أداء العاملين وحاجاتهم التدريبية ، ويعد

اهتمام الشركات الصناعية بتقييم أدائها من العوامل

### 1. دراسة (Mohana et.al 2021) بعنوان " أثر إدارة المواهب في أداء الموظفين في قطاع تقنية المعلومات "، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق إدارة المواهب في الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع تقنية المعلومات في مدينة تشيناي الهندية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج: وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب في الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع تقنية المعلومات في مدينة تشيناي.

2. دراسة (أبو زياده وجاد الله، 2021) بعنوان " واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز المنظمي " ، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة إدارة المواهب في الوزارات الفلسطينية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي وتحديد مستوى التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أهم النتائج: مستوى ممارسة إدارة المواهب كان بدرجة متوسطة، حيث كان مستوى ممارسة الأبعاد (جذب المواهب - إدارة أداء المواهب - التخطيط للتعاقد الوظيفي - الاحتفاظ بالمواهب) متوسطاً بينما كان بعد تطوير المواهب عالياً ، ووجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب في التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية.

### 3. دراسة (سوفي، 2021) بعنوان " أثر إدارة المواهب في التماثل التنظيمي "، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب

الأهداف ، الميزة التنافسية ، رضا الجمهور ، تطوير وتحسين العمليات الداخلية ) ، كما تساهم إدارة المواهب في مساعدة إدارة المنظمة على تحقيق النمو للمنظمات بفعالية وتوفير أعلى مستوى من الإنتاجية من خلال مجموعة من الإجراءات الإدارية والاتصالات التنظيمية والتغذية الراجعة التي تركز على الموهوبين والتي تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية اللازمة لتحقيق النمو في الأداء التنظيمي( زكي ، 2018 : 229 ) ، وبينت دراسة (عمر، 2020) أنه توجد علاقة بين إدارة المواهب وتحسين الأداء في المنظمة سواء أكان على مستوى أداء الإداريين أم العاملين والذي يؤدي إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة " ، وتحقق إدارة المواهب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال التأثير الإيجابي لها في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية " ( عبدالهادي ، 2020 : 62) وهو ما أكدته دراسة علي ( 2017 : 12) حيث بينت أن إدارة المواهب تحقق النجاح للمنظمات وتزيد من مستوى أداءها من خلال تأثيرها الإيجابي على كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمة ، وزيادة قدرتها التنافسية والتطوير المستمر للعمليات في المنظمة ، كما دلت دراسة ( ابوزيادة ، 2019) أن إدارة المواهب تساهم في تحسين أداء المنظمات ، وضمان بقاءها واستمرارها ، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ودعم قدرتها التنافسية ،ومما سبق يتضح وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي وهو ما أكدته نتائج الدراسة الحالية حيث بينت النتائج أن الأداء التنظيمي للشركات الصناعية يتأثر إيجابياً بإدارة المواهب

الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت إدارة المواهب:

بالمواهب) والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المستشفى وتحديد العلاقة بين إدارة المواهب والاحتراق الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كانت أهم النتائج : مستوى ممارسة أبعاد إدارة المواهب في المستشفى كانت ضعيفة، مستوى ممارسة الاحتراق الوظيفي في المستشفى كانت متوسطة، يوجد علاقة عكسية بين إدارة المواهب والاحتراق الوظيفي.

#### 6. (عناي و مسعوده ، 2019م) بعنوان أثر

إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية " ، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تبني المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت بمنطقة بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج : درجة ممارسة إدارة المواهب في مؤسسة بسكرة للإسمنت بأبعادها كانت متوسطة، درجة تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة كانت عالية، وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي:

#### 1. دراسة (البحيرات، 2021) بعنوان "

استراتيجيات التعويض وأثرها في تميز الأداء التنظيمي" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التعويض في تميز الأداء التنظيمي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني، والتعرف

على التماثل التنظيمي من خلال دراسة تأثير أبعاد إدارة المواهب المتمثلة في (جذب المواهب - وتطوير المواهب - ورقابة المواهب) في التماثل التنظيمي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أهم النتائج : وجود مستوى ممارسة منخفض لإدارة المواهب والتماثل التنظيمي في مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بجامعة الأزهر، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في التماثل التنظيمي .

#### 4. دراسة (عبدالهادي، 2020م)، بعنوان " أثر

إدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي" ، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج : مستوى ممارسة إدارة المواهب كانت بدرجة عالية حيث كان أعلى ممارسة الاحتفاظ بالمواهب، ثم جذب المواهب، ثم تنمية المواهب، وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة المواهب المتمثلة بأبعادها (جذب المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - تنمية المواهب) في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات.

#### 5. دراسة (مشاركة، 2019) بعنوان دور إدارة

المواهب في الحد من الاحتراق الوظيفي" ، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ

## 3. دراسة (محمد، 2020)، بعنوان أثر

أخلاقيات العمل الإداري في الأداء التنظيمي "، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسة أخلاقيات العمل الإداري في الأداء التنظيمي من وجهة نظر عينة من مسؤولي الشعب ورؤساء الأقسام في مستشفى شورش التعليمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وكانت أهم النتائج: مستوى الأداء التنظيمي في مستشفى شورش حسب آراء أفراد العينة كان مرتفعاً، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أخلاقيات العمل الإداري والأداء التنظيمي في مستشفى شورش التعليمي بالسليمانية.

## 4. دراسة ( القروءع، 2020) بعنوان " الأثر

المعدل لاستراتيجية المنظمة في العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر المعدل لاستراتيجية المنظمة في العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في البنوك اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أهم النتائج: يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتعديل استراتيجية المنظمة بصورة عكسية العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

## 5. دراسة (المعبي، 2020) بعنوان "

التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره على الأداء التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده " استراتيجية

على واقع تطبيق استراتيجيات التعويض وكذلك واقع التميز في الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أهم النتائج: أن واقع تطبيق التميز في الأداء التنظيمي كان بدرجة متوسطة، حيث كان تميز القيادة وتميز الأفراد بدرجة متوسطة، وتميز العمليات والخدمات والمنتج بدرجة مرتفعة، ووجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات التعويض في التميز التنظيمي، حيث كان لاستراتيجيات التعويض المباشرة درجة تأثير أكبر من استراتيجيات التعويض الغير مباشرة.

## 2. دراسة (أحمد وفتيحة، 2020) بعنوان "

دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي" هدفت الدراسة إلى تحديد دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي في البنوك العامة والبنوك الخاصة، وتحديد مستوى تطبيق الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق العاطفي - الاستغراق المعرفي - الاستغراق السلوكي) وكذلك مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (إنجاز المهام - التدريب - النتائج) في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (دراسة مقارنة)، وكانت أهم النتائج يوجد فروق بين البنوك العامة والبنوك الخاصة في مستوى تطبيق الاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي. ، يساهم الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي في البنوك الخاصة والعامة.

الأداء التنظيمي في القطاع الخاص في الشركات الهندية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي لهذه الشركات.

دراسات تناولت إدارة المواهب والأداء التنظيمي:

1. دراسة ( Al Aina and atani, 2021) بعنوان " أثر إدارة

المواهب في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام " ، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المواهب في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام في الشركات العقارية بالإمارات العربية المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام في الشركات العقارية بالإمارات العربية المتحدة، لا يوجد أثر لبعدي جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام في الشركات العقارية بالإمارات العربية المتحدة ، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتدريب وتطوير المواهب في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام في الشركات العقارية بالإمارات العربية المتحدة.

2. دراسة (الكيلاني، 2021) بعنوان " أثر

إدارة المواهب في الأداء المؤسسي " هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في الهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا مع تقديم تصور مقترح لواقع

تكنولوجيا المعلومات ، استراتيجية الائتمان ، الرشاقة التنظيمية ، عدم التأكد البيئي " في الأداء التنظيمي الذي تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأبعاد له في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة كانت أهم النتائج : يوجد أثر سلبي لبعدي عدم التأكد البيئي في الأداء التنظيمي في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية ، ويوجد أثر إيجابي للأبعاد " استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ، استراتيجية الائتمان ، الرشاقة التنظيمية " في الأداء التنظيمي في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية ، ويوجد أثر إيجابي للتوافق الاستراتيجي الرباعي في الأداء التنظيمي في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية .

6. دراسة ( Joshi and Chawla )،

(2019) بعنوان إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي " هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، وكذلك تحديد دور الأداء التنظيمي في تحسين الأداء المالي للقطاع الخاص في الشركات الصناعية الهندية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني، وكانت أهم النتائج : إدارة المعرفة بأبعادها ( تخطيط المعرفة ،تنظيم المعرفة، رقابة المعرفة، تكنولوجيا المعرفة ، إن ثقافة إدارة المعرفة، الدور القيادي في إدارة المعرفة) لها دور إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الخاص في الشركات الهندية، تحسين

أفراد العينة كان بدرجة متوسطة ، و إدارة المواهب تؤثر ايجابياً على الأداء التنظيمي في شركات الخدمات المالية في حيدر أباد.

#### 5. دراسة (Setyawan, 2021) بعنوان

" أثر إدارة المعرفة وإدارة المواهب في الأداء التنظيمي "، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير كلاً من إدارة المعرفة وإدارة المواهب في الأداء التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الفحم بشرق مقاطعة كالمينات في إندونيسيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج: يوجد أثر إيجابي لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي، لا يوجد تأثير وسيط للثقافة التنظيمية للعلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي.

#### 6. دراسة المناصرة (2019) بعنوان " أثر

إدارة المواهب في الأداء التنظيمي "، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسة إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج: هناك أثر إيجابي لإدارة المواهب ممثلة بأبعادها (جذب المواهب - تطوير وتنمية المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية الأردنية.

#### 7. دراسة (Mhagama, 2019) بعنوان

" أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي

إدارة المواهب في الهيئة، واستخدمت الدراسة، وكانت أهم النتائج، يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على الأداء المؤسسي حيث يحقق لها ميزة تنافسية.

#### 3. دراسة (Yniati.et.al, 2021) بعنوان

" أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي "، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي من خلال الارتباط الوظيفي في المستشفيات الخاصة بشرق ولاية جافا الإندونيسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج: يوجد أثر إيجابي لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي في المستشفيات الجامعة بشرق ولاية جافا الإندونيسية، يوجد أثر إيجابي عالي لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي من خلال الارتباط الوظيفي للموظفين في المستشفيات الخاصة بشرق ولاية جافا الإندونيسية.

#### 4. دراسة (Malathai and Gandla)

(2021) بعنوان " أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي "، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة سلوك إدارة المواهب في شركات الخدمات المالية في حيدر أباد وتحديد تأثير إدارة المواهب في أداء المنظمات المالية في حيدر أباد في الهند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أهم النتائج: مستوى الأداء التنظيمي في شركات الخدمات المالية في حيدر أباد حسب آراء

المتوازن كأبعاد للأداء التنظيمي كدراسة (الدبعي، 2021) (الكيلاني، 2021) (Al Anina and Atani، 2021).

4. تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد القطاع الصناعي كبيئة بحثية للدراسة كدراسة (البحيرات، 2021) (Joshi and Chawla، 2019) (العمرى، 2019).

5. تشابهت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في تحديد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسات واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات للدراسة.

**ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

1. تناولت الدراسة الحالية أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، أما الدراسات السابقة تناولت موضوع الدراسة في قطاعات أخرى غير صناعية
2. طبقت هذه الدراسة في بيئة تنظيمية يمنية مختلفة إلى حد كبير عن البيئات التي طبقت فيها تلك الدراسات السابقة من حيث الاستقرار وتأثير البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها باستثناء الدراسات السابقة التي أجريت في اليمن.
3. تناولت الدراسة الحالية الشركات الصناعية في محافظة الحديدة ولم يقف الباحث على دراسة تناولت متغيرات الدراسة في البيئة اليمنية وبالتحديد القطاع الصناعي في الجمهورية اليمنية.

**منهج الدراسة:**

**في القطاع العام**، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في الإدارات الإيرادية في منطقة الأمازون، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب وأبعادها (جذب المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - وتطوير المواهب - والتعرف على المواهب) في الأداء التنظيمي في الإدارات الإيرادية بمنطقة الأمازون.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

**أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

1. تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في تحديد المتغير المستقل (إدارة المواهب) متغيراً مؤثراً في الأداء التنظيمي (المتغير التابع) كدراسة (Yniati et.al، 2021) (Malathi and Gandala، 2021) (المناصرة، 2019) (Mhagma، 2019).
2. تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، تحفيز المواهب) كأبعاد للمتغير المستقل (إدارة المواهب) كدراسة (الكيلاني، 2021) (Al Malathi، 2021) (abd Gandle، 2021) (المناصرة، 2019) (Mhagma، 2019).
3. تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد عناصر بطاقة الأداء

تمثلت المصادر الأولية في الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مصادرها الأولية. بينما تمثلت المصادر الثانوية في الدراسات السابقة، والأبحاث والرسائل الجامعية، والمجلات العلمية، والدوريات، والكتب، والتقارير، ومواقع الإنترنت.

#### بناء وتطوير أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم الاستفادة من العديد من الدراسات السابقة كدراسة سوفي (2021) (عمر 2020) (رضوان 2020) (عناني ومسعودة 2019)) (زكي 2018) (البطران 2020) (النجار 2108) (زكي 2018) لبناء فقرات أبعاد إدارة المواهب، ودراسة (حليله 2022) (الدبيعي 2021) (البطران 2021)، فقرات (المعبي 2020) (القرودع 2020) لبناء فقرات أبعاد الأداء المنظمي، وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة ويحقق أهداف الدراسة والجدول (2) يوضح توزيع فقرات الاستبانة:

جدول (2): توزيع فقرات الاستبانة

نوع المتغير	المتغير	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	النسبة المئوية للفقرات
المستقل	إدارة المواهب	جذب المواهب	5	12.5%
		تنمية وتطوير المواهب	6	15%
		الاحتفاظ بالمواهب	5	12.5%
		تحفيز المواهب	4	10%
التابع	الأداء التنظيمي	البعد المالي	5	12.5%
		العملاء	5	12.5%
		التعلم والنمو	5	12.5%
		العمليات الداخلية	5	12.5%
الإجمالي			40	100%

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمّ جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار سبع من الشركات الصناعية الغذائية من بين الشركات الصناعية المسجلة في مكتب التجارة والصناعة في محافظة، الحديدة، وبلغ حجم المجتمع 471 فرداً و شمل مجتمع الدراسة الإداريين العاملين في الوحدات الإدارية (مدراء العموم، والمدراء التنفيذيين ونوابهم ومستشاريهم، ومدراء الوحدات الوظيفية، ورؤساء الأقسام الإنتاجية، المشرفين والمختصين ) وتم تحديد حجم العينة بناء على نموذج (Morgan & Krejcie 1970) الذي حدد حجم عينة الدراسة بمقدار ( 212 ) فرداً.

#### وحدة التحليل:

اعتمدت الدراسة على وحدة التحليل المنظمي المتمثلة بالمنظمة "الشركات الصناعية"، كون الأداء التنظيمي وإدارة المواهب تقاس على مستوى المنظمة.

#### مصادر جمع المعلومات:

**مقياس الدراسة:**

تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) السباعي لقياس مدى اجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة والجدول (3) يوضح التعبير اللفظي والوزن النسبي والمدى والتقدير لكل إجابة:

جدول رقم (3): مقياس درجة الإجابة على الفقرات

بعد استكمال بناء وتحكيم الاستبانة واعدادها بصورتها النهائية تم توزيع (212)، استرجع منها (205) استبانة، أي ما يعادل نسبة (96.7%) من العدد الكلي لحجم العينة وبعد مراجعة الاستبيانات المسترده تبين عدم صلاحية (9) استبانات للتحليل، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (196) استبانة أي ما يعادل (92.5%) من حجم عينة الدراسة.

التقدير (الدلالة الإحصائية)	المدى	الوزن النسبي	التعبير اللفظي للإجابة
عالي جدا	6.14 - 7.0	7	موافق بشدة
عالي	5.29 - 6.14	6	موافق
عالي إلى حد ما	4.43 - 5.29	5	موافق إلى حد ما
متوسط	3.57 - 4.43	4	محايد
منخفض إلى حد ما	2.71 - 3.57	3	غير موافق إلى حد ما
منخفض	1.86 - 2.71	2	غير موافق
منخفض جدا	1.0 - 1.86	1	غير موافق بشدة

بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى، وأصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (40) فقرة.

ثانياً: تقييم مؤشرات الثبات والصدق التقاربي:

أولاً: تقييم الثبات وصدق التقارب بين أبعاد المتغير

المستقل "إدارة المواهب" ومؤشراتها "فقراتها

جدول (4) نتائج تقييم الثبات وصدق التقارب بين

أبعاد المتغير المستقل ومؤشراتها ":

اختبار الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (أراء المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والإحصاء في الجامعات اليمنية، لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تطويرها، وفي ضوء ملحوظات المحكمين فقد تم التعديل في صياغة

البعد	المؤشر	التشبع	الفاكرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
جذب المواهب	TA1	0.791	0.891	0.920	0.699
	TA2	0.880			
	TA3	0.883			
	TA4	0.799			
	TA5	0.822			

0.710	0.924	0.897	0.840	TD1	تتمية وتطوير المواهب
			0.801	TD2	
			0.883	TD3	
			0.883	TD5	
			0.800	TD6	
0.797	0.922	0.873	0.896	TR1	الاحتفاظ بالمواهب
			0.895	TR2	
			0.888	TR3	
			0.840	4TR	
0.810	0.927	0.882	20.88	1TM	تحفيز المواهب
			0.869	TM2	
			0.917	TM3	
			0.914	TM4	

3. إن كل قيم متوسط التباين المستخرج لكل

الابعاد أكبر من 0.50 وهذا مؤشر ان الابعاد تفسر أكثر من 50% من التباين في مؤشراتها ويشير هذا الى تحقق صدق التقارب بين الأبعاد والمؤشرات.

ثانيا: تقييم الثبات صدق التقارب بين أبعاد المتغير التابع "الأداء المنظمي" ومؤشراتها:  
جدول (5) نتائج تقييم الثبات صدق التقارب بين أبعاد المتغير التابع ومؤشراتها:

المتوسط التباين المفسر	الثبات المركب	الفا كرونباخ	التشعب	المؤشر	البعد
0.604	0.883	0.834	0.615	FP1	المالي
			0.779	FP2	
			0.845	FP3	
			0.809	FP4	
			0.815	FP5	
0.716	0.926	0.900	0.802	CP1	العملاء
			0.868	CP2	
			0.883	CP3	

من الجدول (4) يتضح مايلي:

1. إن كل التشعبات الخارجية للمؤشرات أكبر من 0.707 وهذا مؤشر ان البعد بإمكانه تفسير أكثر من 50% من التباين في المؤشرات.

2. إن كل من الثبات المركب وقيمة الفا كرونباخ أكبر من 0.700 واقل من 0.950 وهذا يبين ان الابعاد تتسم بثبات واتساق داخلي عالي.

			0.858	CP4	
			0.816	CP5	
0.696	0.920	0.891	0.815	LGP1	التعلم والنمو
			0.835	LGP2	
			0.822	LGP3	
			0.859	LGP4	
			0.840	LGP5	
0.744	0.936	0.914	0.837	IPP1	العمليات الداخلية
			0.892	IPP2	
			0.870	IPP3	
			0.885	IPP4	
			0.828	IPP5	

من الجدول (5) يتضح ما يلي:

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمَّ استخدام برنامج (SPSS28) و ( SMART ) ل معالجة بيانات الدراسة، كما تمَّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

تمثلت الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة في (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، الوظيفة) من خلال تحديد التكرار والنسب المئوية كما يوضح ذلك الجدول (6).

جدول (6): نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص:

النوع	العدد	النسبة
ذكر	176	90.7%
أنثى	18	9.3%
الإجمالي	194	100%

1. إن كل التشبعات الخارجية للمؤشرات أكبر من 0.707 وهذا يوضح ان البعد بإمكانه تفسير أكثر من 50% من التباين في المؤشرات باستثناء الفقرة رقم 1 في البعد ولكن كون متوسط التباين المفسر للبعد المالي اعلى من 0.500 فلن يتم استبعاد الفقرة لأنها لا تؤثر على النموذج.

2. إن كل من الثبات المركب وقيمة الفا كرونباخ أكبر من 0.700 واقل من 0.950 وهذا يبين أن الأبعاد تتسم بثبات واتساق داخلي عالي.

3. إن قيم متوسط التباين المستخرج لكل الأبعاد أكبر من 0.50 وهذا مؤشر ان الأبعاد تفسر أكثر من 50% من التباين في مؤشراتها

العمر	العدد	النسبة
30 سنة فأقل	32	16.5%
31-40 سنة	88	45.4%
41-50 سنة	48	24.7%
أكثر من 50 سنة	26	13.7%
الإجمالي	194	100%
سنوات الخبرة	العدد	النسبة
5 سنوات فأقل	40	20.6%
6-10 سنوات	50	25.8%
11-15 سنة	53	27.3%
أكثر من 15 سنة	51	26.3%
الإجمالي	194	100%
المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوية فأقل	8	4.1%
دبلوم بعد الثانوية	35	18%
بكالوريوس	144	74.2%
دراسات عليا	7	3.6%
الإجمالي	194	100%
الوظيفة	العدد	النسبة
مدير عام، نائب مدير عام، مدير تنفيذي	7	3.6%
مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس شعبة	90	46.4%
مشرف مجموعة، مختص إداري	97	50%
الإجمالي	194	100%

في مرحلة الشباب. وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة فقد كانت أعلى فئة هي (11-15 سنة) بنسبة (27.3%) وكانت أقل فئة الذين سنوات الخبرة لديهم خمس سنوات فأقل بنسبة (20.6%)، وبالنسبة للمستوى العلمي فقد كان أغلب أفراد العينة مؤهلاتهم بكالوريوس بنسبة (74.2%) ويعود ذلك إلى أن أغلب الشركات تشترط مؤهل البكالوريوس لشغل الوظائف التي تم استهدافها في عينة الدراسة، كما أظهرت نتائج المسمى الوظيفي

يبين الجدول (6) أن أغلب عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور (90.7%) بينما نسبة الإناث (9.3%)، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في القطاع الصناعي الذي يتطلب جهد عالي والذي أدى إلى قلة مساهمة النساء في العمل في هذا القطاع، أما بالنسبة للفئة العمرية فكانت أعلى فئة عمرية (31-40 سنة) بنسبة (45.4%) وكانت أقل فئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة (13.7%) وهذا يعطي دلالة أن أغلب العاملين في الشركات الصناعية كانوا

النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب):  
جدول (7) النتائج المتعلقة بأراء أفراد العينة حول متوسط فقرات أبعاد المتغير المستقل:

أن أعلى فئة هي ( مدير إدارة ، رئيس قسم ، رئيس شعبة ) بنسبة (50%) وكانت أقل فئة هي ( مدير عام ، نائب مدير عام ، مدير تنفيذي ) بنسبة (3.6%).

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	%	التقدير اللفظي
جذب المواهب	5.1124	1.05219	73.0%	عالي الى حد ما
تطوير وتنمية المواهب	4.9948	1.11305	71.4%	عالي الى حد ما
الاحتفاظ بالمواهب	4.7753	1.16165	68.2%	عالي الى حد ما
تحفيز المواهب	4.8415	1.15634	69.2%	عالي الى حد ما
إدارة المواهب	4.9387	1.03097	70.6%	عالي الى حد ما

وأهمية نسبية (68.2%). حيث كانت درجة توفر كل الأبعاد عال إلى حد ما، وهذه النتائج تعطي دلالة على وجود اهتمام لدى الشركات الصناعية بتطبيق إدارة المواهب كأحد الإدارات الهامة والتي لها دور في زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والسريعة للمتغيرات البيئية المختلفة وتساهم في تنمية وتطوير الشركات الصناعية.

النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير التابع " الأداء التنظيمي":

جدول (8): نتائج التحليل الوصفي للأداء التنظيمي:

من الجدول (7) نجد أن تحقق إدارة المواهب حسب آراء أفراد العينة بمستوى عالي إلى حد ما ، بمتوسط ( 4.938 ) وانحراف معياري ( 1.0309 ) وأهمية نسبية ( 70.6% ) ، كما أظهرت النتائج ان هناك اهتماما بالأبعاد التي استخدمتها الدراسة لقياس مدى تحقق إدارة المواهب ، حيث جاء بعد (جذب المواهب) في الرتبة الأعلى من حيث درجة الموافقة عليه من قبل عينة الدراسة بمتوسط (5.1124) وانحراف معياري (1.0521) وأهمية نسبية (73.0%) ، بينما جاء بعد (الاحتفاظ بالمواهب) بالرتبة الأدنى من حيث درجة موافقة العينة عليه بمتوسط (4.7753) وانحراف معياري (1.16165)

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	%	التقدير اللفظي
البعد المالي	5.5897	0.86155	79.9%	عالي
بعد العملاء	5.2804	1.07931	75.4%	عالي
بعد التعلم والنمو	5.2801	1.01811	74.7%	عالي
بعد العمليات الداخلية	5.4814	1.0308	78.3%	عالي
الأداء التنظيمي	5.3956	0.88369	77.1%	عالي

ويعكس حصول البعد المالي على الرتبة الأولى الطبيعية التجارية للشركات الصناعية حيث تهدف بدرجة رئيسية إلى تحقيق الربح من خلال تركيزها على الجوانب التي تزيد من الإيرادات وتقليل التكاليف لتزيد من نسبة العائد المالي.

اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

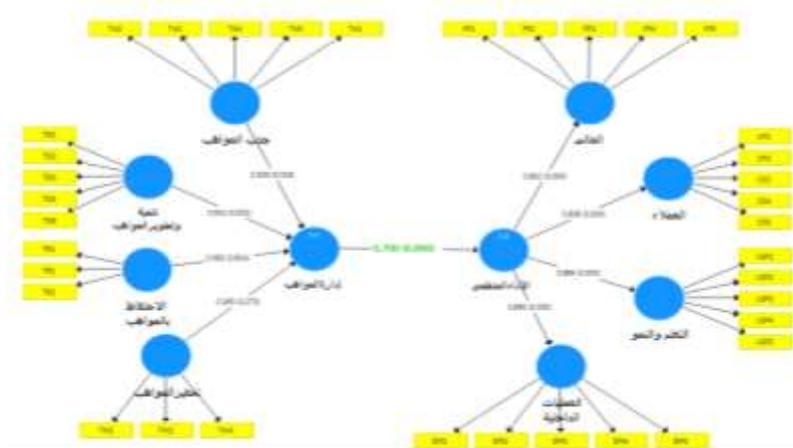
أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة "

جدول (9): معاملات مسار الفرضية الرئيسية الأولى:

المسار	(R <sup>2</sup> )	Beta	الانحراف المعياري	T	(P-value) الدلالة
إدارة المواهب -> الاداء التنظيمي	0.524	0.700	0.036	19.534	0.000

المواهب تفسر مانسبته ( 52.4% ) من التباين أو التغيرات في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية وأن ما نسبته (47.6%) من التباين تفسره متغيرات أخرى ، وكانت قيمة بيتا (0.700) وهي تدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية ، وأن هناك اثر دال احصائيا ل (إدارة المواهب) في (الأداء التنظيمي) حيث أن زيادة (إدارة المواهب) بمقدار درجة واحدة تساهم في زيادة (الأداء التنظيمي) في الشركات الصناعية بنسبة (70%)، وكانت قيمة T (19.53) دالة احصائيا حيث كانت قيمتها أكبر من ( 2 ) . وكانت قيمة (P-value) تساوي (0.00) وهي داله احصائيا عند مستوى دلالة اقل من (0.05).

من الجدول (8) يتضح أن مستوى توفر الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية حسب إجابة أفراد العينة كان عالي بمتوسط (5.3956) وانحراف معياري (0.88369) وأهمية نسبية (77.1%) وجاء البعد المالي في الرتبة الأعلى من حيث درجة الموافقة عليه من قبل عينة الدراسة بمتوسط (5.5897) وانحراف معياري (0.86155) وأهمية نسبية (79.9%) بينما جاء بعد التعلم والنمو بالرتبة الأدنى من حيث درجة الموافقة العينة عليه بمتوسط (5.2801) وانحراف معياري (0.01811) وأهمية نسبية (74.7%). وهذه النتائج تفسر مدى الاهتمام العالي بالأداء التنظيمي من قبل الشركات الصناعية حيث كان مستوى توفر كل الابعاد بدرجة عالية،



شكل (2): مسار إدارة المواهب في الأداء التنظيمي من الجدول (2) والشكل (2) يتضح ان بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للفرضية الرئيسية الأولى (0.524) وهي قيمة متوسطة و تدل على أن إدارة

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:  
جدول (9): معاملات المسارات للفرضيات الفرعية  
للفرضية الرئيسية الأولى:

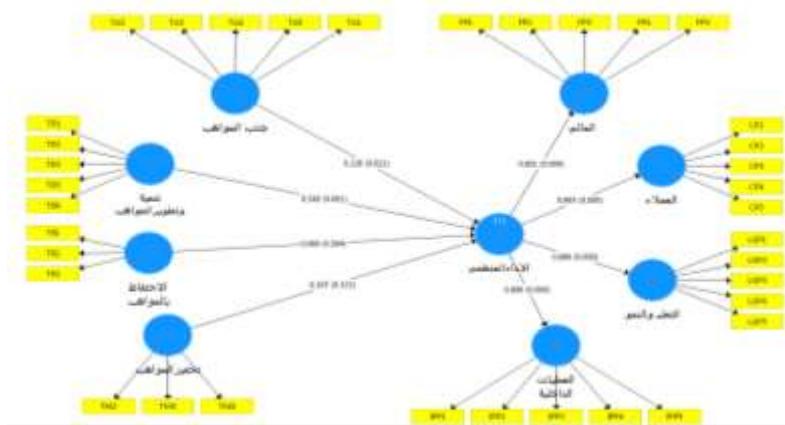
المسارات	بيتا	لانحراف المعياري	ت	الدالة
جذب المواهب -> الأداء التنظيمي	0.228	0.098	2.319	0.021
تنمية وتطوير المواهب -> الأداء التنظيمي	0.349	0.104	3.346	0.001
الاحتفاظ بالمواهب -> الأداء التنظيمي	0.060	0.112	0.533	0.594
تحفيز المواهب -> الأداء التنظيمي	0.107	0.109	0.988	0.323

ومما سبق من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية يتبين وجود أثر دال إحصائياً لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بولدرع 2022). و (الكيلاني، 2021) (البطران، 2020) (مناع، 2016).

0.01، ويمكن القول ان (جذب المواهب) يساهم في زيادة (الأداء التنظيمي) بنسبة (22.8%) وبالتالي نقبل الفرضية، وتتفق النتيجة مع دراسة (الكيلاني وآخرون 2021) ودراسة (البطران 2020)) ودراسة (المناصرة، 2019) ودراسة (مناع، 2016) ودراسة (Youn، et.al 2017)

إختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية وتطوير المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في محافظة الحديدة"

من الجدول (9) والشكل (3) يتضح أن هناك اثر دال إحصائياً لـ (تنمية و تطوير المواهب) على (الأداء التنظيمي) حيث كانت قيمة بيتا (0.349) وكانت قيمة ت (3.346) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اقل من 0.01 ويمكن القول أن (تنمية وتطوير المواهب) يساهم في زيادة (الأداء التنظيمي) بنسبة (34.9%) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الكيلاني وآخرون



شكل (3): مسار أبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي

إختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في محافظة الحديدة"

من الجدول (9) والشكل (3) يتضح أن هناك اثر دال إحصائياً لـ (جذب المواهب) على (الأداء التنظيمي) حيث كانت قيمة بيتا (0.228) وكانت قيمة ت (2.319) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اقل من

2. تهتم الشركات الصناعية بدرجة عالية بتحقيق الأداء التنظيمي فيها من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
3. تبدي الشركات الصناعية اهتماما بالبعد المالي أكبر من الأبعاد الأخرى للأداء التنظيمي.
4. تحرص الشركات الصناعية على تحسين أدائها المالي من خلال تقليل التكاليف، وزيادة حصتها السوقية لتحقيق إيرادات عالية وتوفير سيولة بصورة مستمرة.
5. تعمل الشركات الصناعية على تحسين عملياتها الإنتاجية من خلال استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، والتي تتميز بسهولة الاستخدام وسرعة الإنتاج.
6. هناك أثر إيجابي لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة
7. يوجد أثر إيجابي لبعدي (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب) في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، حيث كان بعد تنمية وتطوير المواهب أكثر أثرا في الأداء التنظيمي من بعد جذب المواهب.
8. لا يوجد أثر لبعدي تحفيز المواهب والاحتفاظ بالمواهب فب الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة.

#### التوصيات:

1. ضرورة تبني إدارة الشركات الصناعية تطبيق إدارة المواهب، في شركاتهم كونها من المواضيع الإدارية الحديثة، والتي تساهم في

(2021) ودراسة (البطران 2020) ودراسة (المناصرة، 2019) ودراسة (مناع، 2016) ودراسة ( Young ، 2017).

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في محافظة الحديدة"

من الجدول (9) والشكل (3) يتضح أن أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا ل (الاحتفاظ بالمواهب) على (الأداء التنظيمي) حيث كانت قيمة بيتا (0.060) وكانت قيمة ت (0.533) غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Alaina and (Atan 2020) ودراسة (مناع ، 2016).

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في محافظة الحديدة"

من الجدول (9) والشكل (3) يتضح أنه لا يوجد اثر دال احصائيا ل (تحفيز المواهب) على (الأداء التنظيمي) حيث كانت قيمة بيتا (0.107) وكانت قيمة ت (0.988) غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Alaina and Atani (2020) ودراسة (مناع ، 2016).

#### الاستنتاجات:

1. تهتم الشركات الصناعية على جذب الموهوبين وتدريبهم وتطويرهم بدرجة أكبر من تحفيز الموهوبين والاحتفاظ بهم.

لترقية الموهوبين والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم.

### المراجع:

#### أولاً: الكتب:

- [1] أبو ماضي، كامل أحمد (2018)، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم المؤسسات الحكومية وغير الحكومية"، ط1، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، غزة.
- [2] رضوان، محمود عبدالفتاح (2012)، "إدارة المواهب في المنظمة"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- [3] سلمان، حنفي محمود (2008)، السلوك التنظيمي والأداء، إدارة الشرق الأوسط للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط3
- [4] الغالبي، وائل وإدريس طاهر (2009) " أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن " ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [5] الفقهي، إبراهيم (2011)، "قوة التحفيز"، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة.
- [6] هلال، محمد عبدالغني (2010)، "إدارة المواهب"، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر.

#### ثانياً: المجالات العلمية:

- [1] أبو زياده، زكي و جبار الله، محمد (2021) واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية - مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث 9 (4).
- [2] أحمد، ضيف، وفتحية، صدوق (2020) دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي - دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية 4 (2).
- [3] البحيرات، معاذ مقبول حمدان (2021) استراتيجيات التعويض وأثرها في تميز الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة

تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية

2. تركيز إدارة الشركات الصناعية على المحافظة على المستوى العالي للأداء التنظيمي، والعمل على تعزيزه من خلال اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل تدعمه الإدارة العليا، مع الاهتمام بجميع مكوناتها بشكل متوازن.

3. إنشاء وحدة إدارية خاصة ضمن الهيكل التنظيمي للشركات الصناعية تهتم بتطبيق وظائف إدارة المواهب مع تحديد مهامهم الأساسية وإعداد توصيف وظيفي لهم.

4. الحرص على اختيار وتعيين وتوظيف الأفراد الموهوبين في الشركات الصناعية من خلال وضع واعتماد معايير خاصة بالمواهب ضمن معايير الاختيار والتعيين في الشركات الصناعية

5. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الشركات الصناعية بإدارة المواهب وتوفير بيئة عمل مناسبة لها من خلال اعتماد متطلباتها وأنشطتها من ضمن الخطة الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

6. الحرص على المحافظة على الموهوبين من خلال التعرف على احتياجاتهم، والتحفيز المادي والمعنوي لهم، ومعاملتهم كشركاء أكثر من كونهم موظفين لتحفيزهم على البقاء.

7. الاستفادة من الموهوبين في الشركات الصناعية في شغل الوظائف الشاغرة وتولي المهام القيادية، من خلال اعداد سياسة

- مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة  
21 (1).

[12] رضوان، طارق رضوان محمد (2020) أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية - دراسة تطبيقية -  
المجلة العلمية للبحوث التجارية العدد (1).  
[13] زكي، فاطمة أحمد (2018) إدارة المواهب في الجامعات المصرية في إدارة المعرفة - مجلة الإدارة التربوية (17).

[14] زيادة، محمد محمود (2021) دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي أبها - مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 29 (1).  
[15] سوار الذهب عبدالرحمن مدني (2014)، تقويم أداء الجامعات وقف لمنظور الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية (4).

[16] سويقي، عبير مختار (2021) أثر إدارة المواهب على التماثل التنظيمي - دراسة ميدانية على أعضاء ومنسقي مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بجامعة الأزهر التايكو - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 5 (2).

[17] العمري، غسان عيسى (2019) أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات النصاعة الدوائية في الأردن - مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 28 (1).

[18] فارس، محمد جودت وأبو عبادة، ندى عمر والخطيب، محمد حسين (2019)، أثر تطبيق استراتيجية إدارة المواهب على الانتماء الوظيفي - دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في جامعة الأزهر - غزة - مجلة جامعة الأزهر 20 (2).

[19] الكيلاني، رمزي خيرى، وهبه، محمد، الخولي، سحر (2021) أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على هيئة العلوم التطبيقية والتكنولوجيا - مجلة العلوم الادارية والاقتصادية 12 (1).

الحسين بن عبدالله الثاني - المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال 15 (1).

[4] بدروي، عبدالرضا فرج، والخفاجي، رساء مهدي صالح (2015)، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي - دراسة ميدانية شركة الحفر العراقية في البصرة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 13 (1).

[5] البطران، شيماء عبدالله عبدالعال (2020) تحليل العلاقة السببية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشري والانتماء التنظيمي وأثرهما على الأداء التنظيمي- دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات - المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - (1).

[6] الجاسر، عبدالله أحمد (2022)، "إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ظل النماذج العالمية"، المجلة العلمية لجامعة اسيوط، 38 (4)،

[7] جمعه، محمود حسن (2015)، "الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، دراسة تطبيقية"، رئاسة جامعة ديالى، مجلة كلية المأمون، 26 (1).

[8] الحربي، صالح حامد وخلي، نبيل محمد (2019) العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنظمة تبوك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية 16 (2).

[9] حمد، سامر علي، حسين وسام علي (2018) " دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع التنظيمي في الجامعات العراقية، مجلة جامعة التراث العراقية (24) 1، ص301-328، العراق.

[10]. خلف، جمال الدين، وحامدي، محمد (2020)، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات"، مجلة جديد الاقتصاد 15 (1).

[11] الرصيدي بسام سمير، وسها، بهجت محمد (2021) أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية

والتكنولوجيا نموذجاً، رسالة ماجستير الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.

[6] الدبعي، أحمد محمد فارح (2021) الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة وأثرهما في الأداء التنظيمي- دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية - أطروحة دكتوراه - جامعة عدن - اليمن.

[7] دوداخ، أريام محمد اسلام (2017) أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على الأداء التنظيمي- دراسة ميدانية على شركات منتجات البحر الميت في الأردن - رسالة ماجستير - جامعة الشرق الأوسط - الأردن.

[8] السدعي ، قائد عبدالله (2021) أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي خلال الابداع ، أطروحة دكتوراه ، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

[9] سلحوب، إياد أحمد (2016) "مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير I.B.M لدراسة قيمة العمل - دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني، قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين.

[10] صبيان، إيمان (2019) إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية - دراسة حالة مجموعة المؤسسات الجزائرية - أطروحة دكتوراه - جامعة أبو بكر بلقايد - الجزائر.

[11] الضبيح، عمران عبده مسعد (2018) أثر الذكاء الاستراتيجي والقيادة التحولية في الأداء التنظيمي- أطروحة دكتوراه - جامعة عدن - اليمن.

[12] عبدالهادي، محمد جمال محمد (2020) أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الشركات المصرية للاتصالات 11 (4).

[13] العزام، زياد فيصل هلال (2015)، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق - رسالة ماجستير - جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الأردن.

[20] المحاميد، العود وطويقات، أمجد وحدادين، ورياناتا (2015) أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 11 (3).

[21] محمد، جلال عبدالله (2020) أثر أخلاقيات العمل الإداري في الأداء التنظيمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الشعب والأقسام في مستشفى سورس التعليمي السليمانى - مجلة الدراسات الاقتصادية - جامعة الجلفة - العراق - 18 (1).

[22] مشاركة، عودة الله بدوري (2019) دور إدارة الموهبة في الحد من الاحتراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على مستشفى المستقبل - مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات 9 (4).

### ثالثاً: الرسائل العلمية:

[1] أبو عليم، طالب محمد (2014) أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة - عمان - رسالة ماجستير - جامعة الشرق الأوسط - الأردن.

[2] بلل، عبد الحق علي إبراهيم (2015) دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - رسالة دكتوراه - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- السودان.

[3] البيساني ، النابلسي يوسف (2014) أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية ، أطروحة دكتوراه جامعة العلوم والتكنولوجيا ، السودان .

[4] حسن، نبيله الهادي عبدالرحمن (2016)، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقيي التخطيط الاستراتيجي - دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

[5] الحليلة، علي محمد صالح (2022) أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين ا [لأداء المؤسسي- دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية، جامعة العلوم

[22] مناع، عاطف جمال الدين (2016) تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات - أطروحة دكتوراه - جامعة قناة السويس - مصر .

[23] النجار، محمد سمير (2018) أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية - الدور المعدل للثقة التنظيمي - دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية - رسالة ماجستير - جامعة الشرق الأوسط

#### رابعاً: المؤتمرات العلمية:

- المحروق، عبدالمعزم سالم (2017)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالمصارف التجارية بليبيا - دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية، المؤتمر الأكاديمي الأول لدراسات الاقتصاد والأعمال حول التوجهات الحديثة للعلوم الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة.
- فيصل، صالح محمد، وسالم، عبد الرحمن محمد (2014) الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعة العربية - مقياس بطاقة الأداء المتوازن - ملتقى موازنة الأداء والبرامج - دمشق - سوريا.

#### خامساً: المراجع الأجنبية

- [1] Alana، Riham and Atani ، Tarik (2021) The impact of implementing talent Management on sustainable organizational Performance. [www.mdpi/journal/sustainability](http://www.mdpi/journal/sustainability) .
- [2] Arif، Anwar Ahmed and Uddin ،Reaz(2016) Talent Management and Organizational Performance: An Empirical Study in Retail Sector in Sylhet City، Bangladesh" Journal of management and business، 18(10) pp.
- [3] Joshi Himanshu and Chawla Deepak (2019) - Knowledge Management and its impact in private sector in India - <http://www.orcid.org-0002-4774-7983>.
- [4] Kaplan R.S & Norton D.P (1992)، The Balanced Score card that drive performance flavored Business Review 70 (1).
- [5] Malathi ،Vadla and Gandla، Aruna (2021)، Study of talent management and its impact on performance of organization ، International Journal of All Research Education and Scientific Methods) ، 9 (7).

[14] عمر، ساره أبو بكر حسن (2020) العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز - الدر الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية - رسالة ماجستير - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان.

[15] عناني، مسعوده. (2019) أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسمنت، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.

[16] العين، علاء محمد عبدالله (2015) تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر.

[17] القرووع ، يحيى أحمد علي (2020) " الأثر المعدل لاستراتيجية المنظمة في العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي-دراسة ميدانية في البنوك اليمنية " أطروحة دكتوراه ، جامعة العلوم والتكنولوجيا . اليمن.

[18] مسلم، بسام علي أحمد (2017) " الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بالأداء التنظيمي-دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية " أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا. اليمن.

[19] المعبقي . فهد أحمد أحمد (2020) " التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء التنظيمي- دراسة ميدانية في البنوك اليمنية " أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا. اليمن.

[20] المقرعي ، عبدالجليل عبدالله (2022) أثر توسط المرونة الاستراتيجية بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي " ، دراسة ميدانية في مجموعات هائل سعيد أنعم الصناعية ، أطروحة دكتوراه جامعة عدن ، اليمن.

[21] المناصره، آلاء خالد زكريا (2019) أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية - رسالة ماجستير - جامعة الزيتونة - تونس.

- [6] Mhagama. John. B (2019) – Impact of talent management on organizational performance in public sectors: A case of Tanzania revenue authority in Amazon Region – Master research ، Tanzanian University .
- [7] Mohana، S and Santosh، Kathari and Kumar، M. Ramo and Sudarsan Kasa (2021) – Impact of talent management on employee in IT section: An empirical study in Chennai city – PJAEE 18 (4).
- [8] Pooranee. G.K and kavitha. V (2020) Talent management practice in a selected private Banks with Reference to Erode District –International Journal of Research and Review – 7 (3).
- [9] Setyawan ، Augustinus (2021) The effect of knowledge management and talent management on organizational performance with organizational culture as mediating variable ، jornal management business ، 11(1).
- [10] Thomas، C. Coulson (2012)، "Talent management and building high performance oeginization" Emerald group publishing، Industrial and Commercial training 4 (7).
- [11] Yianti Eny and Eko ، Budi Soetijopto and Waradoyo، Sudarmiati and Farica Nikmah(2021) ، Talent management and organizational performance : The mediating role of employee engangment ، Management science journal (11) .
- [12] Young Salmah، Shahimi، Mokrar and Ariffin Ahmad Shabudin (2017) Effectives of talent management to improving organizational performance in government owned bank، Journal of Advance Research in Business and Management studies، 7 (1) .