

دور استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق التوافق الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع صلاح الدين

*The effect of talent management strategies in achieving job compatibility: an applied study in the Oil Products Distribution Company / Salah El-Din Branch*

م. روى احمد إبراهيم حمادي  
جامعة تكريت /كلية الإدارة والاقتصاد، تكريت، العراق  
Roaa Ahmed Ibrahim Al-Mashdiny  
College of Management and economic / University of Tikiret  
Tikiret, Iraq  
[Roy54@tu.edu.iq](mailto:Roy54@tu.edu.iq)

معلومات البحث:  
• تاريخ الاستلام: 22-11-2020  
• تاريخ ارسال : 05-12-2020  
التعديلات  
• تاريخ قبول: 08-12-2020  
النشر

**المستخلص: -**

الهدف من وراء هذه الدراسة هو التعرف على الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموهبة واثراها في تحقيق التوافق الوظيفي في الشركة /توزيع المنتجات النفطية في /محافظة صلاح الدين، وتقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل استراتيجيات ادارة الموهبة في شركة توزيع المنتجات النفطية والتحري على مدى تحقيق اعلى المستوى للتوافق الوظيفي فيه , تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وكذلك الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS), وقد طبقت هذه الدراسة لعينة العشوائية بلغة عددها (110) موظف , ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطوير استبانة باستخدام بعض من الدراسات السابقة من اجل قياس متغيرات الدراسة , وقد توصلت الدراسة عبر التطبيق الى مجموعة نتائج افضلها : ان إدارة المواهب وتوافق العمل يحققا متوسط القدرة على العمل لموظفي الشركة, بالإضافة الى توفر الموهبة بشكل متوسط في الشركة وضرورة تبني الاستراتيجيات من اجل تحقيق التوافق الوظيفي, واوصت الدراسة مجموعة توصيات اهمها ضرورة الاهتمام الادارة العليا بعملية التخطيط .

ولتحسين توافق العمل للعاملين يحتاج اعتماد بعض استراتيجيات إدارة المواهب في عينة الدراسة ووضع السياسات والرؤى والاهداف من خلال تعزيز مبدأ المشاركة بالأهداف، وضرورة التزام الادارة العليا بالشركة بالتغيير وتكثيف اهتمامهم بموردها الموهوب من اجل تثقيف العاملين وباقي المستويات الإدارية المعنية بهذه المهمة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموهبة، التوافق الوظيفي، شركة توزيع المنتجات النفطية /فرع صلاح الدين.

**Abstract: -**

The aim behind this study is to identify the strategies for talent management and its impact on achieving job compatibility in the company / distribution of petroleum products in / Salah al-Din Governorate, and to present a number of findings and recommendations that contribute to the implementation of the best talent management strategies in the Oil Products Distribution Company and to investigate the extent of Achieving the highest level of functional compatibility in it, the descriptive and analytical approach was used, as well as the use of the statistical program (SPSS), and this study was applied to a random sample in a language of (110) employees, and to achieve the goal of the study, a questionnaire was developed using some of the previous studies in order to measure the study variables The study found, through the application, a set of results, the best of which is: Talent management and work compatibility achieve average work capacity for company employees, in addition to the availability of talent in a moderate manner in the company and the need to adopt strategies in order to achieve job compatibility, and the study recommended a set of recommendations, the most important of which is the need for higher management attention In order to improve the work compatibility of the employees, it is necessary to adopt some talent management strategies in the study sample and to set up policies The goals and objectives by promoting the principle of sharing goals, and the need for the company's top management to change and intensify their interest in the resource with its talented resource in order to educate employees and the rest of the administrative levels concerned with this task.

**Key Words:** Talent Management, Job Match, Oil Products Distribution Company / Salah El-Din Branch

## المقدمة:

تمتلك الشركة مجموعة من استراتيجيات إدارة المواهب التي يمكن من خلالها أن تتطور من أجل تحقيق التوافق الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى النجاح، ونظراً لما تشهده البلاد من متغيرات وفي مختلف المجالات والمستويات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، فضلاً عن التغيرات والتطورات المتلاحقة والضخمة التي شهدتها الشركة في العراق، فإن هذه المتغيرات والتطورات تمتد إلى مفاهيم العمل وأساليب التعليم، فضلاً عن ظاهرة العولمة، والبيئة ذات الدرجة عالية من عدم اليقين في بيئة عالية المخاطر بالإضافة لجميع الاختلافات في استراتيجيات تنظيم الخدمة لذلك تطلب الباحثة على إيجاد مخرج اداري يساعد في الوصول الى تحقيق التوافق الوظيفي من خلال تبنيها الى مجموعة استراتيجيات، تم تقسيم الدراسة الى اربع اجزاء خصص الأول لمنهجية الدراسة ومشكلة البحث وفرضيات البحث والدراسات السابقة، والثاني مفهوم واهمية أنواع استراتيجيات إدارة الموهبة ومفهوم التوافق الوظيفي والثالث تناول الجانب العملي وتحليل العلمي واختتمت الدراسة بأهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول

### أولاً : منهجية الدراسة

#### 1. مشكلة الدراسة

تشكل الدراسة عن اطر تعمل بشكل فعال و متطورة لمواجهة تلك المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية من الأساسيات والأهداف الأساسية لكل شركة تسعى الى التطور والازدهار، التي يجعل الشركة تتفاعل مع جميع الفرص والتحديات الموجودة عن طريق استخدامها لمجموعة من الاستراتيجيات إدارة المواهب ضمن بيئتها وباعتبار الخطة الأساسية والتي تعتبر سر نجاح تحقيق التوافق الوظيفي، وتعتبر مهمة جداً في تحقيق التغيرات الجذرية عن طريق اتباع الخطط الاستراتيجية الموهوبة الموضوعه من قبل الخبراء الذين يمثلون المورد البشري لرفع وتحسين مستوى التوافق الوظيفي، وتتضمن مشكلة البحث ببعض التساؤلات مشتملة بما يلي:

- هل سيؤثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على تحديد المواقع الوظيفية لشركات المنتجات النفطية؟
- كيف تساهم استراتيجية إدارة المواهب في تعديل المواقف في شركات المنتجات النفطية؟

#### 2. أهمية الدراسة:

تبع أهمية الدراسة من مكانة ادارة المواهب واستخدامها لتلك الاستراتيجيات التي عن طريقها من خلال تسعى إلى من تحقيق التوافق الوظيفي لذا فان تستخدم هذه الاستراتيجية التي يمارسها مديرو الشركة

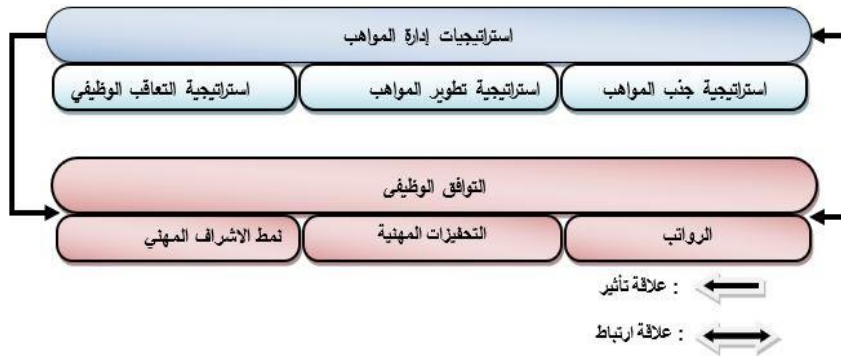
لإحداث سلسلة من التغييرات ، وتساعد على تبني طرق وأساليب جديدة لإدارة استراتيجيات إدارة المواهب، والأهم هو فهم هذه التغييرات في الإدارة الإدارية لموظفي الشركة من خلال التركيز على المهام الاستراتيجية.

#### 3. اهداف الدراسة

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد مدى تأثير استخدام استراتيجيات إدارة المواهب على توافق عمل الشركة. تحققت عينة البحث من خلال جمع آراء العينة المبحوثة، لذلك فإن هذا البحث سيساعد في تحديد استراتيجيات إدارة المواهب ومساهمة هذه الاستراتيجيات في تغييرات الشركة لتحقيق التوافق الوظيفي ، كما أنه سيساعد في زيادة اهتمام الشركة بعينة البحث ، خاصة بالنظر إلى خبرة شركات النفط يحدث نؤكد على ضرورة اعتماد هذه الاستراتيجيات لذلك **تهدف الدراسة الحالية الى :**

- تحديد مدى مساهمة استراتيجية إدارة المواهب في شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع صلاح الدين من وجهة نظر الشخص الذي تتم مقابلته.
- تحديد مستوى توافق العمل بين موظفي شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع صلاح الدين
- ما طبيعة العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والتوافق الوظيفي؟

#### 4. المخطط الفرضي للدراسة:



شكل (1) خطة بحث افتراضية  
تم إعداد الخطة من قبل الباحثة

ب- معامل الارتباط (بيرسون): وحساب معامل ارتباط بيرسون ومعادلة (سييرمان - براون) لتحديد العلاقة بين جميع المتغيرات الدراسية.

ت- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): إنها طريقة إحصائية تُستخدم لشرح التأثير بين متغيرين تابعين، متغير تابع واحد ومتغير مستقل آخر.

ث- (F-Test) : لاختبار أهمية نماذج الانحدار الخطي البسيطة أو المتعددة.

ج- (T-Test): اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (المتغير التابع).

#### 9. اساليب تجميع البيانات

أ- الجانب النظري: للتعرف على المعلومات فيما يتعلق بالجانب النظري فقد تم الاعتماد على المتوفر من المصادر الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع الدراسة.

ب- الجانب العملي: فيما يخص الجانب العملي فقد تم تصميم استبانة بشكل يخدم فرضيات الدراسة، وقد تم الاعتماد في عملية اعداد الاستبانة فيما يخص متغيرات البحث المستقلة على دراسة (داود، 2015) اما المتغير التابع فقد تم الاعتماد على دراسة (محيسن، 2015) وقد تضمنت الاستبانة (27) سؤالاً في صورتها النهائية بعد اجراء بعض التغييرات اللازمة على بعض بنودها- توزعت على جميع متغيرات البحث ووفق مقياس Likert الخماسي في الاجابة على اسئلة الاستبانة .

#### ثانياً: الدراسات السابقة: -

1. دراسة (الحمداني، صبا نوري، 2017) دور ادارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية، دراسة تحليلية لا آراء العاملين في المستشفيات الاردنية في اقليم الشمال \* الغرض من هذا البحث هو تشخيص طبيعة العلاقة بين ادارة الموهاب وجودة العمل من خلال ابعاد (توظيف الموهاب، ادارة أداء الموهاب، تنمية الموهاب، استبقاء الموهاب)، ومن خلال الأبعاد (العوامل الوظيفية والتنظيمية، العوامل المادية والمعنوية). تشخيص نوعية الحياة في الوظيفة. في مستشفيات الأردن في المنطقة الشمالية، من أجل تقديم توصيات للمستشفيات التي تحقق الأهداف، للمساعدة في تحقيق أهدافها المتوقعة، وتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية ومتغيرات البحث الفرعية، يعتمد جمع البيانات على صيغة الاستبيان كأداة أساسية، شمل مجتمع الدراسة 1200 عامل في عام مستشفى المنطقة الشمالية في الأردن في عام 2017، بما في بعض المستشفيات وقد أسفر البحث عن سلسلة من النتائج، ولعل أبرزها هو العلاقة الأخلاقية بين ادارة الموهاب وجودة العمل، كما كان لإدارة الموهاب تأثير كبير على الممارسة واعتماد جودة العمل.

2. دراسة (دراسة الجراح وابو دوله 2015) بعنوان "اثر تطبيق استراتيجيات ادارة الموهاب في تعزيز

#### 5. فرضيات الدراسة:

وتتمثل هذه الافتراضات في الإجابات على الأسئلة الواردة في سؤال البحث وتتضمن افتراضين رئيسيين يمكن من خلالهما استخلاص العديد من الافتراضات على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية إدارة المواهب والتوافق الوظيفي، وتنتج هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات إشارة اعتبارية بين استراتيجية إغواء المواهب والتوافق الوظيفي.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات علامة اعتبارية بين استراتيجية توسعة المواهب والتوافق الوظيفي.

ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التناوب الوظيفي والتوافق الوظيفي.

**الفرضية الجوهرية الثانية:** يوجد الأثر الأخلاقي لاستراتيجيات إدارة المواهب والإجماع في هذه الفرضية، والفرضيات الفرعية الثلاث هي كما يلي:

أ. لها تأثير كبير على أبعاد استراتيجيات تدريب المواهب في مطابقة الوظائف.

ب. وجود تأثير اعتباري استراتيجي تنمية المواهب في التوافق الوظيفي.

ت. وجود تأثير معنوي استراتيجي التناوب الوظيفي في التوافق الوظيفي.

#### 6. مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً للأهمية المتزايدة لقطاع النفط في العراق، تم اختيار شركة توزيع المنتجات البترولية / فرع صلاح الدين ك مجال بحثي، لأن ذلك ضروري للنهوض بواقع تقديم الخدمات النفطية لمحافظة العراق، وخاصة محافظة صلاح الدين، في حالة كون مجتمع البحث مكوناً من (414) فرداً، يتم اختيار عينة عشوائية لتوزيع (110) استبانة واستخراج (88) استبانة، منها (80) استبانة صالحة و(22) استبانات غير صحيحة، فتصبح عينة البحث عامل (80).

#### 7. حدود الدراسة:-

تقسيم حدود الدراسة إلى حدود:

أ. **المدة الزمنية:** المدة الزمنية لكتابة عينة التقارير الدراسية وتحليل نتائج الدراسة الميداني، وتم تمديد الفترة الزمنية من 2018/7/9 إلى 2020/9/7.

ب. **الحدود المكانية:** في موقع تطبيق البحث الميداني حصل التطبيق الميداني على عينات من العاملين بقسم المنتج / قسم صلاح الدين.

#### 8. الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل الاستبيانات الموزعة على عينات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- مقياس الإحصاء الوصفي: وصف خصائص عينة البحث، وتقديم إجابات العينة وتحليلها حسب فقرات الاستبيان، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية.

فهم العلاقة بين الرضا الوظيفي والصحة النفسية والضغط النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين في بعض الجامعات العراقية في أمانة والتي تتكون من (200) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ، استخدم الباحثون طرق قياس الضغط النفسي والرضا المهني والصحة النفسية ، ثم طبقوا الطريقة على أفراد العينة واستخدموا معاملات الارتباط واختبارات الالتواء وتحليل التباين لإجراء تحليل إحصائي على الموضوعات، من أهم النتائج التي تم الحصول عليها في البحث أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين الضغط النفسي والرضا المهني من جهة ، ومن جهة أخرى هناك علاقة سلبية بين الضغط النفسي والصحة النفسية ، وهناك فرق ذو دلالة إحصائية يكمن في تفضيل الرجل والمرأة للمرأة .

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### استراتيجية إدارة المواهب

#### أولاً: إدارة المواهب: ماهيتها وأهميتها

تشير المواهب إلى جميع الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات وكفاءة، حيث يستطيعون القيادة المنظمات بنجاح والتحول والتغيير داخل أداء عمل المنظمة. لذلك، كل هذه الأمور تتعلق بتقدير المواهب الفردية وتؤثر على قيمتها من خلال العمل الذي يشارك فيه، والتفرد وتحقيق أهدافه، لذلك، تعتبر المنافسة على المواهب مشكلة شائعة في المنظمات، خاصة عندما يتدهور الوضع الاقتصادي، يرتفع ميلر ويزدهر وينكمش ويتدهور. إذا لم تستطع المنظمة النهوض بشكل مستقل والاحتفاظ بموارد المواهب في ظل ظروفها الخاصة، يؤدي إلى انقراض المنظمة، في ظل ظروف اقتصادية جيدة، لن تتمكن من تحقيق توافق العمل

(Hartmann,2010,2)

لذلك، يقضي المسؤولون (20%-40%) من وقتهم في التركيز على أخلاقيات الشركة، أي أنهم يعتقدون أن المواهب هي أفضل طريقة لتحقيق ميزة تنافسية، ويجب عليهم الاحتفاظ بالمواهب ووضع خطة طموحة لإدارة المواهب من أجل من توقيع العقد إلى سن (Noe,2008,400) التقاعد.

تكمن أهمية إدارة المواهب في أنها استجابة للتغيرات في تأثير العولمة على القوى العاملة وسوق العمل الذي يحتوي على مجموعة من المواهب.

#### ثانياً: أهمية إدارة المواهب: -

من خلال ما أشار إليه كلا من (Zhang, Shuai, & Bright, David, 2012,185) الشركات والمنظمات لكي تطبق استراتيجيات إدارة المواهب عليها الالتزام بما يلي: -

1. حماية الموظفين القدامى المهنيين واستخدامهم لتطوير خطط استراتيجية للحفاظ على بقاء واستمرارية النمو وضمان تدفق المواهب من خلال القوات القيادية، ومساعدة الأفراد على التخطيط لمساراتهم المهنية. استراتيجية إدارة المواهب يقول الكاتبان " لوري ودانييل " بأن المدراء مولعون

الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية" يهدف البحث إلى تحديد أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز الانتماء التنظيمي ، ولتحقيق أهداف البحث صمم الباحثون استبانة لجمع البيانات الأساسية من عينة بحثية من 300 عضو، ووجدت الدراسة أن مستوى تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الرسمية الأردنية متوسط ، ومستوى الانتماء التنظيمي عادة متوسط ، كما بينت الدراسة أنه على مستوى الانتماء التنظيمي يوجد مستوى لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تأثير هام وارتباط إيجابي.

### 3. دراسة (الندوي، 2006) الشخصية المتقلبة

وعلاقتها بالتوافق المهني لدى العاملان في مؤسسات الدولة " هدفت الدراسة إلى قياس التوافق المهني لعاملتين في إحدى وكالات الدولة العراقية، ووجدت أن العلاقة بين تقلبات الشخصية المتغيرة والإجماع المهني في أمانة شملت (400) موظف، وقد اختبر هؤلاء الموظفون في أربع وزارات، من أجل تحقيق هذه الأهداف، طبق الباحثون مقياس الشخصية المتغير المحدد ومقياس الانساق المهني المعتمد. بعد معالجة إطار العد، استخدم اختبار الالتواء لقياس عينة واحدة وعينتين مستقلتين، وحساب معامل ارتباط بيرسون ومعادلة (سبيرمان - براون). وأهم النتائج تدل على ضعف التوافق المهني للموظفين والموظفات، وهناك علاقة عكسية تتمثل في تقلبات الشخصية والانسجام المهني، ومن حيث النهائي يكون الذكور أكثر توافقاً من الإناث (النداوي،2006).

### 4. دراسة (Elnakhala, 2013) " The Availability of Talent Management Components from Employees Perspectives (Al-Aqsa voice Radio Station Case Study"

يهدف البحث إلى تحديد مدى توافر المكونات المختلفة لإدارة المواهب من منظور حالة تطبيق الموظف للأقصى من خلال التحقيق في آراء الموظفين حول مختلف مكونات إدارة المواهب، اعتمد البحث على مسح شامل لجميع العاملين بالراديو ، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لقياس البحث من خلال تخصيص متغيرات المسح ، والتأكد من توفرها من وجهة نظر الموظفين ، وقياسها من خلال بيان بعض العوامل الشخصية والمؤسسية. درجة الاختلاف بينهما في جمع البيانات الأساسية للبحث، وأظهرت النتائج التي أظهرها تحليل المتغيرات أن معدل توافر عنصر إدارة المواهب في راديو الأقصى 63.75%، فيما بلغ معدل جذب المواهب 64.39%، ومستوى تنمية المواهب 56.46%، ونسبة الاحتفاظ بالمواهب 69.7%.

### 5. دراسة(السيد،2018) الضغوط النفسية وعلاقتها

بالرضا المهني والصحة النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة "الغرض من هذه الدراسة هو

الهدف من استراتيجية تطوير المواهب لجعل تنمية المواهب جزءاً من ثقافة شركتك إذا كانت ثقافة الشركة تملّي عقلية النمو حيث يتم اكتشاف المواهب ورعايتها من خلال عملية التدريب.

ت. **استراتيجية التعاقب الوظيفي:** - في سياق استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي، حيث تكون الأعمال كثيرة في الشركة المبعوثة لمجموعة من المديرين أو الشركاء (ينبغي التفكير) (Downe, 2012, 235) في انتقال الأعمال إلى الشركاء، وكيفية إدارة الخروج من الشركة، وكيفية مشاركة جدوى الأعمال بينهم. عندما تحدث الخلافة داخل التسلسل الهرمي للشركة (Davis & John, 2014, 15) يجب أن تأخذ خطط التعاقب في الاعتبار القضايا التي قد تنشأ فيما يتعلق بالاحتفاظ بالخلف المقصود، وإمكانية تغييره من قبل الموظفين الآخرين، وكيف سيستجيب الموظفون الآخرون عندما يعلمون بخطة التعاقب. ولكي تستفيد الشركة بشكل عام وشركة توزيع المنتجات النفطية بشكل خاص من إنشاء عملية تعاقب منضبطة، يتوجب عليها اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، والتي تعتبر بالغة الأهمية لقيادة الأعمال العالمية المتنامي.

تميل شركات أمريكا الشمالية إلى أن تكون أكثر نشاطاً في هذا الصدد، تليها دول أوروبا وأمريكا اللاتينية. تقدم (PepsiCo و IBM و Nike) أمثلة حالية لما يسمى بنهج "تخطيط الألعاب" لإدارة التعاقب والمواهب. في هذه الشركات وغيرها، يتم استكمال المراجعات السنوية بسلسلة مستمرة من المناقشات بين كبار القادة حول من هو على استعداد لتولي أدوار أكبر. وبذلك يتم توقع الوظائف الشاغرة و إعداد قوائم الأسماء بناءً على أعلى إمكانات واستعداد لنقل الوظائف. يُنظر إلى عمليات إعادة التنظيم المؤسسي على أنها نوافذ هامة لفرص الاستفادة من حركات التطوير التي تخدم الصالح العام للشركات التقييم هو ممارسة أساسية في تخطيط التعاقب الفعال.

(Nesmith Les, 2011, 178) ستساعد استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة، إلى جانب برامج التطوير الوظيفي القوية، في رسم مستقبل واعد للموظفين.

#### ثانياً: مفهوم التوافق الوظيفي:

يمكن اعتبار الرضا المهني أهم المظاهر التي تزيد من الشعور بالتوافق الوظيفي (Harrison, 1979)، حيث أن الرضا المهني يعكس رضا الموظف عن العمل وعن مكونات البيئة المهنية، ويصور حقيقة العلاقات المهنية القائمة بين الموظف وزملاء العمل ووجهة نظره في مسؤوليه أو المشرفين عليه، وراتبه ومكانته المهنية في العمل (حمود، 2015) يعبر التوافق الوظيفي عن تناسق وارتباط بين التخصص الذي يتميز به الفرد والعمل الذي يقوم به بحيث يقوم بإنجاز مهام مهنية ضمن تخصصه، ومنها فهناك العديد من الأشخاص الذين قاموا بتوضيح وتفسير مفهوم التوافق المهني، كلاً من وجهة نظره، وتتمثل هذه التعاريف لمفهوم التوافق المهني توافق

بمقولة أن: "مواردنا البشرية هي أهم ما نملك. على الرغم من أن العديد من المسؤولين يعتبرون الموارد البشرية تكلفة، إلا أنها خطيرة.

2. بالنسبة للعديد من المنظمات، تعتبر الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة لاكتساب ميزة تنافسية طويلة الأجل. تخاطر بوجودها بل بنجاحها (James, Cannon, 2011, 162)

3. يجب أن تتبع المنظمات استراتيجيات مهمة لجذب المواهب واختيارها وتطويرها والاحتفاظ بها لإفادتهم، بينما تسعى استراتيجيات إدارة المواهب لضمان مساهمة الموهوبين والمؤهلين والمتفانين في تلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

#### ثالثاً: الاستراتيجيات الرئيسية لإدارة المواهب:

(Weiner & potepan, 1970):

ستركز الدراسة على استراتيجيات إدارة المواهب التنظيمية الثلاثة الرئيسية المذكورة في المؤلفات والبحوث والمقالات، على النحو التالي:

أ. **استراتيجية جذب المواهب:** المنظمات التي ترغب في أن تكون ناجحة في هذا العالم شديد التنافسية هي تلك التي تتم بشكل منهجي واستباقي في اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استقطاب أفضل القوى العاملة الموهوبة. (Lyria, 2014) نظراً لأن الاستراتيجية تهدف إلى تحديد تأثير استراتيجيات تدريب المواهب على إنتاجية موظفي الشركة، فقد وجدت دراسة العينة أن استراتيجيات تدريب المواهب إيجابية ولها علاقة مهمة بإنتاجية موظفي الشركة منتجات النفطية في محافظة صلاح الدين (Pruis, 2011, 216). أن المنظمات يجب أن تضع وتنفيذ برامج التوظيف والاختيار والتنسيب ذات الصلة لجذب الإنتاجية المرتفعة الموظفين. لكي تكون استراتيجية جذب المواهب فعالة تحتاج المنظمة إلى حيث يقول (Davis, 2007, 98) وضع استراتيجيات التوظيف (تعمل المنظمة على جزياً فضل المواهب من مجموعة المواهب تحتوي تجمعات المواهب) ومن أجل العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين الحاليين الذين لديهم المعرفة والخبرة حول كيفية تطبيق عمليات التجارية مصادر التعيين هي أحسن مصادر المواهب خاصة إذا كانت المنظمات تريد تجديد ثقافتها (Maslow, 1970, 66).

ب. **استراتيجية تطوير المواهب:** - تتمثل إحدى أفضل استراتيجيات تنمية المواهب حيث توعز في إظهار الموظفين ملتزم تجاهه ليس فقط في وظائفهم ولكن أيضاً للأشخاص ذوي الخبرة الجيدة الذين قد يكونون غير مستغلين بشكل كافٍ ومستعدون للقيام بعمل أكثر تحدياً (Nzuve, 2007, 36) لا يتمثل الهدف في القيام الشركة بتبني هكذا سترتجيه بالمزيد بمراد أقل ولكن استخدامهم استراتيجيات تنمية المواهب لتزويد الموظفين بعمل هادف أكثر يدمج اهتماماتهم في عملهم اليومي ويعمق مهاراتهم العاملين في الشركة عين الدراسة مما يساعدها في تحقيق التوافق الوظيفي (Mwangi, 2009, 47)

(Higgins , 2000 : 10) وهذا الأمن المهني يؤثر على درجة ومستوى وجود التوافق الوظيفي للموظف.

4. الاحترام والتقدير: يتمثل هذا العامل بأهمية التعامل داخل المؤسسة المهنية بنوع من الأخلاقيات المهنية؛ لأنَّ الموظف لديه الكثير من العلاقات المهنية التي يجب أن تقوم وتنهض على أسس أخلاقية، مثل التعامل باحترام بينهم وأهمية وجود الثقة المتبادلة بينهم ( Voris ) (2011) العدل والمساواة في تقسيم العمل والمهام المهنية وخاصة بين أعضاء فريق مهني واحد، وجميع هذه العوامل الأخلاقية إن وجدت زاد التوافق الوظيفي بين الموظف والعمل .
5. نمط الإشراف المهني: يتمثل بكيفية مراقبة جهود وإنجاز الموظفين، بحيث يوجد مشرفين لديهم طرق بناءة في قيامهم بعملهم، يراقبون الأفضل ويشجعونه ويراقبون الأضعف وينصحونه في برامج التدريب الوظيفي، وهذا الأسلوب من الإشراف المهني إن وجد زاد توافق الموظف مهنيًا مع العمل ( الشمري، 2000).

### المبحث الثالث : الإطار العملي

أولاً: استعراض وتحليلات نتائج وفق إجابات العينة

1. استعراض واقع استراتيجيات إدارة المواهب

وفق إجابات عينة الدراسة المختارة

من أجل تحديد مستوى قيمة استراتيجية إدارة المواهب بناءً على استجابة العينة، ستم الموافقة على المخرجات الإحصائية للعينة التي تم مسحها. ولأن هذا البحث يعتمد على مقياس (Likert) المكون من خمس نقاط في إجابات عينة البحث على الاستبيان، سيكون مستوى كل متغير بين (1-5)، وهناك أربعة مستويات نسبة إلى المتوسط الافتراضي (3) الجدول (1) يوضح، إذا زاد عن المتوسط الافتراضي (3)، فإنه يشمل مستويين، فإذا كان بين (4) وجيد جداً (فوق (4))، فهو جيد. إذا كانت أقل من (2)

الموظف مع كل تطورات العمل، بحيث يؤدي إلى الرضا المهني، ويتضمن ذلك رضا الموظف وإشباع حاجاته وتحقيق أحلامه وأهدافه المهنية مما يعكس على إنتاجيته وعلاقته المهنية بزملائه و رؤسائه، (ملحم ، سامي : 2015) ومع البيئة المهنية، وإذا لم يتحقق للموظف الرضا المهني فإنه يعطي نتائج سلبية على التزامه في العمل مثل التغيب وترك العمل بدون سابق إنذار

ثالثاً: العوامل المؤثرة في التوافق الوظيفي: (زعيزع، 2010)

هناك العديد من العوامل المؤثرة في عملية التوافق الوظيفي لدى الموظف في عمله وهذه العوامل تختلف بدرجة أهميتها من موظف لآخر، كما تختلف أهميتها باختلاف المؤسسات المهنية والبيئة المهنية الخاصة بها، وتتمثل العوامل المؤثرة في التوافق المهني من خلال ما يلي (Guido, 2007):

1. الرواتب : تعتبر الرواتب هي الأجر والمقابل الذي يحصل عليه الموظف مقابل جهوده وإنجازاته في العمل، وكلما كانت هذه الرواتب لا تكفي لسد احتياجات الموظف كلما كان هناك سوء رضا وعدم توافق الوظيفي مع العمل.
2. التحفيزات المهنية: تتمثل التحفيزات المهنية بحصول الموظف على ترقية وعلو علاوات في وظيفته، وحصوله على مكافآت مادية ومعنوية مثل التشجيع والدافعية، وكلما كانت هذه التحفيزات المهنية موجودة وبشكل عادل وتظهر كمية التقدير لجهود الموظف كلما كان الموظف ذو انتماء مهني ورضا مهني عن وظيفته، (عربيات ، أحمد عبد الحليم، 2014) وكلما كان هناك تقصير في هذه التحفيزات المهنية كلما زاد سوء التوافق الوظيفي.
3. الأمن المهني: يتمثل بأهمية وجود ضمانات صحية تتمثل بحماية الموظف في العمل أثناء إنجاز مهام مهنية خطيرة، وتتمثل بوجود معايير الصحة والسلامة للموظف أثناء وقوع الأزمات المهنية إن أمكن، مما يؤدي إلى زيادة شعور الموظف بالأمان والراحة في عمله

### جدول (1) قوة المتوسطات

درجات المقياس	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

المعدلة بقدرتها على تحقيق التفوق الوظيفي للموظفين، بينما جاءت الفقرة (5) بأقل وسط حسابي وبانحراف معياري قليل التشتت نوعاً ما وهذا يدل ان لشركة المنتجات النفطية تقوم بتغييرات جوهرية لجذب الموهوبين واضحة ولا يحتاج الى تغييرات جوهرية لاجل الاهداف المنشودة .

أولاً: استراتيجيات إدارة الموهبة

1. استراتيجية جذب المواهب

من خلال الجدول (2) يتبين لنا ان استراتيجية جذب المواهب في منتصف حسابي عام بلغ (4,66) ولها انحراف معياري مبعر قليلاً نوعاً ما (0,59) , اذ جاءت الفقرة (3) بأعلى وسط حسابي وبانحراف معياري ضئيل التشتت وهذا يشير ان استراتيجية جذب المواهب

## جدول (2) المتوسط الحسابي واستراتيجية تدريب المواهب الانحراف المعياري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
1	تساهم التغييرات في استراتيجية جذب المواهب في تقديم خدمات متميزة للشركة المبحوثة	4.4	1.1	4
2	تتوافق التغييرات في الاستراتيجية جذب الموهوبين مع التغييرات في استراتيجية الشركة	4.6	0.8	2
3	يعمل الشركة وفق استراتيجية موثقة وواضحة وواضح	4.00	0.7	1
4	يمتاز الشركة بخطط استراتيجية لجذب المواهب المعدلة بقدرتها على تحقيق التفوق الوظيفي للموظفين	3,5	1.1	3
5	يقوم الشركة بتغييرات جوهرية في استراتيجيتها لجذب المواهب من اجل تحقيق الاهداف المنشودة	3.2	0.8	5
	الوسط العام والانحراف العام	4,66	0.59	

## 2. استراتيجية تطوير المواهب :

ايجاد التغيير , في حين جاءت الفقرة رقم (13) بادنى وسط حسابي ويعزى الباحثون سبب ذلك الى قصور الادارة العليا بموضوع تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم باعتمادهم وسائل حرفية بدائية في عملية التطوير عاملها.

يتبين من أثناء الجدول (3) في ادناه ان استراتيجية تطوير المواهب جاء بوسط حسابي عام (3.74) وانحراف معياري مقبول (0.9) وهو متوسط , اذ حققت الفقرة (6) اعلى وسط حسابي وهو ما يرجح على حرص شركة المنتجات الى تطوير المواهب المؤهلة والقادره على

## جدول (3) تدريب مواهب الطرق الحسابية والانحراف المعياري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
6	يوجد في الشركة المبحوثة مورد بشري كفوء ومؤهل القادرة على التغيير.	3.11	0.7	1
7	توزع الشركة مهام تطوير موظفيها العمل وفقا للتخصص والكفاءة.	3.7	0.8	4
8	توجد خطط مستقبلية لتنمية وتطوير الموظفين في الشركة المبحوثة.	3.3	1.1	5
9	يراعي الشركة مرونة افي استخدام استراتيجية تطوير المواهب لعمال اثنى العمل.	3.9	0.9	2
10	يتوفر لدى العاملين رؤية واضحة لأهداف ونتائج تطوير المواهب.	3.7	0.7	3
	الوسط العام والانحراف العام	3.74	0.9	

## 1. استراتيجية تعاقب العمل:

مايدل على اهتمام الشركة باستراتيجية التعاقب الوظيفي في ادارة عملياته الادارية والفنية في حين احتلت الفقرة (14) على ادنى وسط حسابي وهو ما قد وهذا يدل على ضعف الشركة في استخدام الإستراتيجية بين موظفي شركة عينة الدراسة.

من خلال الجدول (4) فقد جاء البعد استراتيجية التعاقب الوظيفي بوسط حسابي عام بلغ (4,11) وانحراف معياري (0.92) وهو يشير على اتفاق افراد العينة , وجاءت الفقرة (15) باعلى وسط حسابي وهو

## الجدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية استراتيجية التناوب الوظيفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
11	يستند الشركة داخل استراتيجية التعاقب الوظيفي على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	3.8	0.9	4
12	يساهم استخدام الاستراتيجية بتبني عملية التغيير لدى شركة المبحوثة	4.2	1.00	2
13	تساهم استراتيجية التعاقب الوظيفي المتاحة في مساعدة الادارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة	4.00	0.8	3
14	يتم استخدام الاستراتيجية التعاقب بين موظفي في الشركة المبحوثة بشكل جيد	3.8	0.7	5
15	تساهم استراتيجية التعاقب الوظيفي المستخدمة في ادارة الاعمال الشركة	4.2	0.5	1
	الوسط العام والانحراف العام	4.11	0.92	

على عامل الرواتب يعمل على تحفيز طموحات العاملين نحو تحقيق الأفضل في الشركة المبحوثة، في حين جاءت الفقرة (17) بأقل وسط حسابي وقد يدل ذلك على ان الادارة واجب لها توفر الرواتب للعاملين في الشركة المبحوثة.

ثانيا: المتغير التابع (التوافق الوظيفي)

1. الراتب

يظهر تأثير التحليل الإحصائي المتوسط الحسابي لبعده (الرواتب) قد بلغ (3.7) وهو ميل يكاد ان يكون عالي لأفراد عينة البحث وبانحراف معياري (1,1)، حيث حققت الفقرة (19) اعلى وسط حسابي وهذا يدل

جدول (5) الرواتب

ت	الجملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	على الشركة توفير الحاجة المادية، العلاقات الاجتماعية، الأمان، وتحقيق الذات متحققة تماما في الوظيفة التي تومن حياة العمل.	3.6	1.2
17	على الشركة توفير الرواتب في الوقت المحدد للموظفين	3.0	1.0
18	يحفزني مستوى كفاءة عمل موظفي الرواتب في الشركة نحو تحسين أدائي الوظيفي.	3.4	1.1
19	يعد عامل الرواتب يعمل على تحفيز طموحات العاملين نحو تحقيق الأفضل في الشركة المبحوثة.	4.3	0.8
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.7	1,1

بأعلى وسط حسابي وهذا مؤشر جيد يدل على تمتع الشركة بنمط اشرف عالي في الوظيفة يمكنها من الاستمرار بتحقيق جميع الالتزامات، بينما جاءت الفقرة (23) بأقل وسط حسابي وهذا دلالة امتلاك الشركة نمط اشرف مهني يساعد الشركة في توفير المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.

2. نمط الاشراف المهني

أظهرت النتائج الاحصائية لهذا البعد الموضحة بالجدول رقم (6) ان حصلت على متوسط حسابي جيد (3,7) وهذا يعني ميول الافراد لهذا البعد، وانحراف معياري (0,8) مما يدل على اتفاق الافراد المستجيبين على هذا النمط المهني بالاشرف، وجاءت الفقرة (20)

جدول (6) نمط الاشراف المهني

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	تتمتع الشركة المبحوثة بنمط اشرف عالي المستوى عندما يكون لديها قدرا كبيرا من الالتزامات الوظيفية.	3.9	0,8
21	لا أحتاج الى توفير نمط اشرف مهني لأن قدراتي ومهاراتي تمكنني من أداء عملي بكفاءة.	3,7	0,8
22	اعتقد ان خبرتي في الاشراف العملية المطلوبة لأداء مهمات الوظيفة مناسبة.	3.8	0.9
23	امتلاك الشركة نمط اشرف مهني يساعد الشركة في توفير المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	3.2	1.1
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.6	0.9

الشخص الملائم في المكان المناسب وفقا للتخصص والكفاءة والمحفزات المهنية، في حين جاءت الفقرة (25) بأقل وسط حسابي وهذا يعود الى عدم اهتمام الادارة بتطوير وتحفيزهم المهني قابليات وقدرات عاملها بما يتلاءم وطموحاتهم.

3. التحفيزات المهنية: -

حصل هذا البعد على متوسط حسابي جيد وبلغ (3,5) ويقابله تجانس واتفاق في اجابات العينة وذلك من خلال انحرافه المعياري اذ بلغ (0.8)، وجاءت الفقرة (27) بأعلى وسط حسابي وهذا يعني ان المصنع ملتزم بحالة

جدول (7) بعد التحفيزات المهنية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24	يملك العاملون في الشركة محفزات مهنية تساعدهم في عملية اتخاذ القرارات لتحقيق التوافق الوظيفي.	3.0	1.2
25	الفرصة التحفيزية المتاحة لدى العاملين لتحسين أدائهم في الشركة المبحوثة.	2.7	1.2
26	يتوافر لدى العاملين في الشركة معرفة ومحفزات والمهام بطبيعة الاعمال الموكلة إليهم.	3.10	0.7
27	توفر لي الوظيفة والعمل في الشركة فرصا تتوافق مع تخصصي العلمي وتنسجم مع قدراتي الفعلية والذهنية.	4,4	0.8
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.5	0.9



**الفرضية الأولى الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية إدارة المواهب والتوافق الوظيفي، وتنتج هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية جذب المواهب والتوافق الوظيفي.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سترتجيه تطوير المواهب والتوافق الوظيفي.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سترتجيه التعاقب الوظيفي والتوافق الوظيفي. ويبين الجدول (8) نتائج اختبار الفرضيات وكما يلي:

**جدول (8): معامل ارتباط الرتب (Pearson) بين استراتيجيات إدارة المواهب والتوافق الوظيفي**

الدالة	R	ابعاد استراتيجيات إدارة المواهب	التوافق الوظيفي
موجب معنوي	0.577**	استراتيجية جذب المواهب	
موجب معنوي	0.659**	استراتيجية تطوير المواهب	
موجب معنوي	0.654**	استراتيجية التعاقب الوظيفي	
دافع اعتباري	0.655**	استراتيجيات إدارة المواهب	

\* ارتباط اعتباري عند مستوى 0.05

\*\* ارتباط اعتباري عند مستوى 0.01

ت- تم استخدام نموذج انحدار خطي أبسط لاختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية (المستقلة) (المتغيرات الفرعية) (المتغيرات الرئيسية) على متغير الاستجابة الرئيسي (التوافق الوظيفي).

ث- استراتيجيات إدارة المواهب والتوافق الوظيفي لها تأثير على جميع ابعاد التوافق الوظيفي، والفرضيات الفرعية المشتقة من هذه الفرضية الرئيسية هي كما يلي:

1. للإحصاءات تأثير كبير على استراتيجيات جذب المواهب والوظائف المطابقة.
2. له تأثير ذو دلالة إحصائية على استراتيجيات تنمية المواهب ومطابقة الوظائف
3. استراتيجيات التعاقب لها آثار إحصائية كبيرة في تحقيق التوافق الوظيفي. يوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

**ثالثا- تحليل فرضية الصلة والأثر**

**أ- تحليل فرضيات الارتباط**

اكتشف العلاقة بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) المتمثلة في استراتيجية إدارة المواهب وأبعادها (استراتيجية جذب المواهب، استراتيجية تنمية المواهب، استراتيجية التعاقب الوظيفي)، واستخدم متغيرات التوافق الوظيفي لتمثيلها تم استعمال معامل ارتباط (Pearson) وكانت نتائجها كما يلي:

1. تأتي قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية جذب المواهب والتوافق الوظيفي (\*\*0.577) وهي قيمة موجبة وقيمة ذات دلالة، أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية (ذات دلالة إحصائية) بين جاذبية المواهب وتوافقها الوظيفي عند مستوى (0.01) في الشركة عينة البحث.

2. معامل الارتباط بين استراتيجية تنمية المواهب والتوافق الوظيفي هو (0.659 \*\*) وهي قيمة موجبة ومهمة، مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية تنمية المواهب والتوافق الوظيفي في عينة البحث هي (0.01) مرتبطين إيجابياً وذات دلالة إحصائية.

3. أما عن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية التعاقب الوظيفي والتوافق الوظيفي (0.654 \*\*) فهذه قيمة موجبة ومعنوية أي أن هناك علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (0.01) (إحصاء) هام أعلاه، مما يدل على وجود علاقة بين استراتيجية التعاقب الوظيفي والتوافق الوظيفي..

4. بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الارتباط بين استراتيجية إدارة المواهب والتوافق الوظيفي (0.655 \*\*) وهي قيمة موجبة عند المستوى (0.01) وهي قيمة قوية وذات دلالة إحصائية مما يدل على أن المواهب داخل شركة توزيع المنتجات البترولية تلعب استراتيجية الإدارة وتوافق العمل دوراً نشطاً وأساسياً في ذلك. توافق عمل أعلى.

نستدل مما سبق ان الافتراض الرئيسي الأولى والافتراضات الفرعية الثلاث قد تحققت اذ حققت استراتيجية جذب المواهب النسبة الأكبر من تلك العلاقة الارتباطية مع التوافق الوظيفي في الشركة المبحوث.

ب- اختبار فرضيات الأثر بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية:

جدول (9): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لتقدير العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب لتحقيق التوافق الوظيفي قيمة الجدول (f) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية DF هي  $3.96 = 1.80$

المتغير المعتمد (التابع) (Y)	المتغير المستقل (التفسيري) وأبعاده	b 0 (t)	b1 (t)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F-test اختبار F
التوافق الوظيفي	استراتيجية إدارة الموهبة X	0.622 (1.875)	0.849 (7.952)	0.725	98.081
	استراتيجية جذب الموهبة X1	1.694 (3.660)	0.571 (5.114)	0.569	38.39
	استراتيجية تطوير المواهب X2	1.131 (2.210)	0.702 (5.925)	0.669	62.84
	استراتيجية التعاقب الوظيفي X3	1.329 (4.744)	0.678 (7.273)	0.725	86.39
	n = 80	1.664	1.664		القيمة الجدولية لـ (t)

لها تأثير مهم على القدرة على التكيف مع الوظائف. أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لـ X3، فيظهر أن استراتيجية الوراثة يمكن أن تفسر 72.5٪ من التغيير في التوافق، تشير قيمة (T) المحسوبة للمعامل (X3) لاستراتيجية التعاقب إلى أهمية العلاقة بين استراتيجية التعاقب العبقريّة (X3) وتوافق المتغير التابع (Y)، مما يعني أن استراتيجية التعاقب الوظيفي لها تأثير هام على التوافق الوظيفي.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. تتوافر استراتيجيات إدارة الموهبة متمثلة بأبعادها بنسبة متوسطة نوعاً ما وبحاجة إلى اهتمام أكبر من قبل الإدارة العليا في كيفية تطبيق تلك الأبعاد بصورة علمية وعملية ويعزو الباحثون ذلك إلى عدم وجود رؤية استراتيجية بتحويل شركة المنتجات النفطية إلى مؤسسة تقوم على استراتيجية إدارة الموهبة وتهتم بتطوير أبعادها.
2. يتوافر التوافق الوظيفي متمثلاً بأبعاده بنسبة متوسطة ويحتاج إلى مزيداً من الاهتمام من خلال تبني بعض الاستراتيجيات لرفع الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة عينة الدراسة.
3. لاستراتيجيات إدارة الموهبة الدور الفعال والهام دور هام في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين بعد أن تبين أن للندرة علاقة وتأثير معنويان في الأداء الوظيفي.

##### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة التزام الإدارة العليا بالشركة بالبحوث باستخدام تلك الاستراتيجيات من أجل من أجل التخطيط وباقي المستويات الإدارية بالشركة عينة الدراسة بهذه العملية.
2. ضرورة إشراك الموظفين بعملية التخطيط ووضع السياسات والرؤى والأهداف من خلال تعزيز مبدأ المشاركة بالأهداف.
3. تحديث الوصف الوظيفي لكل وظيفة بالشركة توزيع المنتجات النفطية من خلال إجراء اتباع

1. يتضح من الجدول (9) أن الافتراضات الرئيسية التي لها تأثير كبير على استراتيجيات إدارة المواهب والتوافق الوظيفي قد تحققت، لأن القيمة المحسوبة لـ F تصل إلى (98.081) وهي عند مستوى الدلالة (0.05) وحرية df. الدرجة = 1.80 أكبر من قيمة جدولها. (3.96) وهذا يوضح أهمية العلاقة المفترضة بين استراتيجية إدارة المواهب والمتغيرات المستخدمة ((Y) تمثل التوافق الوظيفي)، بينما يوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن استراتيجية إدارة المواهب تفسر 72.5٪ من توافق العمل، تظهر قيمة (T) المحسوبة للمعامل (X) لاستراتيجية إدارة المواهب أهمية العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب (X) والتوافق الوظيفي للمتغير التابع (Y)، مما يعني أن استراتيجية إدارة المواهب لها دور في تحقيق التوافق الوظيفي. تأثير كبير.

2. أما بالنسبة لقيمة (f) المحسوبة لـ (استراتيجية تدريب المواهب، استراتيجية تنمية المواهب، استراتيجية التعاقب) فقد تم ترميزها كـ X2، X1، X3 في الجدول أعلاه وقيمتها (62.84، 86.39، 37.39)، هذه القيم أكبر من قيمها الجدولية عند مستوى الأهمية (0.05) ودرجات الحرية (3.96) مع  $df = 1.80$ . يوضح هذا أهمية العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات والمتغير التابع (Y)، ويمثل التوافق الوظيفي. يشير معامل اليقين (R<sup>2</sup>) لـ X1 إلى أن استراتيجية جذب المواهب تفسر 56.9٪ من التغييرات في تحقيق التوافق الوظيفي، توضح قيمة (T) المحسوبة للمعامل (X1) أهمية استراتيجية جذب المواهب للعلاقة بين استراتيجية استقطاب المواهب (X1) وتوافق عمل المتغير التابع (Y)، مما يعني أن استراتيجية استقطاب المواهب توافر له تأثير مهم. توضح قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لـ X2 أن البعد البشري يفسر 66.9٪ من التغييرات في توافق العمل، بينما توضح قيمة (T) المحسوبة لمعامل استراتيجية تنمية المواهب (X2) الفرق بين استراتيجيات تنمية المواهب أهمية العلاقات. (X2) ومتغير تابع (Y) متوافقان وهذا يعني أن استراتيجيات تنمية المواهب

11. عربيات ، أحمد عبد الحليم ( 2014) . الإرشاد المهني بين النظرية والتطبيق ، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن

#### ثانيا : المصادر الأجنبية:

1. Lyria, R. K. (2014). Thesis on Effects of Talent Management on Organization performance in Companies Listed in NSE in Kenya submitted to Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology for the award of Doctorate degree of Philosophy in Human Resource Management
2. Harrison, R.(1978). person environment fit and job stress, in carol. Cooper and Roy payee (edhs), stress at work, john Wiley, New York
3. Maslow, A. (1970): Motivation and personality, New York, 2red Harper and Row publishers.
4. Mwangi, W. (2009). Factors affecting talent management at Nation Media Group. Masters report, Strathmore Business School, Strathmore University, Nairobi.
5. Norman, L. (1961): Psychology: The Fundamental of Human Adjustment. London.
6. Nzuve, S. (2007). Elements of organizational Behaviour. University of Nairobi Press.
7. Davis, John (2014-01-15). "Managing the Family Business: It Takes a Village". Harvard Business School. Retrieved 20 October 2014.
8. Downe, Alan G., Loke, Siew-Phaik, Ho, Jessica Sze-Yin, Taiwo, Ayankunle Adegbite, m , " Corporate Talent Needs and Availability in Malaysian Service Industry " , International Journal of Business and Management, Vol. (7), No. (2), (2012) .
9. El nakhala Supervisor Prof. Dr. Majed, Mohammed The Availability Of Talent Management Components From Employees Perspectives (Al aqsa voice Radio Station Case Study) By Mohammad Othman El Farra Thesis Submitted As Partial Fulfillment of the Requirement for the

- الاستراتيجيات لجميع الوظائف الادارية في الشركة الوظائف التي هي في حالة ازدياد وتطور.
4. مواكبة التطورات التي تحصل في الشركة المبحوثة من اجل تحقيق التوافق الوظيفي
5. ضمان امان واستقرار وظيفي للموظفين العاملين في الشركة المبحوثة في ظل الوضع الحالي وهو ما يساعد على رفع مستوى التوافق الوظيفي ذاتيا.

#### المصادر:

##### اولا: المصادر العربية:

1. الحمداني ,صبا نوري,2017, دور ادارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية, دراسة تحليلية لا آراء العاملين في المستشفيات الاردنية في اقليم الشمال
2. السيد, الضغوط النفسية وعلاقتها بالرضا المهني والصحة النفسية لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعة, مجلد3, العدد2, 2018.
3. احمد ، محمد جاد حسين ، " واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالادارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر " ، مجلة الثقافة والتنمية ، مصر ، المجلد (11) ، العدد (41) ، (2011).
4. الجحدلي ، غادة عبدالحميد حميدان ، " واقع اسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية ، (2013).
5. الشمري ، احمد عبدالله امانة ، و الموسوي ، لمياء علي إبراهيم ، ، و الشمري ، سرمد عبدالله امانة ، " تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة ، العراق ، المجلد (1) ، العدد (37) ، (2016) .
6. الشمري، كريم عبد ساجر، 2000، الوعي الذات وعلاقته بالتوافق المهني، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة بغداد. كلية الآداب.
7. صالح علي الجراح ، جمال داود أبو دوله ، 2015، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد2، المجلد11 .
8. الندوي (2006) " الشخصية المتقلبة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى العاملين في مؤسسات الدولة".
9. حمود ،سامي محمد ملحم، محمد عبد الحميد الشيخ ، 2015، التوجيه والإرشاد المهني .
10. عبد الله أبو زعيزع، 2010. مبادئ التوجيه والإرشاد المهني، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.

- USA: John Wiley & Sons. p. 178. ISBN 978-0470905319.
15. Noe, Raymond et al., "Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, (2008) .
  16. Pruis, E., " The five key principles for talent development " , Industrial and Commercial Training, Vol. (43), (2011) .
  17. Voris, B. (2011): Techer Efficacy, Job satisfaction, and Alternative certification in Early career special Education Teachers. Abstract of Dissertation, College of Education, university of Kentucky
  18. Weiner, B. & potepan, P.A., (1970): personality characteristics and Affective Reactions Toward Exams of superior and falling college student, journal of Educational psychology.
  19. Zhang, Shuai,& Bright, David, "Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. (4), No. (2), (2012) .
  - Master Degree in Business Administration. 2013-1434.
  10. Guido, A. (2007): Job satisfaction and work commitment as indicators of teacher`s job adaptation: The Vole of self-efficacy beliefs, school climate, and work engagement, psychologicaleducation vol. (3.pp:405-422).
  11. Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H., "Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness", Journal of World Business, Vol. (45) No. (2), (2010) .
  12. Higgins, B. (2000). An Analysis of the Effects of Integrated Instruction of Metacognitive and Study Skills Upon the Self-Efficacy and Achievement of Male and Female Students. (Master Thesis) Miami University, pp.2-63.
  13. James A. Cannon, Rita McGree, " Talent Management and Succession Planning " , Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK , (2011) .
  14. Nemethy, Les (2011). Business Exit Planning: Options, Value Enhancement, and Transaction Management for Business Owners.

## الملاحق

السادة المشاركين في ملئ الاستبانة ... المحترمون.  
نهديكم تحياتنا وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التوافق الوظيفي: دراسة تطبيقية لشركة توزيع المنتجات النفطية / فرع صلاح الدين"

يرجى منكم التفضل بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به، علماً بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لذا لا داعي لكتابة اسمكم على ورقة الاستبيان أو اي معلومة شخصية أو توقيع , حيث تتوقف على دقة تلك المعلومات صحة النتائج العملية للبحث .

مع فائق الشكر والتقدير...

## الباحثة

أولاً : البيانات الشخصية

ضع علامة ( ✓ ) أمام الجواب المناسب

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. المستوى العلمي

ثانوية فأقل  دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

3. العمر

أقل من 25  25-35  36-45  46 فأكثر

4. سنوات الخدمة

من سنه - 5 سنوات  من 6 - 10 سنوات  من 11 - 15 سنة  16 سنة فأكثر

5. المنصب الوظيفي

مدير عام  معاون مدير  رئيس قسم أو شعبة  عامل

ثانيا : استراتيجيات إدارة الموهبة :

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
<b>أولاً: استراتيجية جذب الموهبة</b>						
1	تساهم التغييرات في استراتيجية جذب المواهب في تقديم خدمات متميزة للشركة المبحوثة					
2	تتوافق التغييرات في الاستراتيجية جذب الموهبين مع التغييرات في استراتيجية الشركة					
3	يعمل الشركة وفق استراتيجية موثقة وواضحة واضح					
4	يمتاز الشركة بخطط استراتيجية لجذب المواهب المعدلة بقدرتها على تحقيق التفوق الوظيفي للموظفين					
5	يقوم الشركة بتغييرات جوهرية في استراتيجيتها لجذب المواهب من أجل تحقيق الاهداف المنشودة					
<b>ثانياً : استراتيجية التعاقب الوظيفي</b>						
6	يستند الشركة داخل استراتيجية التعاقب الوظيفي على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير					
7	يساهم استخدام الاستراتيجية بتبني عملية التغيير لدى شركة المبحوثة					
8	تساهم استراتيجية التعاقب الوظيفي المتاحة في مساعدة الادارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة					
9	يتم استخدام الاستراتيجية التعاقب بين موظفي في الشركة المبحوثة بشكل جيد					
10	تساهم استراتيجية التعاقب الوظيفي المستخدمة في ادارة الاعمال الشركة					
<b>ثالثاً : استراتيجية تطوير المواهب:</b>						
11	يوجد في الشركة المبحوثة مورد بشري كفوء ومؤهل القادرة على التغيير .					
12	توزع الشركة مهام تطوير موظفيها العمل وفقاً للتخصص والكفاءة .					
13	توجد خطط مستقبلية لتنمية وتطوير الموظفين في الشركة المبحوثة .					
14	يراعي الشركة مرونة افي استخدام استراتيجية تطوير المواهب لعمل اثنا العمل .					
15	يتوفر لدى العاملين رؤية واضحة لأهداف ونتائج تطوير المواهب .					

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
<b>أولاً: المجال الأول: الرواتب</b>						
16	على الشركة توفير الحاجة المادية، العلاقات الاجتماعية، الأمان، وتحقيق الذات متحققة تماماً في الوظيفة التي تومن حياة العمل .					
17	على إدارة الشركة توفير الرواتب للعاملين في الوقت المناسب					
18	يحفزني مستوى كفاءة اعمل موظفي الرواتب في الشركة نحو تحسين أدائي الوظيفي					
19	يعد عامل الرواتب يعمل على تحفيز طموحات العاملين نحو تحقيق الأفضل في الشركة المبحوثة.					
<b>ثانياً: نمط الاشراف المهني</b>						
20	تتمتع الشركة المبحوث بنمط اشراف عالي المستوى عندما يكون لديها قدراً كبيراً من الالتزامات الوظيفية.					
21	لا أحتاج الى توفير نمط اشراف مهني لأن قدراتي ومهاراتي تمكنني من أداء عملي بكفاءة .					
22	اعتقد ان خبرتي في الاشراف العملية المطلوبة لأداء مهمات الوظيفة مناسبة .					
23	امتلاك الشركة نمط اشراف مهني يساعد الشركة في توفير المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية					
<b>ثالثاً: المحفزات المهنية</b>						
24	يمتلك العاملين في الشركة محفزات مهنية تساعدهم في عملية اتخاذ القرارات لتحقيق التوافق الوظيفي.					
25	الفرصة التحفيزية المتاحة لدى العاملين لتحسين أدائهم في الشركة المبحوث.					
26	يتوافر لدى العاملين في الشركة معرفة ومحفزات والمأم بطبيعة الاعمال الموكله اليهم					
27	توفر لي الوظيفة والعمل في الشركة فرصاً تتوافق مع تخصصي العلمي وتنسجم مع قدراتي الفعلية والذهنية.					