

المجلة العلمية التجارة والتمويل

<https://caf.journals.ekb.eg>



دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بشركات الاتصالات
المصرية "نموذج مقترح"

دعاء رمضان علي محمد

قسم ادارة الأعمال. كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي ، قنا

تاريخ النشر الالكتروني: يونيو 2024

للتأصيل المرجعي: محمد ، دعاء رمضان علي. دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بشركات

الاتصالات المصرية "نموذج مقترح"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، المجلد 44 (2) 210-277

المعرف الرقمي: 10.21608/caf.2024.358744

للتواصل مع المؤلف: Rdoaa743@gmail.com

دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية "نموذج مقترح"

دعاء محمد علي رمضان

قسم ادارة الأعمال. كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي ، قنا

تاريخ المادة

تم استلامه في 26 مارس 2024، وتم قبوله في 20 مايو 2024، هو متاح على الإنترنت يونيو 2024

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى قياس وتحليل دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية، ويتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركات الاتصالات المصرية بجميع المستويات الادارية، ونظرًا لأن مجتمع البحث يحتوي على العديد من الإدارات والوظائف، فقد قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية بسيطة منهم ، حيث بلغ حجم العينة 382 مفردة موزعة على عاملين شركات الاتصالات المصرية بجميع المستويات الادارية ، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها، يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية حيث ، كان بُعد تنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيرًا على الأداء التنظيمي بالشركات محل البحث ، كما توصلت الباحثة أنه يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الرقابة التنظيمية بشركات الاتصالات المصرية ، وأن بُعد (استقطاب المواهب ، والاحتفاظ بالمواهب) كأبعاد لمتغير إدارة المواهب هما الأكثر تأثيرًا على الرقابة التنظيمية بجميع أبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار ، ورقابة الممارسة والتطبيق) ، كما أوضحت نتائج البحث أن للرقابة التنظيمية تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية ، وكان بُعد رقابة الممارسة والتطبيق كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية هو الأكثر تأثيرًا على جميع أبعاد الأداء التنظيمي وهما (الأداء المالي ، والعملاء ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو) ، وأخيرًا توصلت الباحثة أن للرقابة التنظيمية دورًا بسيطًا في العلاقة بين إدارة المواهب ، والأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية ، وأن بعد رقابة الممارسة والتطبيق هو الأكثر تأثيرًا في تلك العلاقة .

كما أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها إنشاء وتحديث إدارة خاصة للمواهب البشرية، وذلك لرفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي، والتحول الكلي باتجاهها لدى الشركات المبحوثة. **الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب ؛ الرقابة التنظيمية ؛ الأداء التنظيمي .

Abstract:

This research aims to measure and analyze the role of organizational agility in the relationship between talent management and organizational performance in Egyptian telecommunications companies. The research community is represented in the employees of Egyptian telecommunications companies at all administrative levels. Since the research community contains many departments and functions, the researcher took a simple random sample of them, as the sample size was 382 items distributed among the workers of Egyptian telecommunications companies at all administrative levels. The researcher has reached a set of results, the most important of which is that there is a statistically significant substantive impact of talent management on the organizational performance of Egyptian telecommunications companies. The development of talent as one of the dimensions of talent management was the most influential on the organizational performance of the companies in question. The researcher also found that there is a statistically significant substantive impact of talent management on the organizational agility of Egyptian telecommunications companies, and that the two dimensions (talent attraction and talent retention) as dimensions of the talent management variable are the most influential on organizational agility in all its dimensions (sensing agility, decision-making agility, and acting agility). The results of the research also showed that organizational agility has a significant and statistically significant impact on the organizational performance of Egyptian telecommunications companies. The dimension of acting agility, as one of the dimensions of organizational agility, was the most influential on all dimensions of organizational performance, namely (financial performance, customers, internal operations, learning and growth). Finally, the researcher concluded that organizational agility has an intermediate role in the relationship between talent management and organizational performance in Egyptian telecommunications companies, and that the dimension of acting agility is the most influential in that relationship.

The researcher also recommended a set of recommendations, the most important of which is the establishment and modernization of a special department for human talent, in order to raise the level of human resources management, improving organizational performance and the overall transformation towards it among the surveyed companies.

Keywords: Talent Management; Organizational Agility (OA); Organizational Performance.

مقدمة:

نظراً للتغيرات التكنولوجية المتسارعة وظهور ثورة حقيقية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه أي منظمة اليوم هو قدرتها على البقاء والاستمرار والتكيف مع تلك المتغيرات لكي تحقق أهدافها الاستراتيجية بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وتحقيقاً لذلك يتطلب من المنظمة ضرورة استغلال مواردها أفضل استغلال ممكن والتي تشمل الموارد (البشرية، والمالية، والتكنولوجية، والمادية).

هذا وتعد الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، حيث انها تسهم في دعم التغيرات التنظيمية فامتلاك المنظمات للموارد المالية الجيدة والتكنولوجيا المتطورة لم يعد كافياً لنجاح المنظمات ولا يمكن استخدام هذه الموارد بكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية موهوبة كفاء وذات مهارات عالية (علم، واخرون،2023). فالاستثمار الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى رفع الأداء التنظيمي لدى المنظمة وبالتالي تكون قادرة على التنافس ويتجسد هذا الاستثمار في صورة استراتيجية جديدة تستخدمها المنظمات الحديثة وتسمى باستراتيجية إدارة المواهب (Musakuro,2022)، والتي تعد أحد التحولات المعرفية المعاصرة في مجال الفكري الإداري الحديث ، كما أنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي ، حيث أنها لا تتعلق فقط بالتعلم التنظيمي فحسب ، وانما ببناء العلاقات الانسانية وإدارة العنصر البشري ، فهي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب (جذب) العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة .

ولمعرفة المنظمة لموقعها وامكانياتها وكذلك قدرتها التنافسية مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى يتطلب الوقوف على أدائها التنظيمي والذي يعد المحدد الاول للبقاء والاستمرار (عباس، 2021؛ Muhammed & Zaim,2020)، ولتحسين الأداء التنظيمي في الوقت الحالي يتطلب زيادة في استقطاب الكوادر البشرية الموهوبة وأصحاب المهارات والمعارف والخبرات والعمل على تمهيتها وتطويرها.(Malentine & Rosemarie,2021) ومن هنا نجد ان مدى كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي ما هو إلا انعكاساً لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية واستغلالها بكفاءة وفاعلية، لذلك أصبحت إدارة المواهب هي السمة السائدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى لتطوير الأداء التنظيمي لديها.

ومن هنا أوجب على المنظمات ضرورة توافر وحدة إدارية تهتم بإدارة المواهب في المنظمات، لتطوير العمليات التشغيلية وتحسين الأداء التنظيمي بصورة دائمة ومستمرة وهو ما بينته دراسة كلاً من (El Dahshan et al.,2018,) (Al Aina & Atan ,2020 , Yuniati et al.,2021).

ومن جهة أخرى نجد انه ما يمكن المنظمة من البقاء والازدهار في بيئة الأعمال المضطربة تجديد نفسها بصفة مستمرة ، وذلك عن طريق الاكتشاف المبكر للتغيرات في بيئة الأعمال بما تحمله من فرص وتهديدات (Renzi et al.,2021)، ثم الاستجابة السريعة لها من خلال قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات موحدة وسريعة تتعلق بإعادة تشكيل وتجميع الاستراتيجيات والموارد والنظم والعمليات، سواء كان ذلك في شكل استجابة استباقية لاقتناص الفرص أو استجابة رد الفعل لمواجهة التهديدات الفجائية والمتوالية في بيئة الأعمال (Al-Radaideh et al.,2023; Mrugalska & Ahmed,2021). وعليه اتجهت المنظمات إلى استخدام مفهوم الرقابة التنظيمية والتي تعني قدرة المنظمة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير وذلك لرفع أدائها التنظيمي، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود موارد بشرية موهوبة تمكنها من التعامل مع مختلف التحديات والتغيرات (Oga& Onouha ,2020).

ونتيجة لما سبق ذكره نجد ان الاهتمام بالرقابة التنظيمية للمنظمة لا تقل أهمية عن استراتيجية إدارة المواهب كأحد المؤثرات المهمة التي تؤثر على الأداء التنظيمي لأي منظمة وتجعلها قادرة على البقاء واستمرارية في ظل التحديات التنافسية.

وقد اهتم الباحث بقطاع الاتصالات المصرية لأنه يعتبر قاطرة للنمو الاقتصادي الحديث ، كما انه يواجه العديد من التحديات ، وبالتالي تتوقف قدرة أداء هذا القطاع على مدى قدرته على الاستجابة للتغيرات والتفاعل معها وذلك بوجود أفراد موهوبة لتلبي احتياجات ورغبات العملاء ، وهو ما توصلت إليه دراسة (عبد الرحمن ، وآخرون ، 2022) ، والتي أوضحت مدى أهمية الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات التكنولوجية مثل قطاع الاتصالات ، حيث تقدم شركات الاتصال في مصر خدمات الهاتف الثابت والمحمول وخدمات الانترنت ، وخدمة الهاتف الدولي، وخدمات استضافة المواقع والشبكات الداخلية والتأمين المعلوماتي والخطوط الأرضية الثابتة ، كما انه يساهم في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 5% (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، 2023). ومن هنا جاءت فكرة البحث لمعرفة دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية.

1. مشكلة وتساؤلات البحث

وتأسيساً لما سبق ذكره وفي محاولة التوصل إلى تأثير إدارة المواهب بوصفها المتغير المستقل على الأداء التنظيمي كمتغير تابع ومحاولة التعرف على دور الرقابة التنظيمية للمنظمة في هذه العلاقة بشركات الاتصالات المصرية ، هذا بالإضافة لقيام الباحثة بعمل دراسة استطلاعية وذلك من اجل فهم ودراسة مدى صلاحية قياس وتطبيق مشكلة الدراسة على شركات الاتصالات المصرية، حيث قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية عن طرق استبيان الكتروني على عينة ميسرة من العاملين بالشركات محل البحث وبلغت 30 مفردة، بغرض التحقق من

واقعية المشكلة محل البحث وصلاحياتها للتطبيق ، ووجد أن 70% لديهم وعي عن استخدام الشركات محل البحث لممارسات إدارة المواهب ، وأن 65% من عينة البحث لديهم معرفة جيدة عن مفهوم الرقابة التنظيمية ، كما وجد ان 68% من عينة البحث لديهم نية لاستخدام هذه الممارسات لرفع الأداء التنظيمي للشركات محل البحث

وبالتالي تمكنت الباحثة من صياغة مشكلة البحث في شكل سؤال رئيسي كما يلي:

ما هو دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية؟

وتعبير آخر فإن مشكلة البحث تتمثل في الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يوجد تأثير جوهري لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي بالشركات محل البحث؟
- هل يوجد تأثير جوهري لإدارة المواهب على الرقابة التنظيمية بالشركات محل البحث؟
- هل يوجد تأثير جوهري للرقابة التنظيمية على الأداء التنظيمي للشركات محل البحث؟
- هل يوجد تأثير جوهري للرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بالشركات محل البحث؟

البحث؟

2. أهداف البحث

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي لدى شركات الاتصالات المصرية، ويمكن صياغة مجموعة من الأهداف للوصول إلى الهدف الرئيسي على النحو التالي:

- التعرف على درجة تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي بالشركات محل البحث.
- التعرف على درجة تأثير إدارة المواهب على الرقابة التنظيمية بالشركات محل البحث.
- التعرف على درجة تأثير الرقابة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالشركات محل البحث.
- التعرف على طبيعة دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بالشركات محل البحث.
- اختبار مدي قوة العلاقات بين متغيرات البحث والتعرف على واقع هذه المتغيرات وأثرها بالشركات محل البحث.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لمساعدة الشركات محل البحث على تعزيز ورفع مستوى المواهب لديها وتحسين الرقابة التنظيمية بما يعكس على أدائها التنظيمي وقدرتها التنافسية.

3. أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهميته وفقاً لوجهتي نظر:

3.1 الأهمية النظرية

تكتسب الأهمية النظرية من خلال تناول البحث لمتغيرين حيويين على المستوى البحثي وهما إدارة المواهب، والرشاقة التنظيمية نظراً لأهميتهما في دعم الأداء التنظيمي للمنظمات، وتعظيم قيمة المنظمات وبناء قدرتها التنافسية لها، ومن ثم إثراء المكتبة المصرية بصفة خاصة والعربية بصفة عامة بمساهمة بحثية ومعرفية في مجال الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

3.2 الأهمية التطبيقية

تأتي الأهمية التطبيقية لهذا البحث من كونه يقدم دراسة ميدانية لقطاع الاتصالات المصرية والذي يلعب دوراً بارزاً في رفع الدخل القومي، كما أنه يعد القطاع الأعلى نمواً بين قطاعات الدولة. وبالتالي سوف يساعد هذا البحث المديرين والمسؤولين بالشركات محل البحث على تطوير أسلوب إدارتهم للمواهب لديهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، كذلك تقديم مجموعة من التوصيات لزيادة الرشاقة التنظيمية التي تنعكس في النهاية على دعم ورفع وتطوير الأداء التنظيمي لديهم.

4. الإطار النظري وتطوير فروض الدراسة

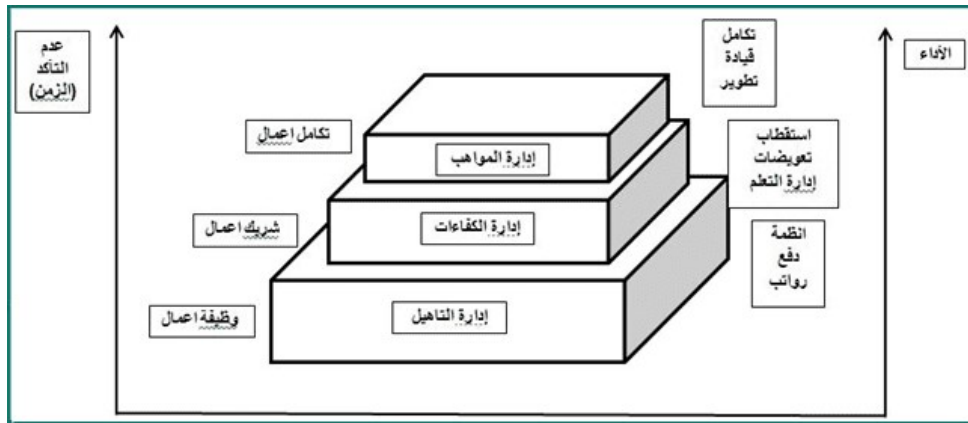
4.1 إدارة المواهب *Talent management*

تعتبر استراتيجية إدارة المواهب من أهم الموضوعات التي أثارت جدلاً في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث تحولت نظرة المنظمات للعنصر البشري واعتبرته مورداً ثميناً، لذلك كان على الباحثة توضيح النظريات المفسرة لإدارة المواهب ومراحل تطورها وكيف كان يقاس أداء المورد البشري؟؟

ووجد أنه كان في سنوات السبعينات إلى الثمانينات من القرن العشرين، يقاس أداء العامل من خلال الإنتاجية، وكانت وظيفة الموارد البشرية تمثل وظيفة أعمال، وكانت تسمى إدارة الأفراد لأنها تقوم فقط بتأهيل الأفراد لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وسميت هذه المرحلة بمرحلة التأهيل، أما فيما يخص المسار المهني فإن أساسه الخبرة والأقدمية، ونجد أن أفراد هذه المرحلة أعطى لهم اسم "الجيل الأول" (Andriatoraka et al., 2007). ونتيجة ظهور تغيرات وتعقيدات كثيرة واشتداد المنافسة، مما دعى المنظمات لزيادة اهتمامها بالموارد البشرية واعتباره أهم مورد بالنسبة لها ظهرت مرحلة أخرى تسمى مرحلة إدارة الكفاءات (الكلادة، 2011؛ السالم، 2009)، وأصبح الاهتمام أكثر حول عمليات الإبداع والابتكار وإبراز قدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية من أجل القدرة على

مواجهة جميع التعقيدات، وسمي أفراد هذه المرحلة باسم "الجيل الثاني". التي برزت في الثمانيات من القرن العشرين ومازلت إلى يومنا هذا محل اهتمام الكثير من المنظمات.

أما عن المرحلة الأخيرة والتي أوضحتها دراسة كلا من (Andriatoraka et al., 2007؛ Madela , 2008) فقد شاع استخدام مصطلح إدارة المواهب، وظهر أول مرة عام (1998) من خلال مقال نشره (David Watkins) كتطور لمفهوم إدارة الموارد البشرية، إذ تيقنت المنظمات أن مواهب الأفراد هي التي تؤهلها لمواجهة كل التعقيدات وحالات عدم التأكد الذي يشهده القرن الحادي والعشري، وأصبح أفراد هذه المرحلة يطلق عليهم أفراد "الجيل الثالث". وأوضحت دراسة وهبية (2015) هذه المراحل في الشكل التالي (شكل رقم 1) وأشارت بأنه لا يمكن لإدارة المواهب ان تحل محل إدارة الكفاءات وانما تكملها، وانه من الخطأ الاستراتيجي لأي منظمة أن تقوم بتنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني وعقلية الجيل الأول.



شكل رقم 1: مراحل تطور إدارة المواهب

المصدر: (وهبية، 2015: 133) نقلاً عن (Andriatoraka et al., 2007)

ويمكن النظر لإدارة المواهب على أنها مفهوم العصر ، حيث تعتبر مفتاح لرفع الأداء التنظيمي وضرورة لدعم واستدامة المنظمات في بيئة سريعة وديناميكية تتسم بالتغيرات والتغيرات التنافسية، حيث تتجاوز إدارة المواهب إجراءات إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على التنوع والخبرة (Sadek,2022) ، ويتفق مع ذلك دراسة (محمد ، 2023) في أن عدم كفاية المواهب والمهارات بالكمية والنوعية المطلوبة يعتبر تهديد رئيسي لإمكانات التوسع المستقبلية ، فهي تعد مصدراً لميزة تنافسية مستدامة ، كما أوضح كلاً من (Kravariti et al.,2023; Jooss et Faqih & Miah,2023) أن الأشخاص الموهوبين هم الاصول الرئيسية في المنظمة وان الاستثمار الفعال في تلك المواهب يسهم في نجاحها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وترى الباحثة انه بالرغم من أهمية إدارة المواهب بالنسبة للمنظمات وانه موضوع مألوف إلى حد ما، إلا أنه لا يزال غامض وقليل التطبيق بالنسبة لكثير من المنظمات، وذلك نتيجة لتفرد كل منظمة بثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات مما جعل هناك تباين للآراء حول مفهوم إدارة المواهب وتعريفها بشكل دقيق. فبعض الدراسات مثل دراسة (عابدين، 2019) ترى إدارة المواهب على

أنها مجموعة من الاستراتيجيات التي تضعها المنظمة بهدف التحسين من الموارد البشرية لديها والتي تساعدها على جذب وتطوير وتحفيز المواهب والاحتفاظ بها. واتفقت مع ذلك دراسة كلاً من (عثمان، 2022؛ إبراهيم، 2022) حيث عرفت إدارة المواهب على أنها مجموعة من الممارسات التنظيمية المصممة لاستقطاب المواهب وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها.

بينما أوضحت دراسة (Al Jawali et al., (2022) إدارة المواهب على أنها مجموعة من الإجراءات المترابطة لإدارة العاملين، وترها دراسة (الوكيل، 2022) بأنها تنفيذ لاستراتيجيات وأنظمة متكاملة بهدف زيادة الإنتاجية في مكان العمل.

وعرفت دراسة عبد اللاه (2022) على أنها إحدى المرتكزات الحديثة الهامة في إدارة الموارد البشرية والتي تستهدف استقطاب العاملين ذو المواهب والعمل على تنميتهم وتطويرهم. واتفقت مع هذا التعريف دراسة (علم، وآخرون، 2023) على أنها مجموعة متكاملة من الأنشطة الإدارية والتي تتماشى مع استراتيجية المنظمة المرتبطة بالقوى العاملة وذلك من أجل تحديد، وجذب، ودمج، وتطوير، وتحفيز، وإدارة استبقاء الأفراد الموهوبين.

بينما تراها دراسة (Murphy et al., (2023) على أنها ثقافة راسخة في المنظمة تشجع وترعى الموهوبين، وذكرتها دراسة كلاً من (Febrian & Sani, 2023; Rustiawan et al., 2023) على أنها عملية متكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتماشى مع استراتيجية المنظمة.

وأوضحت دراسة إبراهيم (2023) أن إدارة المواهب تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها، وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة، وتحديد القدرات والإدارية المرتبطة بإدارة المواهب والتي تشكل أهمية استراتيجية من أجل تطوير خطة طويلة الأجل لتوفير الموارد البشرية والحصول على أفضل الأفراد.

هذا وعرفت دراسة سيد، وآخرون (2024) على أنها مظلة تشمل العديد من عناصر إدارة الأفراد والتي تهتم بتطوير المهارات أو المسار الوظيفي أو كلاهما معاً، وذلك من خلال مجموعة متكاملة من الأنشطة.

وأخيراً ذكرت دراسة عطا الله (2024) على أنها السعي لاستقطاب وتطوير الكفاءات والمهارات والقدرات المناسبة لإكمال المهام المطلوبة والحفاظ على تلك المواهب.

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات المستمرة والمتكاملة من إدارة الموارد البشرية والتي تعني جذب العاملين ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم باستمرار على تحسين أدائهم، أي تطوير وتوحيد وتكامل كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل عملية جذب منهجي للقدرات والمهارات والقدرات والمعارف المتميزة. لذا علينا

ان نركز على ثقافة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على التخلص من التهديدات التي تواجه المنظمة، وتعزيز الفرص التي تعمل على تميز ونجاح كافة اهداف المنظمة وبالتالي زيادة الأداء التنظيمي.

ونتيجة لتباين الآراء حول مفهوم إدارة المواهب أدى ذلك إلى تعدد النماذج التي أوردها الباحثين في دراستهم كما في الجدول التالي رقم (1)

جدول رقم 1: ابعاد إدارة المواهب

الدراسة	الابعاد
(Brown.S, 2008)	تطوير استراتيجيات المواهب، اختيار المواهب وتعيينها، الاحتفاظ بالمواهب، تحفيز المواهب وتطويرهم، تنظيم وإدارة المواهب، الاتصال بالمواهب وتمكينها، تعاقب واستدامة المواهب
(Madel, 2008)	استقطاب (جذب) المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب
(Ringo et al., 2008)	التحفيز، ونشر وتوزيع المواهب، التوال والتمكن، التناوب والتدوير الوظيفي المستمر
(Bersin, J, 2013)	التعيين، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، تحليل فجوة المهارات

المصدر: من إعداد الباحث طبقاً للأدبيات

وقد تم الاعتماد على نموذج دراسة (Madel, 2008) لأنه يتناسب مع اهداف البحث الحالي، كما انه يشكل اعلى نسبة اتفاق بين الباحثين في تطبيقه مثل دراسة (Tatoglu, E.,2016;Yuniati,2021; Hongal& Kinange , 2020)، وايضاً دراسة (الطبال، 2017، الحمداني، 2018؛ الزيادي، 2019؛ عبد الله 2020؛ عبد الهادي، 2020؛ إبراهيم، 2023) وفيما يلي إيضاح مختصر لتلك الابعاد:

• استقطاب (جذب) المواهب

وتعتبر أولى خطوات إدارة المواهب وفيها يتم تحديد المواهب المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في مناصب هامة لها مواصفات محددة (عطا الله، 2024)، وإذا لم يتوافر ما يكفي من المواهب داخلياً، فيتم عمل استقطاب خارجي للمواهب المطلوبة (Al Jawali et al., 2022)، فعلى المنظمة ان تسعى لبناء علامة تجارية ومكانة جيدة من اجل جذب أفضل العمالة لديها. وعليه ومن وجه نظر الباحثة أن جذب المواهب يشير إلى مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة من اجل توظيف المتقدمين الذين يمتلكون الكفاءات اللازمة لشغل منصب عالي.

• الاحتفاظ بالمواهب

يوجد العديد من العوامل التي تساهم في الاحتفاظ بالمواهب منها ظروف العمل المادية والمعنوية، والمناخ التنظيمي، الحوافز، والتعويضات المباشرة وغير مباشرة (عبد اللاه، 2022)، ويتم الاحتفاظ بالمواهب في المنظمات الحديثة من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب والتي تؤكد على أهمية المواهب في تحقيق التنمية المستدامة (Febrian & Sani, 2023)، وترى الباحثة أن الاحتفاظ بالمواهب يشير إلى استخدام أساليب فعالة لإبقاء الموهوبين داخل المنظمة، من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتوفير الظروف الملائمة لهم، ومكافئتهم على أدائهم المتميز.

• تنمية المواهب

نجد في الكثير من المنظمات أن المواهب الفردية في المنظمة غير موظفة توظيف كامل، وبالتالي على المنظمة البحث عن طرق استغلالها، وإيجاد طرق لتنميتها وتطويرها (Kravariti et al., 2023)، وأوضحت دراسة (سيد، وآخرون، 2024) أن تنمية المواهب يهدف إلى تحديد العاملين الموهوبين لتنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم الشخصية من خلال التدريب المباشر وغير المباشر وإتاحة فرص النمو لهم لمواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية. لذلك ترى الباحثة أنه ليس كافياً أن تستقطب المنظمات العاملين ذوي المواهب العالية وتتوقع بقاء مهارتهم بنفس المستوى لمدة طويلة، فلا بد من تطويرها عن طريق برامج تدريب الموهوبين والذي يمثل أحد أهم الممارسات الحديثة لتطوير قدرات ومهارات العاملين. فهي عبارة عن صياغة وتنفيذ استراتيجيات محددة لتطوير وتنمية المواهب بصورة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية.

4.2 الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility (OA)

أصبحت الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility (OA توجه حديث في أدبيات التنظيم الإداري لما لها من دور بارز في تمكين المنظمات من مواجهة تحديات الأعمال وتأكيدها على سهولة الأداء ومرونته وسرعته في التجاوب مع تلك التحديات وذلك لرفع الأداء التنظيمي للمنظمات وتحقيق الاستدامة المؤسسية. لذلك هو يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستخدمها المنظمات والتي كانت بداية ظهورها في التسعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1990) (Nejatian & Zarei, 2013) على أساس الوعي بتحديات التنافسية، وتحرك المنظمات بشكل أسرع للتكيف مع تلك المتغيرات (Yusuf et al., 1999).

وقد تم صياغة مصطلح الرشاقة التنظيمية من قبل أربعة باحثين في معهد إياكوكا في جامعة لهاي لأعداد تقرير عن استراتيجية الشركات الصناعية، وأوضحت دراسة (Young, 2013) أن هناك حاجة للرشاقة التنظيمية لكي تظل المنظمات قادرة على المنافسة، وإن النظام الحالي لهذه المنظمات لم يكن كافياً لضمان التطوير ومواكبة

التحديات التنافسية، وبحلول منتصف التسعينات كانت تلك المنظمات من أكبر المنظمات الأمريكية وذلك نتيجة اعتمادها على مفهوم الرقابة التنظيمية.

كما أوضحت دراسة (Harraf et al., 2015) ان مصطلح الرقابة التنظيمية يمتد جذوره إلى الصناعات التحويلية، حيث برز مصطلح الرقابة كمفهوم في مجال التصنيع، ثم أنتشر على نطاق واسع، وظهر مفهوم الرقابة التنظيمية، واعتمدهت المنظمات الصناعية على انه نموذج التصنيع الرشيق، مما مهد ذلك لظهور العديد من الأدبيات حول الرقابة التنظيمية (Holsapple & LI, 2008).

وكشفت العديد من الدراسات في الإدارة الاستراتيجية والإنتاج والعمليات والتسويق ونظم المعلومات ان الرقابة التنظيمية تمت دراستها بتفصيل كبير (Schnackenberg, Singh & Hill, 2011) وتوسع انتشارها في العديد من الدراسات مثل دراسة (Judge & Miller, 1991 ; Bahrami, 1992, Hayes & Pisano, 1994).

ومن هنا ظهر أهمية دور الرقابة التنظيمية في حياة المنظمات حيث تعد أحد أحدث المداخل والعمليات الإدارية المتبعة في إدارة التغيير وتفعيل قدرة المنظمات على التعامل معه، وذلك من خلال زيادة مهارات وقدرات الأفراد العاملين بها، هذا بالإضافة إلى ضرورة استخدام وتطبيق التكنولوجيا في مختلف عملياتها (Hu et al., 2023). فالإدارة الرشيقة هي عكس الإدارة المترهلة والثقيلة المنغلقة على نفسها، المتمسكة بأساليب وطرق إدارية تقليدية.

ويعد مفهوم الرقابة التنظيمية مفهوماً متعدد الجوانب والأشكال، فهناك عدد كبير من المصطلحات لهذا المفهوم منها دراسة (David, 2009) والتي عرفت على انها مجموعة من الأفكار التي تسعى إلى التحسين المستمر في المنظمة، والكفاءة في استخدام الموارد المادية وغير المادية بكفاءة وفعالية. كما عرفها (Sherehiy, 2009) بانها مجموعة من القدرات التي تسعى إلى تحقيق خفة الحركة في المنظمة.

وذكرها (Park (2011 على انها نظام متكامل قائم على الاستغلال الجيد والفعال للتكنولوجيا المادية وغير المادية وكذلك الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة وذلك بغرض تلبية احتياجات السوق السريعة والمتغيرة، كما عرفها (غنيم، 2020) على انها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها، وزيادة وتنمية المعرفة لدى مواردها البشرية بالشكل الذي ينعكس دوره على تنمية المنظمة بحيث تكون خفيفة الحركة في ظل بيئة سريعة ومتغيرة.

بينما أشار إليها كلاً من (يوسف، 2021؛ صلاح الدين، 2022؛ الغامدي، 2023) بانها قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات عملائها بسرعة وبالجودة المناسبة.

وفي نفس السياق أشار إليها (سعيد، 2023) على أنها مدى مرونة المنظمة في التجاوب مع بيئة مضطربة التغيير والتغيير وقدرتها في الاستجابة السريعة لتلبية الحاجات والرغبات والتوقعات المختلفة لعملائها. واتفقت معه

دراسة كلاً من (Shajrawi& Aburub,2023 ; Makkar&EL Said,2023 Ciampi et al.,2022 ;) على انها نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على القيام بالأعمال غير مخطط لها والأنشطة الجديدة والاستجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات العملاء.

وبما ان الرشاقة التنظيمية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بموارها البشرية مما يؤثر على تطور المنظمة وتنشيط حركتها في بيئة سريعة التغيير. لذلك عرفها (بن سالم، سليمان ، 2023) على انها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفاعلية للفرص غير المتوقعة، ووضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة والتطبيق الناجح لقواعد المنافسة.

وفي نفس السياق يصفها كلاً من (شاهين،2022؛ سالم، رمضان، 2023) على انها القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتغيير المستمر والغير متوقع. وترها دراسة كلاً من Khalil et al.,2023 ; Cha & (Park,2023 ; Chowdhury,2024) على انها قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة الاعمال، والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات المتاحة والقدرة على التكيف بطريقة فعالة وسريعة. وتحقيق النتائج المرجوة التي تطمح تحقيقها.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع التعريفات التي وردت إلا ان جميعها تؤكد على انهم يتفقون في محتواها وهو القدرة على التحرك السريع والمرونة في تلبية الاحتياجات والرغبات المتغيرة للأسواق، وإنتاج منتجات عالية الجودة والقدرة على الاستجابة والسرعة. وعليه وضعت الباحثة تعريف للرشاقة التنظيمية على انها قدرة المنظمة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والاستقطاب، والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق، إضافة إلى حسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات للعملاء، والتخلص الكلي ما أمكن من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل أو العميل.

وبالرغم من تعدد المفاهيم الخاصة بالرشاقة التنظيمية الا ان أغلب الدراسات مثل دراسة (Zitkienė & Deksnys,2018 ; Renzl et al.,2021 ; Mrugalska & Ahmed,2021 ; Makkar&EL Said,2023; Hu et al.,2023 ; Shajrawi& Aburub,2023 ; Perdana & Syah,2023 ; Hachicha& Bouaziz,2023 ; Chowdhury,2024) وأيضاً دراسة (الحداد ، شاهين ، 2023 ؛ الحنفي ، واخرون ، 2022 ؛ قاسم ، واخرون ، 2022؛ صيام ، واخرون ، 2023) اتفقوا على ان للرشاقة التنظيمية ثلاث ابعاد رئيسية وهما (رشاقة الاستشعار ، ورشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة والتطبيق) وذلك طبقاً لمقياس (Jaworski& Kohli, 1993) وهو من اشهر وأكثر المقاييس المستخدمة ، لذلك سوف تعتمد عليه الباحثة في ذلك البحث وذلك

لأنه يتناسب مع اهداف البحث الحالي ، كما انه يشكل اعلى نسبة اتفاق بين الباحثين . وفيما يلي عرض لترك الابعاد بشكل مختصر:

• رشاقة الاستشعار

وهي تعني قدرة المنظمة على فحص ورؤية الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة سواء كانت هذه التغيرات متعلقة بالعملاء، أو المنافسين الجدد، أو التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمات الأخرى ويجب أن تتوافر لدى المنظمة القدرة على مواجهتها والتعامل مع هذه المتغيرات في الوقت المناسب (سعيد، 2023). لذلك تتمثل المهمة الأساسية لعملية الاستشعار في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالتغيرات والأحداث البيئية بشكل جيد وفعال. وترتبط هذه المهمة بعملية صنع القرار من ناحية، وضرورة تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية من ناحية أخرى. وبالتالي ترى الباحثة ان رشاقة الاستشعار هي عبارة عن قدرة المنظمة على الرصد الاستراتيجي ومراقبة والتقاط الظروف البيئية وتوقع الفرص واكتشافها والتي يكون لها تأثير على استراتيجية وأداء المنظمة.

• رشاقة اتخاذ القرار

وتعني القدرة على جمع المعلومات وتخزينها، وهيكلتها، وتقييمها، وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر للتعرف على الاثار المترتبة عليها في الوقت المناسب واستغلال أقصى قدر من الفرص، وتقليل أثر التهديدات على المنظمة (سالم، رمضان، 2023). وبالتالي تستطيع المنظمات من خلالها فحص ومراقبة والنقاط الاحداث من التغيرات البيئية في الوقت المناسب. ومن وجهة نظر الباحثة ان رشاقة اتخاذ القرار عبارة عن جمع وتسجيل وتحليل وتقييم المعلومات من مصادر متعددة ومتنوعة وذلك بغرض تحديد الفرص والعمل على استغلالها، وكذلك العمل على تقليل أثر التهديدات في البيئة المحيطة على المنظمة من ناحية، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تساعد على إعادة تشكيل واستغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية من ناحية أخرى.

• رشاقة الممارسة والتطبيق

تتكون رشاقة الممارسة والتطبيق من مجموعة من الأنشطة يكون هدفها الأساسي إعادة تجميع موارد المنظمة، وتعديل العمليات التي تقوم بها وذلك بغرض مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة (Hachicha & Bouaziz, 2023) وتشمل مهمة الممارسة والتطبيق التعرف على المنظمات المنافسة في السوق وذلك من خلال العمل على تقديم منتجات جديدة، حيث إن المنظمة الجيدة لا بد أن تتعرف على منافسيها حتى يكون لها صفة البقاء والاستمرار في ظل ظروف البيئة المتغيرة.

وبالتالي وجدت الباحثة انه يمكن تعريف رشاقة الممارسة والتطبيق على انها قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية، وإعادة هيكلة عملياتها وعلاقتها بالشكل الذي يساعد المنظمة على تقديم منتجاتها في الوقت المناسب.

4.3 الأداء التنظيمي *organizational performance*

يحظى مفهوم الأداء التنظيمي بأهمية كبرى في تسيير المنظمات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والمفكرين في مجالات الإدارة، فهو يمثل الدافع الأساسي لوجود أي منظمة، كما يعتبر الأكثر اسهاماً في تحقيق البقاء والنمو لأي منظمة. لذا كان على الباحثة قبل سرد الأدبيات الخاصة بمفهوم الأداء التنظيمي، التطرق إلى نظرياته وكيفية نشأته.

ويعد الأداء التنظيمي القاسم المشترك لجهود الأفراد العاملين داخل أي منظمة ، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تنظر إلى الأداء المتميز من خلال التوجه و الإصرار على ممارسات إدارية حديثة والتي تصب في تحسين الأداء الكلي للمنظمة (Lee et al.,2022)، أما التطور الحاصل في مفهوم الأداء التنظيمي فقد أتى على عدة مراحل، سواء في الإطار الصناعي كمنظمات أو دول، والملحوظ أن هذا التطور انصب أولاً على المؤشرات المالية فقط (Atiyah,2020)، ونتيجة للاعتبارات المرتبطة بالظروف الاجتماعية والإنسانية أنت بعد ذلك عدة محاولات لربط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات في تقييم أداء العمل (Anwar & Abdullah,2021) وعرف الاداء التنظيمي في هذه المرحلة بالطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمات لتحقيق أهدافها ، وبالتالي لا بد ان تكون هناك عدة معايير يتم على أساسها قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة واثرها على الأداء. ففي نظرية المنظمة يعرف كلاً من (Chong,2008;Daft,1995) الأداء التنظيمي من وجهة نظر مداخل الفاعلية التنظيمية والتي تختلف في تحديد الأداء التنظيمي باختلاف هذه المداخل، في المقابل وسع بعض الباحثين (Abd-Elrahman et al.,2020; Nguyen et al.,2023) مفهوم الأداء التنظيمي لتشمل ابعاد قياسه عدداً واسعاً من المؤشرات الكمية والنوعية (الغير مالية)، وأشاروا أن ابعاد الأداء التنظيمي تعبر عن مدى انجاز الأهداف التنظيمية المركبة من الابعاد الكمية والنوعية والتي تقيس جوانب واسعة من الأداء التنظيمي.

وبالتالي يعد مفهوم الاداء التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية الأساسية التي يسعى الباحثون والمديرون إلى تحديد معايير لقياسه، وتتوقف طبيعة القياس ومؤشراته على طبيعة المنظمة والاهداف المراد تحقيقها. فهو يكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال واستخدام مواردها التنظيمية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والحصول على مخرجات تتفوق بها على منافسيها (Zhang et al., 2023).

وترجع التباينات في تحديد مفهوم الأداء التنظيمي لاختلاف الزوايا التي يتم منها النظر إليه في مختلف العلوم الادارية ، وقد تبين من مراجعة الدراسات إعطاء الباحثين العديد من التعريفات، حيث يعرف على انه قدرة المنظمة على الوصول إلى موارد تنظيمية مختلفة ومتعددة وإدارتها لتحقيق غايتها وأهدافها(Kurdi& Alshurideh,2020) بينما طبقاً لدراسة (عبده، 2021، توفيق ، 2023) يعرف على انه محصلة لأداء جميع الافراد والمنظمة ككل ،

وفي نفس السياق تعرفه دراسة كلاً من (Dewan et al.,2023; Attia,2023) على انه ناتج أداء كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

ويقترحه نافع واخرون (2023) على انه الناتج أو المخرجات الفعلية التي يمكن قياسها فيما يتعلق بأهداف المنظمة وغايتها. ويصفه كلاً من (عبد الحميد، السيد، 2022؛ صبح، 2023) بأنه قياس مكانة المنظمة في السوق وقدرتها على تلبية متطلبات أصحاب المنظمة.

بينما يذكره (Shin et al., (2023) على انه منظومة متكاملة من الأنشطة والعمليات نتيجة لتفاعل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما يشير الأداء التنظيمي على انه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وتحقيق أهدافها بفاعلية وذلك طبقاً لدراسة (Wang& Huang,2023). وأخيراً عرفته دراسة (Azhar et al.,2024) عبارة عن انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية أو البشرية في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وعليه توصلت الباحثة لمفهوم للأداء التنظيمي وعرفته على انه الناتج لمختلف الأنشطة والاعمال التي تمارسها المنظمة والاستغلال الأمثل لمواردها وقدرتها وسرعتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وبالرغم من اختلاف الدراسات في تحديد مفهوم للأداء التنظيمي الا أن اغلب هذه الدراسات مثل دراسة (كردي، برهومه، 2023؛ الحربي، 2023؛ الصياد، السنباني، 2024؛ نافع، واخرون، 2023)، وايضاً دراسة كلاً من (Kurdi& Alshurideh,2020 ; Abd-Elrahman & Kamal,2022 ; Attia,2023 ; Wang & Huang,2023 ; Azhar et al.,2024)

انفقوا ان للأداء التنظيمي 4 ابعاد رئيسية وهما (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) والتي يمكن من خلال تلك الابعاد قياس مستوى الأداء التنظيمي لدى المنظمات، وقد تم الاعتماد على تلك الابعاد في البحث الحالي تحقيقاً لأهداف البحث، كما ان هذه الابعاد تمثل اعلى نسبة اتفاق بين الباحثين. ويمكن توضيح تلك الابعاد بشكل مختصر كما يلي:

• البعد المالي

وهو جانب الأداء المتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق الاهداف المالية، حيث يقيس هذا البعد النمو، والربحية، والحصة السوقية للمنظمة (Dewan et al.,2023)، ويركز هذا البعد على اظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل. وعليه وضعت الباحثة تعريف له على انه قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة المالية والربحية، فهو يعكس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة لمواردها المالية والاستفادة الأمثل منه تحقيقاً لأهدافها.

• بعد العملاء

وهو يعتبر مقياس غير مالي لقياس الأداء التنظيمي والذي يتضمن رضا العملاء، والاحتفاظ بهم، واكساب العملاء جدد، أي انه يرتبط بمدى قدرة المنظمة على تقديم قيمة مضافة للعميل، حيث يؤدي تحقيق هذه القيمة إلى تحقيق رضا العميل وولائه والذي ينعكس ايجابياً على الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي ربحيتها (نافع، واخرون، 2023)، وترى الباحثة أن بعد العملاء يمكن التعبير عنه على انه مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المنظمة وذلك لأشباع احتياجات ورغبات العملاء.

• بعد العمليات الداخلية

وهو أيضا يعتبر من المقاييس الغير مالية لقياس الأداء التنظيمي والذي يشير إلى قدرة المنظمة على تشغيل المدخلات والموارد المتاحة لديها وتحويلها لمخرجات ذات قيمة للعملاء وبالتالي تحقيق ناتج مالي مرضي لأصحاب المنظمة (توفيق، 2023). وترى الباحثة أن بعد العمليات الداخلية يتمثل في جميع الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لاستغلال المدخلات أفضل استغلال ممكن وتحويلها لمخرجات تضيف قيمة للعميل.

• بعد التعلم والنمو

وهو بعد يركز على الأصول الغير ملموسة مثل قدرات العاملين والتي تحاول المنظمات أن تتميز بها للوصول إلى أفضل أداء للعمليات الداخلية وبالتالي يعتبر هذا البعد مؤشر غير مالي لقياس الأداء التنظيمي (عبد الحميد، السيد، 2022)، وترى الباحثة ان بعد التعلم والنمو يتمثل في قدرة المنظمة على إكساب العاملين للمعارف، والمهارات والخبرات، وتحويلها إلى رأس مال فكري وذلك لغرض الابداع في تقديم الخدمات وتحسين جودتها.

4.4 الدراسات السابقة التي تناولت علاقة إدارة المواهب والأداء التنظيمي

في ظل التوجهات الحديثة لتقديم افضل الخدمات ، تسعى جميع المنظمات نحو تحسين الأداء التنظيمي لها ورفعته وذلك عن طريق ما يتوافر لديها من موارد، واستغلال تلك الموارد افضل استغلال ممكن ، وكما سبق الذكر يعتبر العنصر البشري أهم تلك الموارد ، لذلك أوجب على المنظمات ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية لديها ، واستخدام أفضل الممارسات لتقوية هذه الأصول، ومن أفضل هذه الممارسات آلا وهي إدارة المواهب ، فالأشخاص الموهوبين يمتلكون مخزون معرفي يمكنهم من تقديم أفكار متنوعة وجديدة تسهم في رفع أداء المنظمات وتميزها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات التنافسية ، وبالتالي البقاء والاستمرارية في السوق . لذلك اهتمت الكثير من الدراسات بتوضيح أثر استخدام ممارسة إدارة المواهب على الأداء التنظيمي داخل الكثير من المنظمات وتوصلت تلك الدراسات جميعها انه يوجد تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي ومن بين هذه الدراسات دراسة (Hongal & Kinange,2020 ; Lancaric et al.,2021 ; Cizmic& Ahmic,2021; Mishra,2022)

؛ فهمية، 2022 ، ثابت ، العامري ، 2023) بينما ناقشت دراسة كلاً من (Al Aina & Atan ,2020 ؛ النجار ، وآخرون ، 2023) أثر تطبيق ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام ، وتوصلت نتائج دراسة (Al Aina & Atan ,2020) الي مجموعة من النتائج اهمها أنه لم يكن لجذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب تأثيراً كبيراً على الأداء التنظيمي المستدام بينما كان للتعليم والتطوير وإدارة المسار الوظيفي تأثيراً إيجابياً كبيراً على الأداء التنظيمي المستدام. بينما توصلت دراسة (النجار، وآخرون، 2023) إلى أن شركة مصر للطيران تتميز بارتفاع مستوى أدائها المستدام نتيجة اعتمادها على إدارة المواهب الرقمية.

بالإضافة إلى ذلك اهتم الكثير من الباحثين بوضع متغيرات أخرى لقياس ذلك التأثير مثل دراسة (Setyawan,2021) والتي هدفت إلى قياس تأثير إدارة المعرفة وإدارة المواهب على الأداء التنظيمي مع وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، وتوصلت نتائج الدراسة الي ان إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي وكبير على الأداء التنظيمي، وان الثقافة التنظيمية لا تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب او إدارة المعرفة والأداء التنظيمي. بينما هدفت دراسة (Yuniati et al.,2021) إلى بحث تأثير مشاركة الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والاداء التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة الي ان مشاركة الموظفين تلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي كما ان ممارسات إدارة المواهب التي تركز على جذب وتطوير المواهب (مثل التوظيف والتدريب والتطوير) لها تأثير إيجابي على مشاركة الموظفين وعلى الاداء التنظيمي.

كذلك قامت دراسة كلاً من دراسة (Lora-guzman et al.,2023 ; Luna-Arocas,2023) بدراسة متغير الابتكار في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، حيث هدفت دراسة (Luna-Arocas,2023) إلى التعرف على الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان إدارة المواهب الفعالة تؤدي إلى زيادة الابتكار داخل المنظمة بشكل مباشر، وأن الابتكار يتوسط العلاقة ما بين إدارة المواهب والاداء التنظيمي، ويؤدي كلا من إدارة المواهب والابتكار الي تحسين الأداء التنظيمي. بينما هدفت دراسة (Lora-guzman et al.,2023) إلى التعرف على العلاقة بين الابتكار وإدارة المواهب البشرية والأداء التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة الي ان إدارة المواهب البشرية والابتكار لهم تأثير ايجابي على الاداء التنظيمي. كما ناقشت دراسة (Mattalatta & Andriani ,2023) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المواهب كمتغير وسيط، توصلت نتائج الدراسة الي عدم وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي بينما كان لإدارة المواهب تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي.

كذلك اوضحت دراسة (Osolase et al.,2024) الفروقات بين "تطوير المواهب" و "إدارة المواهب"، وكيف يمكن دمجها بشكل فعال لتحسين فاعلية القوى العاملة والاداء التنظيمي، وتسليط الضوء على أن الجهود المتكاملة

بينهما تعزز النجاح المؤسسي. وتوضح النتيجة أن الجهود المتكاملة بين تطوير المواهب وإدارة المواهب تساهم في تحقيق أقصى قدر من الأداء التنظيمي وتحسين فعالية القوى العاملة.

كما اهتمت بعض الدراسات بتوضيح تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في قطاعات مختلفة مثل التعليم وخاصة الجامعات منها دراسة (Hilman& Abubakar, 2017; Sottile,2021; Alfalah & Alfalah,2023) و (Oktaruna et al.,2023)؛. وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي وذلك باختلاف تأثير أبعاد إدارة المواهب على أبعاد الأداء التنظيمي.

بينما اهتمت دراسة كلاً (Jepchumba,2021; Almaaitah et al.,2020) بدراسة تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، وتوصلت كلتا الدراستان إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي وذلك باختلاف تأثير ابعاد كلاً منهما على الاخر، كما توصلت دراسة (Almaaitah et al.,2020) إلى أهمية الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في هذه العلاقة.

كذلك اهتمت دراسات أخرى بدراسة تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي بقطاع البنوك مثل دراسة (Najm&Manasrah,2017; Soud,2020;Malentine& Rosemarie,2021; Ali et al.,2022)، وتوصلت هذه الدراسات إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ايجابي لأبعاد إدارة المواهب على الاداء التنظيمي في مجموعة البنوك محل الدراسة مع اختلاف تأثير تلك الابعاد.

وأوضحت دراسات أخرى (El Dahshan et al., 2018 Almohtaseb et al.,2020) كيف يؤثر استخدام ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي بالإيجاب في القطاع الصحي. في المقابل اهتمت دراسات أخرى بتوضيح إيجابية ذلك الأثر باختلاف تأثير ابعاد إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في قطاع شركات الاتصالات وهو القطاع الخاص بمحل البحث مثل دراسة (Rukunga&Nzulwa,2018)؛ عبد الرحمن واخرون , (2022).

واسترشادا لما سبق ذكره في الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي يمكن للباحثة صياغة الفرض الأول كما يلي:

H_1 : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب) جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) على مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (البعد المالي ، وبعد العملاء ، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد التعلم والنمو) بشركات الاتصالات المصرية.

4.5 الدراسات السابقة التي تناولت علاقة إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية

تسعى الكثير من المنظمات للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة القادرة على المنافسة والتي تمتلك القدرات والكفاءات والمهارات العالية والتي تمكنها من التعامل مع التغيرات والتطورات السريعة وازدياد حدة المنافسة. لذلك برزت أهمية مدى تأثير إدارة المواهب في المنظمات على رشاقته التنظيمية، فتبني الرشاقة التنظيمية يتطلب من المنظمة وجود أفراد موهوبين ذو قدرات وإمكانات عالية، والخبرة والمعرفة التنظيمية، والتعامل السريع والمرن مع المتغيرات ومتطلبات السوق.

لذلك اهتمت الكثير من الدراسات بأبراز مدى تأثير استخدام المنظمات للممارسات إدارة المواهب على رشاقته التنظيمية منها دراسة (Alagah & TENDE, 2017) والتي هدفت الي التعرف على العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب (كأحد ابعاد إدارة المواهب) والرشاقة التنظيمية في شركات التأمين الواقعة في مدينة بورتو هاركورت بنيجيريا، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي كبير بين احتفاظ المواهب والرشاقة التنظيمية. وأن الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين إلى تحسين الرشاقة التنظيمية بشكل كبير. بينما هدفت دراسة (Oga & Onouha, 2020) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب الريادية (المهارة الريادية والمعرفة الريادية) والرشاقة التنظيمية (قابلية التكيف والانتباه) للشركات الإنشائية في ولاية ريفرز بنيجيريا، وتوصلت نتائج الدراسة الي ان إدارة المواهب الريادية تؤثر بشكل ايجابي وكبير على الرشاقة التنظيمية.

وقامت دراسة (Harsch & Festing, 2020) بالتحرف على قدرات إدارة المواهب الديناميكية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية، حيث توصلت نتائج الدراسة الي ان ممارسات إدارة المواهب الديناميكية تعزز من الرشاقة التنظيمية للشركات محل الدراسة. بينما قامت دراسة (عبد الرحمن، وامام، 2022) بقياس أثر إدارة المواهب على كل من الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية. كما هدفت إلى استكشاف ما إذا كان للرشاقة التنظيمية دور معدل في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وتوصلت نتائج الدراسة الي وجود أثر معنوي وإيجابي لإدارة المواهب على مستوى الرشاقة التنظيمية بالإضافة إلى أن الرشاقة التنظيمية تلعب دوراً معدياً في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة.

بينما هدفت دراسة (البشايرة، 2022) إلى معرفة أثر إدارة المواهب من خلال أبعادها والتي تمثلت في (الاستقطاب، التطوير، التنمية، الاحتفاظ في تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الابداع) من خلال توسيط الرشاقة التنظيمية، وقد أسفرت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب على الرشاقة التنظيمية، بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد الاستقطاب) في الدرجة الأولى من حيث التأثير، ولم تثبت النتائج وجود أثر للتطوير، والتنمية، والاحتفاظ على الرشاقة التنظيمية.

وبحثت دراسة (Nigam&Chavla, 2022) العلاقة بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية، وتوصلت نتائج الدراسة الي وجود علاقة ارتباطاً إيجابياً بين ممارسات إدارة المواهب المرنة والرشاقة التنظيمية. وأن تنفيذ ممارسات إدارة المواهب البشرية الفعالة يمكنها إنشاء بيئة تشجع وتدعم مرونة الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى رشاقة تنظيمية أكبر. كما قامت دراسة كلاً من (Aldabbagh,2023 ; Elsayy,2023) بتقييم تأثير إدارة المواهب على تحقيق الرشاقة التنظيمية في قطاع الخدمات الحكومية، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين جميع المتغيرات المدروسة، وأن إدارة المواهب تعزز من الرشاقة التنظيمية من خلال عملياتها.

واسترشاداً بما سبق ذكره في الدراسات السابقة الخاصة بتأثير إدارة المواهب على الرشاقة التنظيمية تمكنت الباحثة من صياغة الفرض الثاني كما يلي:

H₂ : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب) (جذب) المواهب، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) على مستوى الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار ، رشاقة الممارسة والتطبيق ، رشاقة اتخاذ القرار) بشركات الاتصالات المصرية.

4.5 الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي

كما سبق الذكر ان جميع المنظمات بمختلف أنواعها تسعى لرفع أدائها التنظيمي وذلك عن طريق استخدام ممارسات واستراتيجيات وإجراءات مميزة تجعلها قادرة على التميز في أدائها وذلك لضمان بقائها واستمرارها. ومن ضمن هذه الاستراتيجيات هي الرشاقة التنظيمية. حيث تعمل الرشاقة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمة على وضع مجموعة من الطرق تمكنها من رفع أدائها، فالأداء التنظيمي هو سلوك يحدث نتيجة للاستجابة لمهمة معينة ، وعلى المنظمات أن تكون قادرة على تلبية تلك المهمة بسرعة فائقة ومرونة عالية لرفع أدائها التنظيمي، وعليه قامت مجموعة من الدراسات بقياس مدى تأثير استخدام المنظمات لاستراتيجية الرشاقة التنظيمية على أدائها التنظيمي ومن بين هذه الدراسات دراسة كلاً من (Nafei,2016) ; كمال ، 2020 ; Wanasida et al., 2021 ; Al Akroush,2023) حيث سعت هذه الدراسات لمعرفة دور الرشاقة التنظيمية في تحسين وتعزيز الاداء التنظيمي لبعض من المنظمات الخاصة ، وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرشاقة التنظيمية وابعادها علي الاداء التنظيمي للمنظمات محل البحث.

بينما سعت دراسة كلاً من (Baninam& Amirnejad,2017 , Cegarra-Navarro et al. ,2016 , Rafi et al.,2021) للتعرف على تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي وذلك في ظل وجود متغير ثالث وهو إدارة المعرفة، وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وأن إدارة المعرفة تؤثر بالإيجاب على الرشاقة التنظيمية وبالتالي رفع الأداء التنظيمي للمنظمات محل الدراسة.

كما قامت بعض من الدراسات (Khalil et al.,2023; Turi et al., 2023, Khaber et al.,2023 ، الزيايدي، 2023) بدراسة تأثير الرقابة التنظيمية على الأداء التنظيمي من خلال استخدام نظم المعلومات وتحليلات البيانات والاعمال، وتوصلت تلك الدراسات ان الرقابة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.

كذلك اهتمت دراسات أخرى بدراسة مدى تأثير الرقابة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الكثير من القطاعات مثل دراسة (panda, 2022) والتي ناقشت ذلك التأثير في قطاع البنوك، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من التفاعل بين قدرة التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال، والأداء التنظيمي من خلال توسيط الرقابة التنظيمية، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة وجود العلاقة الايجابية بين الرقابة التنظيمية والاداء التنظيمي.

بينما هدفت دراسة (الذبياني، 2020) إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرقابة التنظيمية، وأسفرت نتائج الدراسة الميدانية أنه من الضروري التعرف على تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية من خلال الثلاثة أبعاد الرئيسة التي تمثلت في (بعد الاستشعار -اتخاذ القرار -الممارسة).

بينما قامت دراسة (عبد الرحمن، 2022) بقياس أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، وهو مجال اهتمام الباحث في ذلك البحث حيث تم تطبيق الدراسة على مجموعة من القيادات العليا وقد توصل البحث إلى وجود أثر معنوي للرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار - رقابة اتخاذ القرار - رقابة الممارسة والتطبيق) على الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

واسترشاداً بما سبق ذكره في الدراسات السابقة الخاصة بتأثير الرقابة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي تمكنت الباحثة من صياغة الفرض الثالث كما يلي:

H₃ : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة احصائية للرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار ، رقابة الممارسة والتطبيق ، رقابة اتخاذ القرار) على مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (البعد المالي، وبعد العملاء ، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد التعلم والنمو) بشركات الاتصالات في مصر .

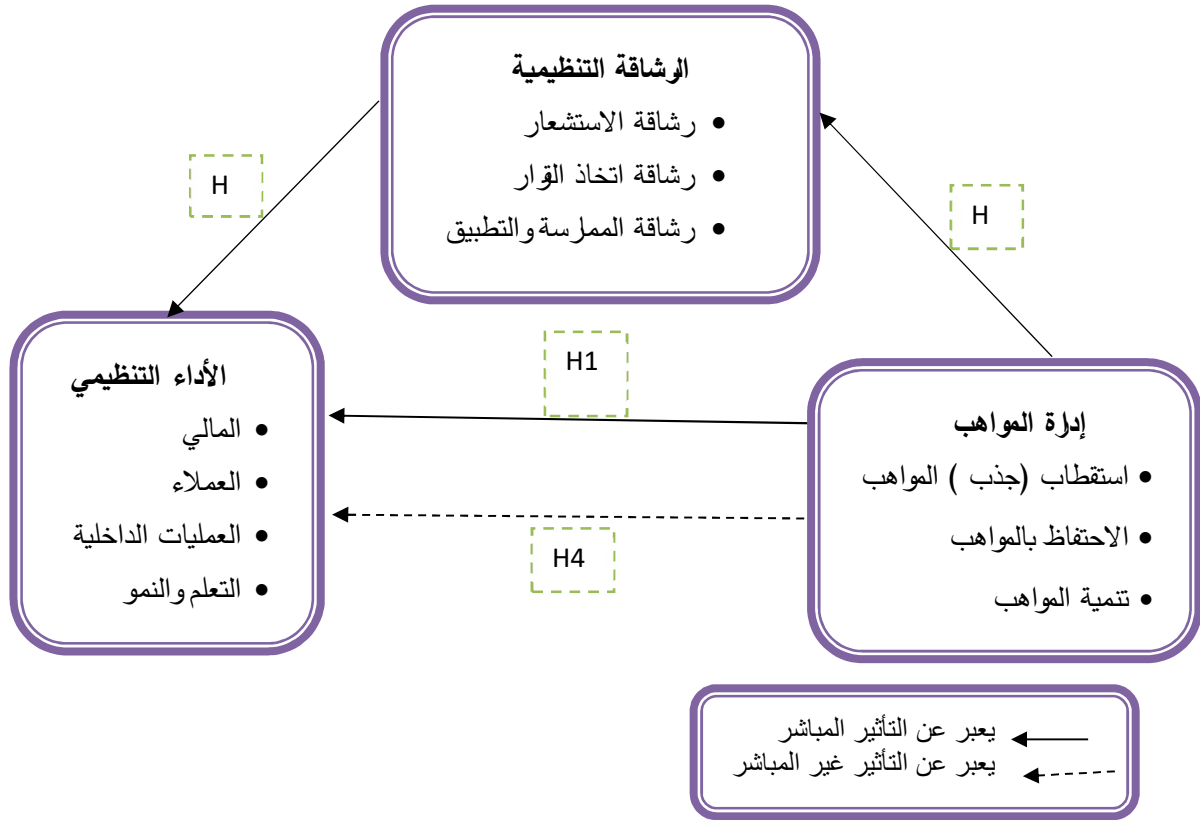
4.6 الدراسات السابقة التي تناولت دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي.

بمراجعة الدراسات السابقة وجدت الباحثة أنه لم تتناول أي دراسة أجنبية أو عربية -في حدود علم الباحثة - العلاقة بين الثلاث متغيرات محل البحث معاً وهما (إدارة المواهب ، الرقابة التنظيمية ، والأداء التنظيمي) ، كذلك ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت كلاً من تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي ، كذلك تأثير إدارة المواهب على الرقابة التنظيمية ، وتأثير الرقابة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية، مما دعى الباحثة للقيام بهذه الدراسة في شركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية .

ووفقاً للدراسات السابقة التي أثبتت وجود تأثير لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي كذلك وجود تأثير لإدارة المواهب على الرقابة التنظيمية، وتأثير الرقابة التنظيمية على الأداء التنظيمي، تمكنت الباحثة من صياغة الفرض الرابع كما يلي:

H₄: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة احصائية للرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب ومستوى الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية .

وبناء عليه يمكن وضع متغيرات البحث والعلاقات بينهم في النموذج الموضح بالشكل رقم (2)



شكل 2: نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

5. حدود البحث

5.1 الحدود الموضوعية: تناول البحث ثلاث متغيرات وهما (إدارة المواهب، الرقابة التنظيمية ، الأداء التنظيمي).

5.2 الحدود البشرية: تمثلت في العاملين في جميع المستويات الإدارية بشركات الاتصالات المصرية.

5.3 الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على شركات الاتصالات المصرية.

5.4 الحدود الزمنية: تم جمع بيانات البحث خلال عام 2023.

6. منهجية البحث

تشمل منهجية البحث المتغيرات التي يحتويها البحث الحالي (إدارة المواهب، الرشاقة التنظيمية، الأداء التنظيمي) علاوة على أساليب قياسها، إلى جانب مجتمع وعينة البحث، أسلوب جمع البيانات، البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات واختبار الفروض، وذلك على النحو التالي:

6.1 متغيرات البحث وأساليب قياسها

6.1.1 إدارة المواهب (المتغير المستقل): وهي مجموعة من العمليات المستمرة والمتكاملة من إدارة الموارد البشرية

والتي تعني جذب العاملين ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم باستمرار على تحسين أدائهم ، وقد تم قياسها بالاعتماد على نموذج دراسة (Madel, 2008) لأنه يتناسب مع اهداف البحث الحالي ، كما انه يشكل اعلى نسبة اتفاق بين الباحثين في تطبيقه مثل دراسة (Tatoglu, E.,2016 ; Pillai,) (R,2019 ;Yuniati, 2021;Hongal& Kinange , 2020 ، وايضاً دراسة(الطبال ، 2017 ، الحمداني، 2018 ؛ الزيايدي ،2019 ؛ عبد الله 2020 ؛ عبد الهادي ، 2020؛ إبراهيم ، 2023) ، ويتكون هذا النموذج من ثلاث ابعاد وهما (استقطاب) (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) ، وقد قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (20) عبارة موزعة لقياس ثلاثة ابعاد لإدارة المواهب ، حيث كانت العبارات (1- 4) تعبر عن بعد استقطاب المواهب ، و العبارات (5- 11) تعبر عن بعد الاحتفاظ بالمواهب ، والعبارات (12- 20) تعبر عن بعد تنمية المواهب.

6.1.2 الرشاقة التنظيمية: وتعرف على انها قدرة المنظمة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة،

وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والاستقطاب، والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق، إضافة إلى حسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات للعملاء، والتخلص الكلي من كل أنشطة التي لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل أو العميل.

وقد تم قياسها بالاعتماد على مقياس (Jaworski& Kohli, 1993) وهو من اشهر وأكثر المقاييس المستخدمة ، لذلك سوف تعتمد عليه الباحثة في ذلك البحث وذلك لأنه يتناسب مع اهداف البحث الحالي ، كما انه يشكل اعلى نسبة اتفاق بين الباحثين في تطبيقه مثل دراسة (Zitkiené & Deksnys,2018 ؛ Renzl et al.,2021 ؛ Mrugalska & Ahmed,2021; Makkar&ELsaid,2023; Hu et al.,2023 ؛ Shajrawi& Aburub,2023 ؛ Perdana & Syah,2023 ؛ Hachicha& Bouaziz,2023 ؛ Chowdhury,2024) وأيضا دراسة(عبد اللاه ، 2022 ، الحداد ، شاهين ، 2023 ؛ الحنفي ، واخرون ، 2022 ؛ قاسم ، واخرون ، 2022؛ صيام ، واخرون ، 2023) ويتكون هذا المقياس

من ثلاث ابعاد رئيسية وهما (رشاقة الاستشعار، رشاقة الممارسة والتطبيق، رشاقة اتخاذ القرار) . وقد قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس (15) عبارة موزعة لقياس ثلاثة ابعاد للرشاقة التنظيمية، حيث كانت العبارات (1-3) تعبر عن بعد رشاقة الاستشعار، والعبارات (4-8) تعبر عن بعد رشاقة اتخاذ القرار، والعبارات (9-15) تعبر عن بعد رشاقة الممارسة والتطبيق.

6.1.3 الأداء التنظيمي (المتغير التابع): ويعرف على انه الناتج لمختلف الأنشطة والاعمال التي تمارسها المنظمة والاستغلال الأمثل لمواردها وقدرتها وسرعتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وقد تم قياسه بمقياس مكون من 4 أبعاد رئيسية وهما (البعد المالي ، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) ذلك طبقاً لدراسة (كردي،برهومه،2023؛ الحربي،2023؛ الصياد، السنباني،2024؛ نافع ، واخرون ، 2023) ، وايضاً دراسة كلاً من (; Kurdi& Alshurideh,2020 ; Abd-Elrahman&Kamal,2022; Attia,2023 ; Wang & Huang,2023 ; Azhar et al.,2024)، وقد قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس (16) عبارة موزعة لقياس ثلاثة ابعاد للرشاقة التنظيمية ، حيث كانت العبارات (1-4) تعبر عن البعد المالي، و العبارات (5-8) تعبر عن بعد العملاء ، والعبارات (9-12) تعبر عن بعد العمليات الداخلية ، والعبارات (13-16) تعبر عن بعد التعلم والنمو .

6.2 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية)، في شركات الاتصالات المصرية الأربعة (فودافون، اورنج، المصرية للاتصالات (WE)، واتصالات مصر)، وعددهم (73911) عامل، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم 2: مجتمع الدراسة (عدد العاملين بشركات الاتصالات المصرية)

م	أسم الشركة	عدد المديرين بالمستويات الادارية			عدد العاملين والمديرين	نسبة إجمالي عدد العاملين
		العليا	الوسطى	التنفيذية		
1	فودافون	78	118	196	6500	74%
2	اورنج	109	163	272	7000	9%
3	المصرية للاتصالات (WE)	170	255	425	53000	9.7%
4	اتصالات مصر	125	188	321	5000	7.3%
	الإجمالي	482	724	1205	71500	100%
	الإجمالي العام				73911	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الشركات محل الدراسة عام 2023م.

وتمثيلاً لمجتمع البحث، تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة مع حجم طبقات مجتمع البحث، وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء البحث عليها وذلك طبقاً للمعادلة التالية:

$$n = N \times \frac{Z^2 \times P(1-p) \div e^2}{N-1+(Z^2 \times P(1-P) \div e^2)}$$

حيث أن:

N = حجم المجتمع (73911 مفردة)

Z = الدرجة المعيارية عن الخطأ المسموح به وتساوي 1.96 عند معامل ثقة 95% .

p = احتمالية ظهور المفردة وتساوي 50%.

e = نسبة الخطأ وهي 5%.

وبالتعويض في المعادلة السابقة، نجد انه بلغ حجم العينة 382 مفردة.

6.3 أسلوب جمع البيانات

وقد تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

6.3.1 البيانات الثانوية: عن طريق الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل العلمية العربية والأجنبية والتي

تناولت متغيرات البحث وهي إدارة المواهب، والرشاقة التنظيمية، والأداء التنظيمي، فضلاً عن الاطلاع على الموضوعات المتعلقة بهذه المتغيرات مما يشكل تأصيلاً للمفاهيم وحتى تتمكن الباحثة من إعداد الإطار النظري للبحث.

6.3.2 البيانات الأولية: وتم جمعها من مجتمع البحث باستخدام استبيان صممه الباحثة في ضوء الدراسات

السابقة وتحليلها والتي من خلالها تستطيع الباحثة اختبار الفروض والتأكد من صحتها أو خطأها للوصول إلى النتائج.

6.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد مراجعة البيانات الواردة في قوائم الاستقصاء، تم تفرغها وترميزها في الجداول الإلكترونية على برنامج Excel، ثم معالجتها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS/PC + (Version 26)، وبرنامج AMOS V26، وقد تم استخدام أساليب إحصائية عديدة في هذه الدراسة منها:

6.4.1 الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics): وهي تمثل مجموعة الطرق والمقاييس

لوصف الخصائص الرئيسية لبيانات الدراسة، وذلك بهدف فهم الظواهر وتفصيلها بشكل دقيق وأجراء المقارنات وتحليل الفروق والتشابهات، وتشمل المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت، وغيرهم.

6.4.2 الأساليب الإحصائية الاستدلالية: حيث اعتمدت الباحثة في اختبار فروض الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتمثل في:

6.4.2.1 مقاييس الصدق: حيث تم الاعتماد على معاملات الصدق والثبات مستخدمة في ذلك معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) تأكد من صدق العبارات المعروضة على أفراد العينة فيما يتعلق بقوائم الاستبيان. حيث يُعد تحليل معامل ألفا كرونباخ إحدى طرق التحقق من المتغيرات من الناحية الفنية، ويُعرف بمعامل الموثوقية (أو الاتساق) للأبعاد، ومن الناحية النظرية، يجب أن تكون نتائج ألفا كرونباخ عددًا من 0 إلى 1، ولكن عند الحصول نتائج أرقام سالبة فهذا يشير إلى وجود خطأ ما في البيانات، والقاعدة العامة هي أن معامل ألفا كرونباخ من 0.7 هو الأفضل، حتى يمكن الاعتماد على عينة الدراسة وتعميم نتائجها، كما تم استخدام معامل الصدق الذاتي وهو الجذر التربيعي لألفا كرونباخ.

6.4.2.2 معاملات الارتباط (Correlations): وهو يستخدم في قياس قوة العلاقة بين المتغيرات الخاضعة للاختبار ومدى ارتباطهم ببعضهم البعض وهو يقيس بذلك الاتساق الخارجي. كما يستخدم في قياس قوة العلاقة بين العبارات ومدى ارتباطهم ببعضهم البعض وهو يقيس بذلك الاتساق الداخلي، وقيمة معامل الارتباط محصورة بين (1، -1) ويشير الرقم السالب إلى وجود ارتباط عكسي، أما الرقم الموجب فهو يشير إلى وجود ارتباط طردي.

6.4.2.3 اختبارات T-Test: تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة (One Simple T test)، لمعرفة مدى معنوية استجابة أفراد العينة متضمنة في اجابته عن عبارات الدراسة، وكذلك معنوية المتغيرات ككل، وتكون الاستجابات معنوية عند مستوى دلالة أقل من 5%.

6.4.2.4 التحليل العاملي (Factor Analysis): يعتبر التحليل العاملي أسلوب من أساليب التحليلات الإحصائية، وتم استخدامه لتلخيص بيانات العينة وتكوين المتغيرات والأبعاد، واستخدام المشاهدات في بناء المتغيرات الكامنة، وتسمى هذه المتغيرات بالعوامل. حيث يستخدم التحليل العاملي في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة. والهدف الأساسي للتحليل العاملي هو اكتشاف العوامل التي تنتمي إليها المتغيرات ويقوم بترتيب المتغيرات حسب أهميتها.

6.4.2.5 اختبار الاعتدالية (Tests of Normality): وتم استخدام اختبارين وهما اختبار كولموجوروف - سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnova)، واختبار شاربيرو - ويلك (Shapiro-Wilk)، وذلك للتعرف على مدى اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث أنه إذا كانت قيمة (P. Value)

أكبر من أو تساوي 5%، فإن بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وإذا كانت أقل من 5% فإن بيانات عينة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

6.4.2.6 استخدام مجموعة من معادلات التحليل العائلي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)

6.4.2.7 استخدام أسلوب تحليل المسار: بغرض تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والوسيط من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات GFI, AGFI & RMSEA.

7. نتائج البحث

7.1 اختبار صدق وثبات المقياس

قامت الباحثة بإجراء تقييم مدى ثبات ومصداقية المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء-مجموع العبارات التي تقيس كل متغير أو تختبر كل فرض - من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك للتأكد من عدم وجود تحيز أو تحريف عند التحليل وبالتالي إمكانية تعميم النتائج، وتتراوح قيم معامل ألفا كرونباخ من صفر إلى واحد، وكما أرتفع معامل ألفا كرونباخ كلما دل ذلك على قدرة قائمة الاستقصاء على تحقيق الثبات والصدق واعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس نفسه في نفس الظروف، وبوجه عام يجب ألا يقل معامل ألفا كرونباخ عن 0.7 للحكم على ثبات وصدق قائمة الاستقصاء، وبعد الوصول لمعامل الثبات يمكن استنتاج معامل الصدق الذاتي، ويمكن توضيح ذلك أكثر تفصيلاً من خلال الجدول التالي (جدول رقم 3) :

جدول رقم 3: اختبار معامل الصدق والثبات لأداة الدراسة

المتغيرات	العبارات بقائمة الاستقصاء	رمز المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	معامل الصدق الذاتي
الإدارة الموهبة	استقطاب المواهب	Xa	4	0.732	0.856
	الاحتفاظ بالمواهب	Xb	7	0.819	0.905
	تنمية المواهب	Xc	9	0.976	0.988
	الإجمالي		20	0.807	0.898
الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار	Y1a	3	0.972	0.986
	رشاقة اتخاذ القرار	Y1b	5	0.831	0.916
	رشاقة الممارسة	Y1c	7	0.761	0.872
	الإجمالي		15	0.854	0.924
مستوى الأداء التنظيمي	الاداء المالي	Y2a	4	0.790	0.889
	العملاء	Y2b	4	0.720	0.849
	العمليات الداخلية	Y2c	4	0.948	0.974
	التعلم والنمو	Y2d	4	0.904	0.951
	الإجمالي		16	0.918	0.990

المصدر: إعداد الباحثة طبقاً لمخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS .

ويتبين من الجدول السابق، أن قيم معامل ألفا لمتغيرات الدراسة تتراوح ما بين (0.7) و(0.9)، وهذا يدل على قوة ثبات العبارات المكونة لمتغيرات الدراسة، وفيما يتعلق بمعامل الصدق الذاتي، يلاحظ في الجدول السابق أن معامل الصدق الذاتي لمختلف المتغيرات أكبر من (0.8) وهي نسبة مرتفعة، مما يدل على صدق العبارات المكونة للمتغيرات وعدم تحيزها المبحوثين لإجابات محددة، ومن ثم تحققت الموثوقية بها.

7.2 التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث

7.2.1 توصيف متغيرات الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لقائمة الاستقصاء والتحقق من الاتساق الداخلي والخارجي للعبارات والمتغيرات المكونة لأداة الدراسة، تقوم الباحثة في هذا الجزء بعرض نتائج الإحصاءات الوصفية، حيث تم حساب مقياس المتوسط الحسابي (أحد مقاييس النزعة المركزية) والانحراف المعياري (أحد مقاييس التشتت)، واختبار معنوية الأبعاد باستخدام اختبار (One-Sample t Test) ويمكن توضيح ذلك أكثر تفصيلاً من خلال الجدول التالي (جدول رقم 4):

جدول رقم 4: ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث

بُعد المتغير المستقل (X)	رمز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة اختبار t	مستوى المعنوية *Sig.
إدارة المواهب	استقطاب المواهب	4.08	0.613	1	7.55	0.000
	الاحتفاظ بالمواهب	4.21	0.550	2	8.44	0.000
	تنمية المواهب	3.83	0.785	3	9.28	0.000
	المتغير ككل	4.25	.772	-	11.33	0.000
الرشاقة التطبيقية	رشاقة الاستشعار	4.19	0.511	1	7.58	0.000
	رشاقة اتخاذ القرار	3.96	0.630	3	8.57	0.000
	رشاقة الممارسة	4.08	0.632	2	7.47	0.000
	المتغير ككل	4.33	.755	-	12.73	0.000
مستوى الأداء التطبيقي	الأداء المالي	4.21	0.494	1	7.43	0.000
	العملاء	4.03	0.537	3	8.41	0.000
	العمليات الداخلية	4.11	0.622	2	8.29	0.000
	التعلم والنمو	3.97	0.566	4	7.38	0.000
	المتغير ككل	4.11	.786	-	11.54	0.000

المصدر: إعداد الباحثة طبقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول السابق توافر البيانات للأبعاد المكونة للمتغيرات وكذلك للمتغيرات ككل، حيث زادت قيمة الوسط الحسابي عن 3.5 وأيضاً قلّ التشتت وهو ما يدل على تجانس استجابات مفردات العينة في الرد على الأسئلة، وأيضاً من خلال نتائج اختبار (One-Sample t Test) والذي يستخدم لاختبار مدى معنوية الأبعاد والمتغيرات نجد ان جميعها جاءت معنوي بدرجة ثقة 95%.

7.2.2 قياس معامل الارتباط (Correlations):

يعتبر قياس معامل الارتباط أمر هام للتأكد من درجة ترابط الأبعاد ببعضها البعض، وكذلك معرفة نوع العلاقة التي تربط المتغيرات، وهو مؤشر عن مدى الاتساق الداخلي بين الأبعاد والمتغيرات التي صممت لقياسها ونظراً لكون أداة الدراسة تستخدم مقياس ليكرت الخماسي، وتم إعطاء ترجيح رقمي لها يتراوح من 1 إلى 5، ونوع المقياس هو مقياس رتبّي. لذا، قد تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للرتب (Correlations coefficient Spearman's)، ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط من خلال الجدول التالي (جدول رقم 5).

جدول رقم 5: معاملات الارتباط الخطي الثنائي لمتغيرات البحث

بيان	استقطاب المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	تنمية المواهب	رشاقة الاستشعار	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة الممارسة	الأداء المالي	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو
استقطاب المواهب	1									
الاحتفاظ بالمواهب	*0.629	1								
تنمية المواهب	*0.709	*0.792	1							
رشاقة الاستشعار	*0.591	*0.603	*0.830	1						
رشاقة اتخاذ القرار	*0.895	*0.536	*0.761	*.644	1					
رشاقة الممارسة	*0.765	*0.849	*0.938	*0.791	*0.674	1				
الأداء المالي	*0.931	*0.936	*0.816	*0.593	*0.769	*0.508	1			
العملاء	*0.539	*0.704	*0.806	*0.774	*0.849	*0.589	*0.790	1		
العمليات الداخلية	*0.692	*0.841	*0.663	*0.925	*0.649	*0.760	*0.593	*0.820	1	
التعلم والنمو	*0.785	*0.654	*0.639	*0.891	*0.748	*0.692	*0.805	*0.736	*0.910	1

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS* تشير الي معنوية معامل الارتباط بدرجة ثقة 95%)

ومن خلال الجدول السابق يمكن القول إن هناك علاقة ارتباط بين الأبعاد المكونة للمتغيرات، وبالتالي متغيرات الدراسة تتصف بصدق الاتساق الخارجي التبادلي. وبالتالي نجد انه عند مستوى معنوية 5% توجد ارتباطات طردية معنوية احصائيا بين أبعاد متغيرات الدراسة.

7.3 الاختبار المبدئي للنموذج المقترح للبحث: التحليل العاملي التوكيدي (CFA)

بعد اجراء الإحصاء الوصفي للمتغيرات ودراسة الارتباط يأتي دور دراسة النموذج الهيكلي - النموذج السببي (Structural Model) لاختبار العلاقات المباشرة وغير مباشرة بين كل من إدارة المواهب، ومستوى الرضاقة التنظيمية، ومستوى الأداء التنظيمي، واختبار صحة الفروض وتقديم نموذج نهائي مقترح لقياس التأثير المباشر وغير مباشر والكلية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بأبعاده مرورا بأبعاد متغير الرضاقة التنظيمية.

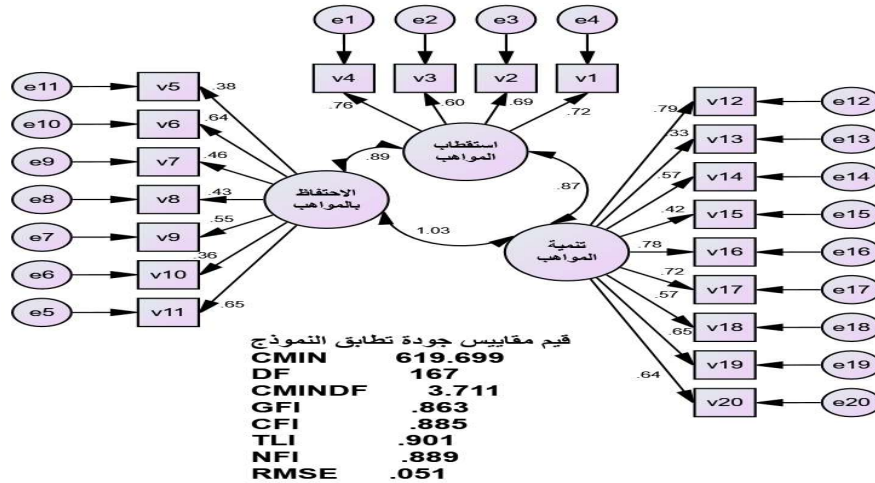
ويسمى الاختبار المبدئي بنموذج القياس وفيه يتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي والذي يشير الي أي درجة نجحت المتغيرات المشاهدة (العبارات) في قياس المتغيرات الضمنية (الأبعاد) والتي لا تقاس مباشرة وإنما من خلال متغيرات أخرى، وذلك لتقييم كل متغير، وحساب الصدق والثبات، وكفاءة نموذج القياس الخاص به، وقد تم اجراء ثلاثة نماذج قياس منفصلة لكل متغير على حدي ثم نموذج قياس تجميعي لمتغيرات الدراسة معا وقياس مدي توافق مقاييس جودة تطابق النموذج وقبول القياس والتطبيق.

7.3.1 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (إدارة المواهب):

تم تحليل نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب) (شكل رقم 3)، حيث استخدمت هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمتغير الدراسة وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل اجراء اختبار صحة الفروض، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة.

وبدراسة التحليل العاملي التوكيدي لعبارات ابعاد إدارة المواهب ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمتغير ذاته ، فقد أظهرت النتائج انها جيدة ولا تحتاج الي اجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع التحميلات المعيارية للعبارات جميعا وكذلك معنويتها عند مستوي معنوية 5%، كما جاءت قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج جميعها مقبولة حيث، جاءت قيم (CFI & NFI) مقبولة ، وتعتبر أقل درجة قبول لتلك المؤشرات 0.8 ، كما جاءت قيمة مؤشر TLI مقبولة أيضا حيث تعتبر درجة القبول أكبر من (0.9) ، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث بلغ (RMSEA = .051) وهو ما يشير الي مدي الاختلاف او التعارض بين التقديرات التي تم الحصول عليها من النموذج وبين القيم المشاهدة من العينة ، حيث تعتبر درجة القبول لذلك المؤشر هي أقل من 0.8، كما

جاءت قيمة مربع كاي المعدلة بدرجات الحرية (CMINDF= 3.711) وتعتبر مقبولة، حيث تتراوح درجة القبول بين (2-5) ويعد من أكثر المقاييس الأساسية للتوافق العام وتشير القيمة المنخفضة له الي عدم وجود اختلاف معنوي بين مصفوفة المدخلات الفعلية للمتغير، وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد على النموذج الهيكلي المقترح لإدارة المواهب كمتغير مستقل من قبل الباحثة في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.



شكل رقم 3: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (إدارة المواهب)

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS

ويوضح الجدول التالي (جدول رقم 6) نتائج مسارات التحليل العاملي لعبارات مقياس أبعاد إدارة المواهب من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C)، والخطأ المعياري (S.E)، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P-value لكل مسار.

جدول رقم 6 : نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس إدارة المواهب

م	المتغيرات	التحميلات		الخطأ المعياري S.E	اختبار المعنوية
		قيمة التحميلات المعيارية	قيمة التحميلات الغير معيارية		
1	استقطاب المواهب	.719	1.000	---	---
2		.693	.700	.062	11.321 ***

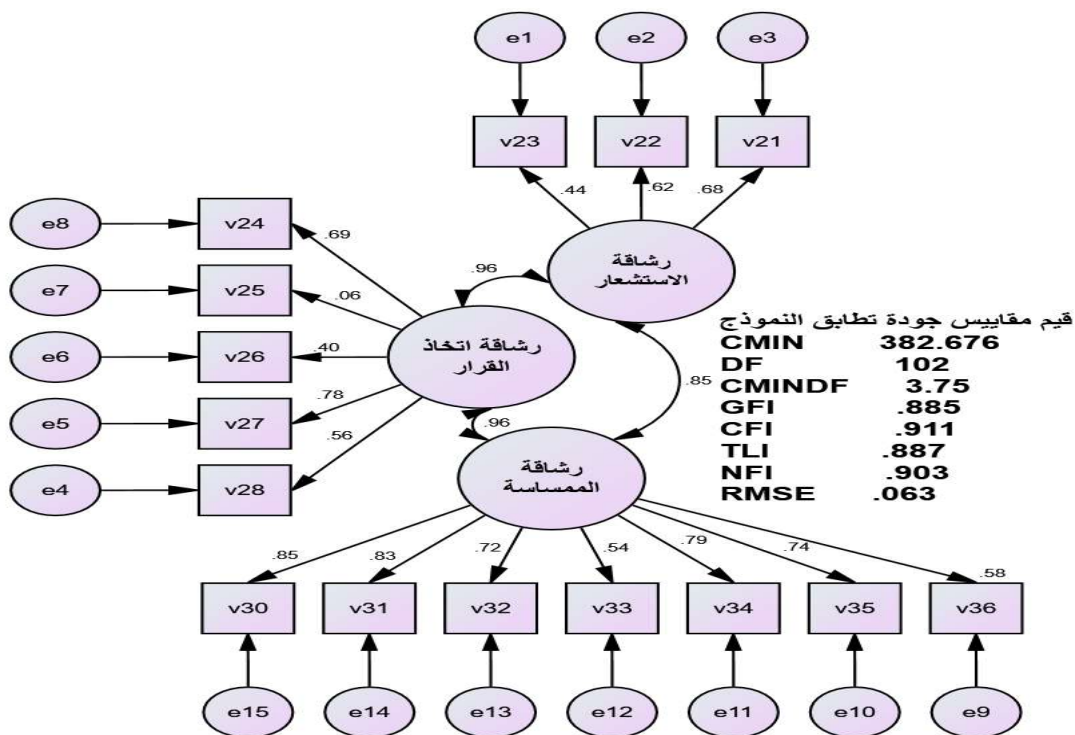
م	المتغيرات	التحليلات		خطأ المعياري S. E.	اختبار المعنوية	
		قيمة التحليلات المعيارية	قيمة التحليلات الغير معيارية		قيمة الاختبار C.R	مستوى المعنوية Sig.
3	الاحتفاظ بالمواهب	596	.783	.059	13.240	***
4		760	.760	.055	13.741	***
5		379	1.000	---	---	---
6		.637	.460	.068	6.796	***
7	تنمية المواهب	.464	.565	.055	10.247	***
8		.433	.584	.072	8.161	***
9		.555	.664	.076	8.715	***
10		.356	.940	.081	11.569	***
11		.650	.556	.077	7.203	***
12		.794	1.000	---	---	---
13		.328	.349	.054	6.428	***
14		.570	.558	.048	11.695	***
15		.422	.529	.063	8.401	***
16		.780	.914	.054	17.080	***
17	.720	.944	.061	15.420	***	
18	.572	.637	.054	11.734	***	

م	المتغيرات	التحميلات		الخطأ المعياري S. E	اختبار المعنوية	
		قيمة التحميلات الغير معيارية	قيمة التحميلات المعيارية		قيمة الاختبار C.R	مستوى المعنوية Sig.
	الخبرات والمهارات في كافة الأقسام لإعطائها القدرة على الإبداع في تقديم الخدمات.					
19	تقوم الشركة بعمل تقييم موضوعي للأفراد ولاحتياجاتهم للتنمية والتطوير.	.778	.651	.057	13.648	***
20	تجتمع الشركة مع العاملين لوضع خطط لتنمية مسارهم الوظيفي اعتماداً على التغييرات في المعلومات الخاصة بالعمل.	.718	.638	.054	13.338	***

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS (***) تشير إلى ان القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%)

7.3.2 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير (الرشاقة التنظيمية):

كما وضحنا سابقاً ان مستوى الرشاقة التنظيمية تم بناءه من ثلاث ابعاد وهم رشاقة الاستشعار، ورساقة اتخاذ القرار، ورساقة الممارسة ، وتم استخدام التحليل العاملي التوكيد لفحص كفاية العبارات المستخدمة و كذلك ملائمة الابعاد الثلاثة في بناء المتغير ، و بالنظر الي الشكل الموضح للتحليل العاملي التوكيدي (شكل رقم 4) نجد ان مؤشرات جودة تطابق النموذج جاءت جميعها عند مستوى القبول، حيث جاءت قيمة (CFI & TLI & NFI) مقبولة وذلك طبقاً للمؤشرات المعيارية التي أشرنا لها سابقاً ، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث بلغ (RMSEA = .063) ، كما جاءت قيمة مربع كاي المعدلة بدرجات الحرية (CMINDF = 3.75) ، وهو ما يقودنا الي الإبقاء علي العبارة المذكوره لاحقاً في جدول رقم (7) (عبارة رقم 5) لان عدم معنويتها لم يؤثر علي قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج وهو يعني عدم الحاجة الي حذف هذه العبارة.



شكل رقم 4 : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير (الرشاقة التنظيمية)

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS

ويوضح الجدول التالي (جدول رقم 7) نتائج مسارات التحليل العاملي لعبارات مقياس أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث جاءت التحميلات المعيارية في مستوى القبول، وبالتالي زادت تشبعات العبارات عن مستوى القبول وكذلك كانت تشبعات العبارات معنوية بدرجة ثقة 95% فيما عدا العبارة الثانية في بعد رشاقة اتخاذ القرار.

جدول رقم 7 : نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الرشاقة التنظيمية

م	المتغيرات	التحميلات		اختبار المعنوية
		قيمة التحميلات المعيارية	قيمة التحميلات الغير معيارية	
1	رشاقة الاستشعار	.678	1.000	---
2		.619	1.485	***
3		.435	1.963	***

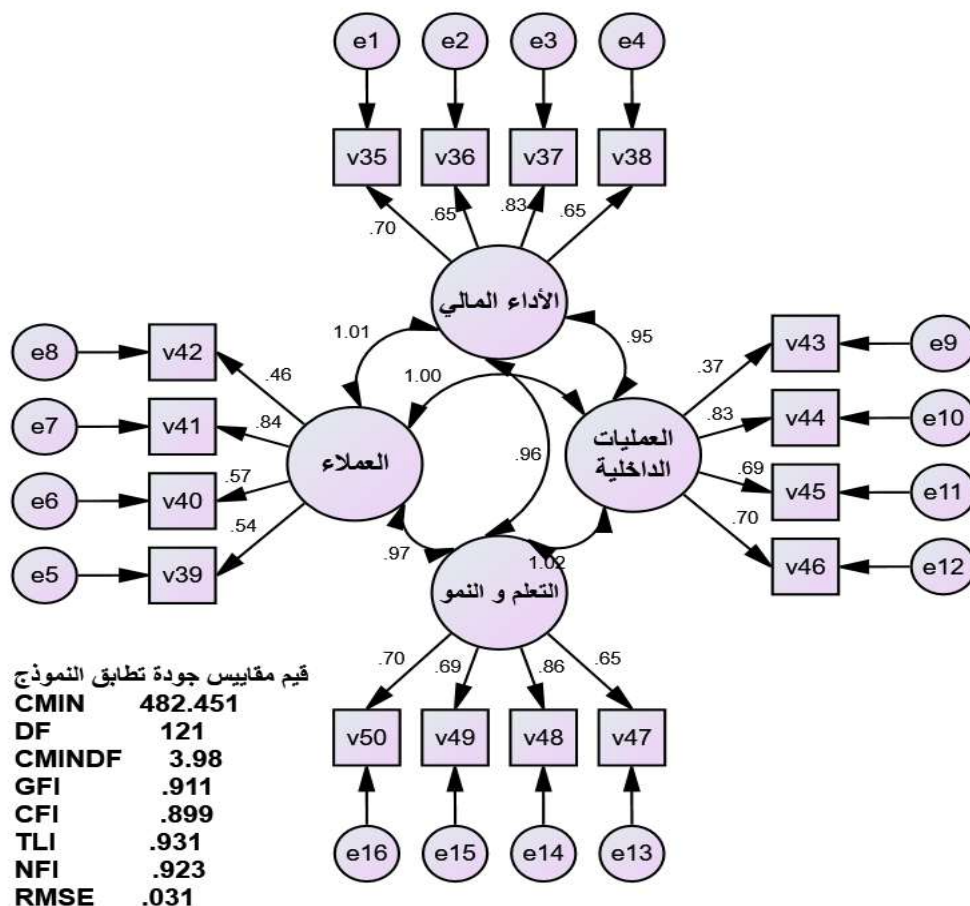
م	المتغيرات	التحميلات		الخطأ المعياري F S.	اختبار المعنوية		
		قيمة التحميلات المعيارية	قيمة التحميلات الغير معيارية		قيمة الاختبار C.R	مستوى المعنوية Sig.	
4	رشاقة اتخاذ القرار	1.000	.686	---	---	---	
5		1.420	.058	.126	11.283	.269	
6		.821	.405	.116	7.080	***	
7		.103	.776	.093	1.106	***	
8		1.415	.560	.135	10.478	***	
9		رشاقة الممارسة والتطبيق	1.000	.852	---	---	---
10			1.401	.829	.122	12.010	***
11			1.718	.715	.143	9.212	***
12	1.038		.543	.113	11.250	***	
13	1.516		.792	.135	12.353	***	
14	1.930		.741	.156	12.548	***	
15	2.074		.584	.165	7.372	***	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي ببرنامج AMOS (***) تشير إلى ان القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%).

7.3.3 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (الأداء التنظيمي):

وبدراسة التحليل العاملي التوكيدي لعبارات ابعاد الأداء التنظيمي والمكون من 4 ابعاد وهما (الأداء المالي ، العملاء ، التعلم والنمو ، والعمليات الداخلية) ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمتغير ذاته ، فقد أظهرت النتائج انها جيدة ولا تحتاج الي اجراء أي تعديل، وبالنظر إلى شكل رقم (5) نجد ان قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج جميعها مقبولة، حيث جاءت قيمة (CFI & TLI&NFI) مقبولة، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات

الخطأ حيث بلغ (RMSEA = .031)، كما جاءت قيمة مربع كاي المعدلة بدرجات الحرية (CMINDF= 3.98) وهي أقل من 5 ، وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد على النموذج الهيكلي المقترح للأداء التنظيمي كمتغير تابع من قبل الباحثة في تفسير العلاقة بين متغيرات البحث.



شكل رقم 5: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS

كما تظهر نتائج الجدول التالي (جدول رقم 8) ارتفاع التحويلات المعيارية للعبارات جميعاً وكذلك معنويتها عند مستوى معنوية 5%، أي أن جميع العبارات المستخدمة ذات تشعبات معيارية عالية ومقبول معنويًا عند درجة ثقة 95% وهو يعني الإبقاء على كافة العبارات الممثلة للأبعاد وأن الأبعاد نجحت في قياس مستوى الأداء التنظيمي وبهذه يمكن استخدام مستوى الاداء التنظيمي في اختبار صحة فروض الدراسة.

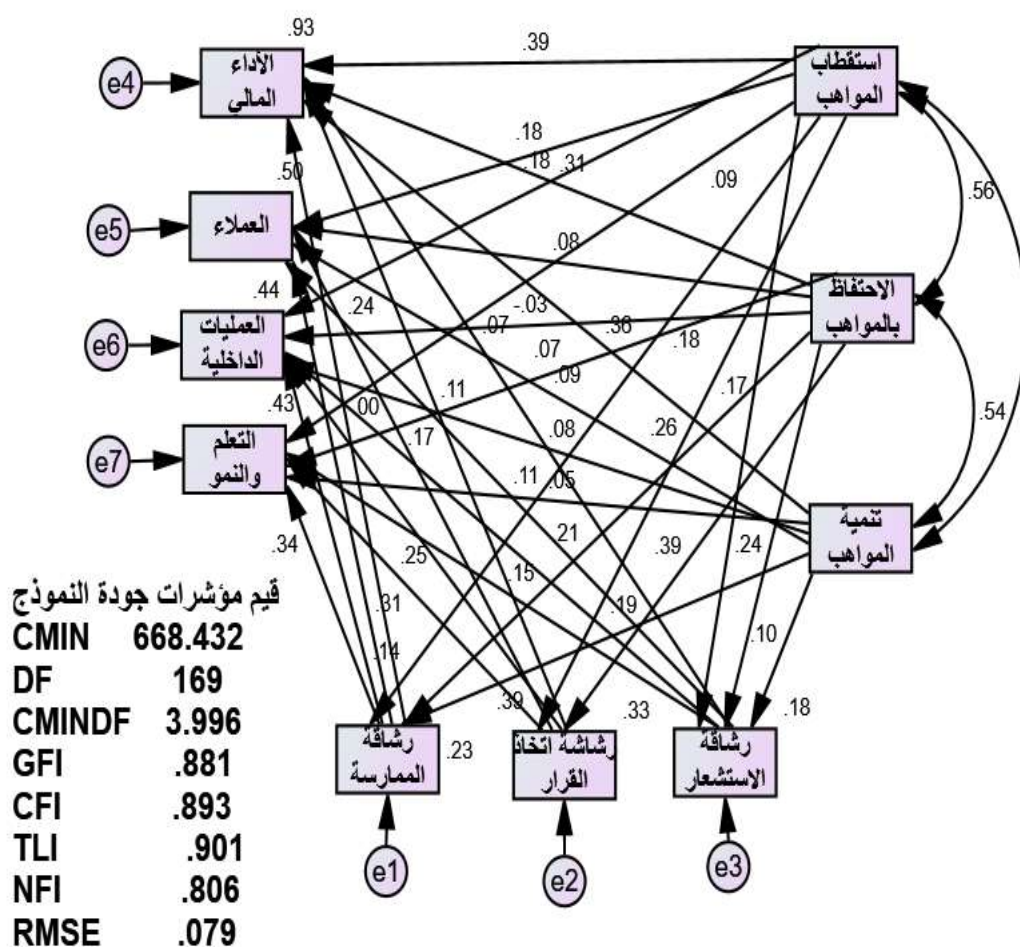
جدول رقم 8 : نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الأداء التنظيمي

م	المتغيرات	التحميلات		الخطأ المعياري S. E.	اختبار المعنوية	
		قيمة التحميلات المعيارية	قيمة التحميلات الغير معيارية		قيمة الاختبار C.R	مستوى المعنوية Sig.
1	الأداء المالي	.837	.705	.067	12.425	***
2		1.421	.652	.090	15.717	***
3		.910	.830	.074	12.331	***
4		1.000	.647	---	---	---
5	العملاء	1.184	.542	.129	9.194	***
6		1.894	.572	.164	11.542	***
7		.881	.841	.112	7.840	***
8		1.000	.459	---	---	---
9	التعلم والنمو	2.979	.373	.393	7.583	***
10		1.936	.833	.268	7.230	***
11		1.902	.689	.262	7.263	***
12		1.000	.701	---	---	---
13	العمليات الداخلية	1.000	.655	---	---	***
14		1.573	.865	.105	14.959	***
15		1.134	.694	.091	12.487	***
16		1.316	.703	.104	12.617	***

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS (***) تشير إلى ان القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%).

7.4 اختبار النموذج المبدئي للبحث:

تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية في اختبار النموذج المقترح للبحث وذلك لأنه يعد أسلوباً مناسباً لاختبار الفروض عندما يوجد عدد من المتغيرات ذات أبعاد متعددة حيث يتم التعامل معها بشكل متزامن كما أنه يتم تقييمها وقياس تأثيرها على المتغير التابع في أن واحد، كذلك يتيح أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية اختبار الفروض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة وبين مجموعة المتغيرات المشاهدة والضمنية، إضافة إلى دراسة معايير ومؤشرات جودة النموذج. وقد جاء النموذج المبدئي المقترح كما هو موضح في شكل رقم (6) كما يلي:



شكل رقم 6 : النموذج المبدئي المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS

وبالنظر إلى الشكل السابق نجد أنه تأتي قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج عند مستويات القبول نسبياً والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي (جدول رقم 9) وذلك بالرغم من وجود بعض من المسارات ذات تأثير غير معنوي وهو ما يقودنا إلى فحص ودراسة فروض الدراسة.

جدول رقم 9: مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج الهيكلي المقترح المبدئي

RMSEA	CFI	TLI	NFI	GFI	CMIN / df	النموذج الاساسي
0.079	0.893	0.901	0.806	0.881	3.996	قيمة المؤشر
أقل من 0.08	أقل درجة قبول 0.8	أكبر من 0.9	أقل درجة قبول 0.8	كلما اقتربت من الواحد الصحيح كان أفضل	تتراوح ما بين (2-5)	القيمة المعيارية
مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبولة	درجة القبول

المصدر: من إعداد الباحث طبقاً للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS

ومن هنا يمكن القول ان النموذج الهيكلي المقترح المبدئي يفسر العلاقة بشكل جيد نسبياً، وعليه يتم التحسين عن طريق حذف المسارات غير معنوية وربط البواقى كما سيتم توضيحه فيما بعد.

7.5 نتائج اختبار الفروض الخاصة بالنموذج المقترح النهائي بالدراسة

ناقشت الباحثة في هذا الجزء من البحث، اختبار صحة فروض البحث الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح النهائي للدراسة، والخاصة بمسارات أبعاد إدارة المواهب مع أبعاد الأداء التنظيمي في ظل وجود الرشاقة التنظيمية. وتم ذلك عن طريق استخدام نموذج المعادلة الهيكلية الخاص ببرنامج التحليل الإحصائي AMOS، وذلك كما يلي:

7.5.1 الفرض الرئيسي الأول:

H_1 : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) على مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (البعد المالي ، وبعد العملاء ، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد التعلم والنمو) بشركات الاتصالات المصرية.

H_{11} : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) على مستوى الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية. ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى عدة فروض فرعية كالتالي:

H_{12} : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) على العملاء كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية.

H_{13} : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) على العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية.

H₁₄: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) على التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية. ويوضح الجدول التالي رقم (10) نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد إدارة المواهب وأبعاد الأداء التنظيمي

جدول رقم 10: نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد إدارة المواهب وأبعاد الأداء التنظيمي

المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري SE	قيمة ت CR	Sig المعنوية
استقطاب المواهب» الاداء المالي	.34	.021	3.043	***
استقطاب المواهب» العملاء	.12	.023	1.88	غير معنوي
استقطاب المواهب» العمليات الداخلية	.31	.072	1.87	غير معنوي
استقطاب المواهب» التعلم والنمو	.34	.013	3.75	***
الاحتفاظ المواهب» الاداء المالي	.61	.032	3.58	***
الاحتفاظ المواهب» العملاء	.14	.054	3.81	***
الاحتفاظ المواهب» العمليات الداخلية	.27	.056	1.95	غير معنوي
الاحتفاظ المواهب» التعلم والنمو	.38	.052	1.27	غير معنوي
تنمية المواهب» الاداء المالي	.42	.045	3.81	***
تنمية المواهب» العملاء	.65	.051	3.87	***
تنمية المواهب» العمليات الداخلية	.14	.047	3.68	***
تنمية المواهب» التعلم والنمو	.52	.044	3.19	***

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي ببرنامج AMOS (***) تشير إلى ان القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%).

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد تأثير جوهري لبعد استقطاب المواهب كأحد ابعاد متغير إدارة المواهب على كلاً من بعدي (الأداء المالي، والتعلم والنمو) كأبعاد لمتغير الأداء التنظيمي، بينما لا يوجد تأثير جوهري لبعد استقطاب المواهب كأحد أبعاد متغير إدارة المواهب على كلاً من بعدي (العملاء، والعمليات الداخلية) كأبعاد لمتغير الأداء التنظيمي.
 - يوجد تأثير جوهري لبعد الاحتفاظ بالمواهب كأحد ابعاد متغير إدارة المواهب على كلاً من بعدي (الأداء المالي، والعملاء) كأبعاد لمتغير الأداء التنظيمي بينما لا يوجد تأثير جوهري لبعد الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد متغير إدارة المواهب على كلاً من بعدي (العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) كأبعاد لمتغير الأداء التنظيمي.
 - كما أوضحت نتائج الجدول السابق أنه يوجد تأثير جوهري لبعد تنمية المواهب كأحد ابعاد متغير إدارة المواهب على جميع أبعاد متغير الأداء التنظيمي وهما (الأداء المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).
- وبناءً على ما سبق تم قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً، وهو ما يعني انه يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد الأداء التنظيمي، اما بالنسبة للفروض الفرعية فإنه تم قبولهم جميعاً بشكل جزئي.

7.5.2 الفرض الرئيسي الثاني:

H₂: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) على مستوى الرقابة التنظيمية بأبعادها(رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة والتطبيق) بشركات الاتصالات المصرية. ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى عدة فروض فرعية كالتالي:

H₂₁: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) على رقابة الاستشعار كأحد ابعاد الرقابة التنظيمية بشركات الاتصالات المصرية.

H₂₁₂: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) على رقابة اتخاذ القرار كأحد ابعاد الرقابة التنظيمية بشركات الاتصالات المصرية.

H₂₁₃: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) على رقابة الممارسة والتطبيق كأحد ابعاد الرقابة التنظيمية بشركات الاتصالات المصرية.

ويوضح الجدول التالي رقم (11) نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد إدارة المواهب وأبعاد الرقابة التنظيمية.

جدول رقم 11: نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد إدارة المواهب وأبعاد الرقابة التنظيمية

المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري SE	قيمة ت CR	Sig المعنوية
استقطاب المواهب» رقابة الاستشعار	.112	.027	2.765	***
استقطاب المواهب» رقابة اتخاذ القرار	.313	.055	3.033	***
استقطاب المواهب» رقابة الممارسة والتطبيق	.109	.072	3.132	***
الاحتفاظ بالمواهب» رقابة الاستشعار	.118	.075	2.876	***
الاحتفاظ بالمواهب» رقابة اتخاذ القرار	.202	.017	2.997	***
الاحتفاظ بالمواهب» رقابة الممارسة والتطبيق	.117	.076	3.912	***
تنمية المواهب» رقابة الاستشعار	.225	.048	3.213	***
تنمية المواهب» رقابة اتخاذ القرار	.031	.044	1.91	غير معنوي
تنمية المواهب» رقابة الممارسة والتطبيق	.221	.045	2.870	***

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS (***) تشير إلى ان القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%).

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد تأثير جوهري لبعدي (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كأبعاد لمتغير إدارة المواهب على جميع أبعاد متغير الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة والتطبيق).
- كما أوضحت نتائج الجدول السابق أنه يوجد تأثير جوهري لبعدي تنمية المواهب كأحد ابعاد متغير إدارة المواهب على بعدي (رقابة الاستشعار، ورقابة الممارسة والتطبيق) كأبعاد متغير الرقابة التنظيمية، بينما لا يوجد تأثير جوهري لبعدي تنمية المواهب كأحد ابعاد متغير إدارة المواهب على بعد رقابة اتخاذ القرار كأحد أبعاد متغير الرقابة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق تم قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئياً، وهو ما يعني انه يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد الرقابة التنظيمية، اما بالنسبة للفروض الفرعية فإنه يتم قبول الفرض الأول والثالث كلياً، بينما يتم قبول الفرض الثاني جزئياً.

7.5.3 الفرض الرئيسي الثالث:

H₃ : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة الممارسة والتطبيق) على مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي ، والعملاء ، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) بشركات الاتصالات المصرية. واختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى عدة فروض فرعية كالتالي:

H₃₁: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة الممارسة والتطبيق) على الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية.

H₃₁₂: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة الممارسة والتطبيق) على العملاء كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية.

H₃₁₃ : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة الممارسة والتطبيق) على العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية.

H₃₁₄ : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة الممارسة والتطبيق) على التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية.

ويوضح الجدول التالي رقم (12) نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد الأداء التنظيمي.

جدول رقم 12: نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد الأداء التنظيمي

المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري SE	قيمة ت CR	Sig المعنوية
رقابة الاستشعار» الاداء المالي	.011	.077	2.831	غير معنوي
رقابة الاستشعار» العملاء	.24	.042	2.921	***
رقابة الاستشعار» العمليات الداخلية	.321	.017	3.218	***
رقابة الاستشعار» التعلم والنمو	.404	.074	3.309	***
رقابة اتخاذ القرار» الاداء المالي	.320	.083	3.397	***
رقابة اتخاذ القرار» العملاء	.071	.091	1.986	غير معنوي
رقابة اتخاذ القرار» العمليات الداخلية	.211	.054	3.376	***
رقابة اتخاذ القرار» التعلم والنمو	.310	.071	3.915	***
رقابة الممارسة والتطبيق» الاداء المالي	.341	.053	3.987	***
رقابة الممارسة والتطبيق» العملاء	.344	.045	3.645	***
رقابة الممارسة والتطبيق» العمليات الداخلية	.211	.064	3.281	***
رقابة الممارسة والتطبيق» التعلم والنمو	.287	.092	3.321	***

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي ببرنامج AMOS (***) تشير إلى ان القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%).

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد تأثير جوهري لرقابة الاستشعار كأحد ابعاد متغير الرقابة التنظيمية على كلاً من (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) كأبعاد لمتغير الأداء التنظيمي، بينما لا يوجد تأثير جوهري لبعدها الرقابة الاستشعار كأحد أبعاد متغير الرقابة التنظيمية على بعد الأداء المالي كأحد أبعاد متغير الأداء التنظيمي.
- يوجد تأثير جوهري لرقابة اتخاذ القرار كأحد ابعاد متغير الرقابة التنظيمية على كلاً من (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) كأبعاد لمتغير الأداء التنظيمي، بينما لا يوجد تأثير جوهري لبعدها الرقابة اتخاذ القرار كأحد أبعاد متغير الرقابة التنظيمية على بعد العملاء كأحد أبعاد متغير الأداء التنظيمي.
- كما أوضحت نتائج الجدول السابق أنه يوجد تأثير جوهري لبعدها الرقابة الممارسة والتطبيق كأحد ابعاد متغير الرقابة التنظيمية على جميع أبعاد متغير الأداء التنظيمي وهما (الأداء المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

وبناءً على ما سبق تم قبول الفرض الرئيسي الثالث جزئياً، وهو ما يعني انه يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية على أبعاد الأداء التنظيمي، اما بالنسبة للفروض الفرعية فإنه يتم قبول الفرض الثالث والرابع كلياً، بينما يتم قبول الفرض الأول والثاني جزئياً.

7.5.4 الفرض الرئيسي الرابع:

H₄ : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة احصائية للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب ومستوى الأداء

التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية . ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه الي ثلاث فروض فرعيه كالتالي :

H₄₁ : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة احصائية لرشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة

المواهب بأبعادها (استقطاب) (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) ومستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي ، والعملاء ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو).

H₄₂ : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة احصائية لرشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في العلاقة بين

إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب) (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) ومستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي ، والعملاء ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو).

H₄₂ : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة احصائية لرشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في العلاقة بين

إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب) (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) ومستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي ، والعملاء ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو).

H₄₃ : يوجد تأثير جوهري ذو دلالة احصائية لرشاقة الممارسة والتطبيق كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في العلاقة

بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب) (جذب) المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب) ومستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي ، والعملاء ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو).

ويعد الفرض الرئيسي الرابع خاص ببناء النموذج والذي يهدف الي قياس معنوية العلاقة بين إدارة المواهب

ومستوي الأداء التنظيمي من خلال مستوي الرشاقة التنظيمية بأبعادها ، ولاختبار صحة هذا الفرض والفروض

الفرعية تم التأكد من نوع الوساطة التداخلية أولاً ، وذلك بالتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي

تضمنها النموذج الهيكلي المبدئي للبحث ، ويتضح في هذا البحث ، أن جميع معاملات الارتباط لتلك المتغيرات

متوسطة أو قوية وذات دلالة إحصائية (جدول رقم 5) ، مما يدعم الشرطين الأول والثاني من شروط الوساطة

التداخلية ، كالتالي :

- أن تكون هناك علاقة معنوية بين المتغير المستقل والوسيط.
- أن تكون هناك علاقة معنوية بين المتغير المستقل والتابع.
- عند دخول المتغير الوسيط في معادلة الانحدار، فإن تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة أما أن يزول أو يتغير.

أما بالنسبة للشرط الثالث وهو خاص بالمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، والذي تم ثباته من خلال التعرف على نتائج التأثيرات المعيارية غير المباشرة للوسيط في الجدول التالي (جدول رقم 13).

جدول رقم 13: نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد إدالة المواهب وأبعاد الأداء التنظيمي مروراً بأبعاد الرشاقة التنظيمية

المسار	التقدير المعياري	Sig المعنوية	المسار	التقدير المعياري	Sig المعنوية	الوساطة
استقطاب المواهب» رشاقة الاستشعار	.112	***	رشاقة الاستشعار» الاداء المالي	.011	غير معنوي	لا يوجد
			رشاقة الاستشعار» العملاء	.24	***	كلية
			رشاقة الاستشعار» العمليات الداخلية	.321	***	كلية
			رشاقة الاستشعار» التعلم والنمو	.404	***	جزئية
استقطاب المواهب» رشاقة اتخاذ القرار	.313	***	رشاقة اتخاذ القرار» الاداء المالي	.320	***	جزئية
			رشاقة اتخاذ القرار» العملاء	.071	غير معنوي	لا يوجد
			رشاقة اتخاذ القرار» العمليات الداخلية	.211	***	كلية
			رشاقة اتخاذ القرار» التعلم والنمو	.310	***	جزئية
استقطاب المواهب» رشاقة الممارسة والتطبيق	.109	***	رشاقة الممارسة والتطبيق» الاداء المالي	.341	***	جزئية
			رشاقة الممارسة والتطبيق» العملاء	.344	***	كلية
			رشاقة الممارسة والتطبيق» العمليات الداخلية	.211	***	كلية
			رشاقة الممارسة والتطبيق» التعلم والنمو	.287	***	جزئية
الاحتفاظ المواهب» رشاقة الاستشعار	.118	***	رشاقة الاستشعار» الاداء المالي	.011	غير معنوي	لا يوجد
			رشاقة الاستشعار» العملاء	.24	***	جزئية
			رشاقة الاستشعار» العمليات الداخلية	.321	***	كلية
			رشاقة الاستشعار» التعلم والنمو	.404	***	كلية
الاحتفاظ المواهب» رشاقة اتخاذ القرار	.202	***	رشاقة اتخاذ القرار» الاداء المالي	.320	***	جزئية
			رشاقة اتخاذ القرار» العملاء	.071	غير معنوي	لا يوجد
			رشاقة اتخاذ القرار» العمليات الداخلية	.211	***	كلية
			رشاقة اتخاذ القرار» التعلم والنمو	.310	***	كلية
الاحتفاظ المواهب» رشاقة الممارسة والتطبيق	.117	***	رشاقة الممارسة والتطبيق» الاداء المالي	.341	***	جزئية
			رشاقة الممارسة والتطبيق» العملاء	.344	***	جزئية
			رشاقة الممارسة والتطبيق» العمليات الداخلية	.211	***	كلية
			رشاقة الممارسة والتطبيق» التعلم والنمو	.287	***	كلية
تنمية المواهب» رشاقة الاستشعار	.225	***	رشاقة الاستشعار» الاداء المالي	.011	غير معنوي	لا يوجد
			رشاقة الاستشعار» العملاء	.24	***	جزئية
			رشاقة الاستشعار» العمليات الداخلية	.321	***	جزئية

المسار	التقدير المعياري	Sig المعنوية	المسار	التقدير المعياري	Sig المعنوية	الوساطة
			رشاقة الاستشعار» التعلم والنمو			جزئية
تنمية المواهب» رشاقة اتخاذ القرار	0.031	غير معنوي	رشاقة اتخاذ القرار» الاداء المالي			جزئية
			رشاقة اتخاذ القرار» العملاء			لا يوجد
			رشاقة اتخاذ القرار» العمليات الداخلية			جزئية
			رشاقة اتخاذ القرار» التعلم والنمو			جزئية
تنمية المواهب» رشاقة الممارسة والتطبيق	0.221	***	رشاقة الممارسة والتطبيق» الاداء المالي			جزئية
			رشاقة الممارسة والتطبيق» العملاء			جزئية
			رشاقة الممارسة والتطبيق» العمليات الداخلية			جزئية
			رشاقة الممارسة والتطبيق» التعلم والنمو			جزئية
			رشاقة الممارسة والتطبيق» الاداء المالي			جزئية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي ببرنامج AMOS (***) تشير إلى ان القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%).

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) ومستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو). بينما لا يوجد تأثير لتلك الوساطة في العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) والأداء المالي كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي حيث كان هناك تأثيراً غير معنوي لرشاقة الاستشعار على الأداء المالي.
- يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) ومستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو). كذلك عند دخول رشاقة اتخاذ القرار كمتغير وسيط أصبح هناك تأثير غير معنوي لتنمية المواهب كبعد من ابعاد متغير إدارة المواهب على رشاقة اتخاذ القرار، كذلك لا يوجد تأثير لتلك الوساطة في العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب (جذب) المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) والعملاء كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي حيث كان هناك تأثيراً غير معنوي لرشاقة اتخاذ القرار على العملاء.
- كما أوضحت النتائج أنه يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لرشاقة الممارسة والتطبيق كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها جميعاً (استقطاب (جذب) المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب) ومستوى الأداء التنظيمي بأبعاده جميعاً (الأداء المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

وبناءً على ما سبق تم إثبات ان الرشاقة التنظيمية تأثير جوهري ذو دلالة احصائية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ومستوى الأداء التنظيمي، وبالتالي يتم قبول الفرض الرئيسي الرابع جزئياً، اما بالنسبة للفروض الفرعية فإنه يتم قبول الفرض الثالث كلياً، بينما يتم قبول الفرض الأول والثاني جزئياً.

8. النموذج المقترح للبحث

ومما سبق يمكن تقديم نموذج نهائي مقترح لدراسة العلاقة بين إدارة المواهب بين مستوي الأداء التنظيمي مروراً بالرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك بعد حذف العلاقات الغير معنوية، وعليه لابد من توضيح الآتي:

8.1 مصادر النموذج المقترح

يعتبر النموذج المقترح نموذجاً استنتاجياً، حيث قام الباحث باقتراح هيكل النموذج بناء على المصادر التالية:

- الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في هذا المجال.
- نتائج الدراسة الحالية.

8.2 اعتبارات تصميم النموذج المقترح

هناك مجموعة من الاعتبارات التي استند إليها الباحث عند تصميم النموذج المقترح والتي تعتبر بمثابة شروط لاقتراح أي نموذج، وهي (عبد الحميد، 2009):

- الشمول: ويقصد به ان يتوافر بالنموذج جميع متغيرات البحث، وان يعطي فهم عميق لطبيعة التفاعل بين تلك المتغيرات وتحديد العلاقات المباشرة والغير مباشرة.
- القابلية للتطبيق: أي إمكانية تطبيقه من الناحية العملية، حيث يعتبر ذلك الهدف الرئيسي من اقتراح النموذج، حيث انه من الممكن ان يعتبر خطوة مبدئية للدراسات التالية الخاصة بهذا المجال.
- المرونة: أي إمكانية إدخال بعض المتغيرات أو حذف متغيرات أخرى حتى يتلاءم مع طبيعة كل شركة اتصالات.

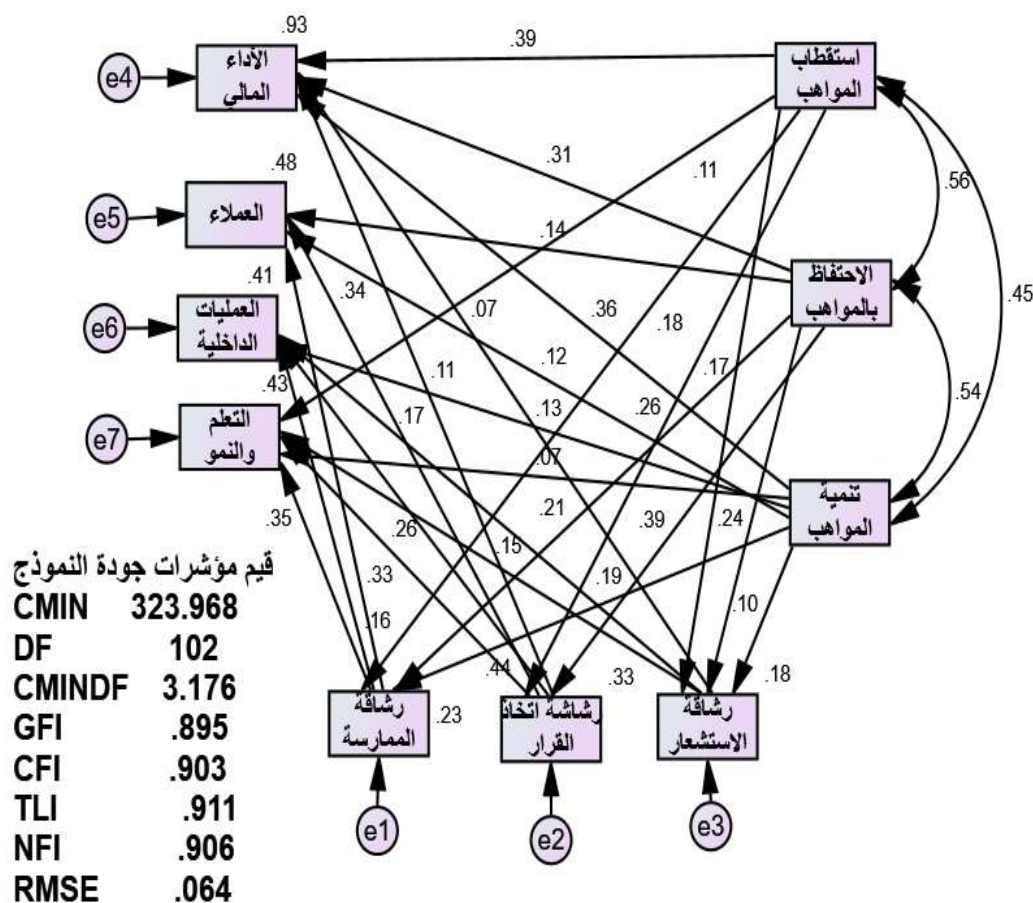
8.3 مكونات النموذج المقترح

يتكون النموذج المقترح للدراسة من ثلاث مجموعات هي:

- المجموعة الأولى: والتي تتمثل في المتغيرات المستقلة الداخلة (إدارة المواهب) بأبعادها (استقطاب) (جذب) المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب).
- المجموعة الثانية: والتي تتمثل في المتغير الوسيط الداخلي (الرشاقة التنظيمية) بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة).
- المجموعة الثالثة: والتي تتمثل في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بأبعاده (الأداء المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

8.4 اختبار النموذج التفصيلي المقترح النهائي

مما سبق يمكن تقديم نموذج نهائي مقترح لدراسة العلاقة بين إدارة المواهب وبين مستوى الأداء التنظيمي بعد حذف العلاقات الغير معنوية. ويوضح الشكل التالي (شكل رقم 7) مسارات النموذج المقترح التفصيلي النهائي للعلاقات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات بعد حذف المسارات غير المعنوية.



شكل رقم 7 : النموذج التفصيلي المقترح النهائي

المصدر: من إعداد الباحثة طبقا للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS

وبالنظر الي الشكل السابق نجد أنه قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج قد ارتفعت مقارنة بالشكل رقم (6) السابق بعد حذف المسارات ذات تأثير غير معنوي. ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي (جدول رقم 14):

جدول رقم 14: مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج الهيكلي المقترح النهائي

النموذج الاساسي	CMIN / df	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
قيمة المؤشر	3.176	0.895	0.906	0.911	0.903	0.064
القيمة المعيارية	تتراوح ما بين (2-5)	كلما اقتربت من الواحد الصحيح كان أفضل	أقل درجة قبول 0.8	أكبر من 0.9	أقل درجة قبول 0.8	أقل من 0.08
درجة القبول	مقبولة	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول

المصدر: من إعداد الباحث طبقاً للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS

وبمقارنة جدول رقم (9) بجدول رقم (14)، تم حدوث تحسن في مؤشرات جودة تطابق النموذج، حيث زادت قيمة كلاً من (GFI, NFI, TLI, CFI) بينما قلت قيمة (CMIN/DF)، وقلت نسبة مربع الخطأ والممثلة في قيمة مؤشر (RMSEA) حيث أصبحت 0.064 بدلاً من 0.079.

ومن هنا يمكن القول إن النموذج الهيكلي المقترح النهائي يفسر العلاقة بدرجة أفضل من النموذج المبدئي وذلك طبقاً لمؤشرات جودة التوافق الكلية. وبالتالي نستطيع تقديم نموذج مقترح لدراسة تأثير الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية. حيث أصبحت جميع المسارات معنوية، ومقبولة التحميل المعياري كما هو موضح في الشكل السابق رقم (7).

8.5 متطلبات تطبيق النموذج

هناك مجموعة من المتطلبات العملية لتطبيق هذا النموذج وزيادة فاعليته:

- التزام الإدارة العليا بممارسات إدارة المواهب ومنح العاملين ومقدمي الخدمات فرصة لتنمية مواهبهم، وإنشاء وحدات متخصصة لإدارة المواهب بشكل عام.
- التعرف على متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية بشركات الاتصالات المصرية مثل زيادة المرونة، وسرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية.
- التعرف على المعوقات الأخرى التي تعمل على خفض الأداء التنظيمي مثل التغيرات المستمرة التي تطرأ على بيئة نظام خدمات الاتصال المحلية والعالمية.

9. مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

كما سبق الذكر يعد قطاع الاتصالات المصرية أحد الداعم الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية، لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد ما إذا كان للرقابة التنظيمية دور وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي

بشركات الاتصالات المصرية ، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بمجموعة من الخطوات المنهجية ، حيث تم أولاً مراجعة الدراسات السابقة التي توضح العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي ، كما تم مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية ، ثم مراجعة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي ، وأخيراً مراجعة الدراسات التي تناولت علاقة إدارة المواهب والأداء التنظيمي مروراً بمتغير الرشاقة التنظيمية ، وتمثلت الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات -في حدود علم الباحث- التي تناولت دور الرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية ، ومن ثم تم بناء مشكلة البحث ، والنموذج العلمي له وفرضياته ، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرضها بشكل موجز وتفسيرها كما يلي :

9.1 أشارت نتائج البحث بأنه توجد علاقة جوهرية ذو دلالة إحصائية بين إدارة المواهب ومستوى الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً (Rukunga&Nzulwa,2018؛ عبد الرحمن واخرون، 2022) في هذا الشأن وتعتبر هذه النتيجة منطقية حيث انه كلما قامت المنشأة بزيادة جذب العاملين ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم وتطويرهم وتحفيزهم باستمرار على تحسين أدائهم وتنمية مواهبهم، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع الناتج لمختلف الأنشطة والاعمال التي تمارسها المنظمة والاستغلال الأمثل لمواردها وقدرتها وسرعتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما اوضحت نتائج الدراسة أن بعد تنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب هو البعد الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي لدى شركات الاتصالات المصرية حيث أنه يؤثر على جميع أبعاده (الأداء المالي، والعلماء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو). وهذا يفسر كما سبق الذكر أنه ليس كافياً ان تستقطب المنظمات العاملين ذوي المواهب العالية وتتوقع بقاء مهارتهم بنفس المستوى لمدة طويلة، فلا بد من تطويرها عن طريق برامج تدريب الموهوبين والذي يمثل أحد اهم الممارسات الحديثة لتطوير قدرات ومهارات العاملين، مما يساعد شركات الاتصالات المصرية على استخدام مواردها المادية أو البشرية في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. حيث أشارت دراسة كلاً من (Dewan et al.,2023 ; Attia,2023) أن الأداء التنظيمي ما هو إلا ناتج أداء كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

9.2 وأشارت نتائج البحث أيضاً أنه توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية بشركات الاتصالات المصرية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (Alagah&TENDE ,2017; Harsch&Festing,2020 ; Nigam&Chavla,2022; Elsayy,2023 ; Aldabbagh,2023 مع اختلاف مجال بحث كلاً منهما. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنه من الضروري الاهتمام بممارسات إدارة المواهب في جميع المنظمات لما لها من دور مهم في التأثير على رشاقته التنظيمية، فتنبي الرشاقة التنظيمية

يتطلب من المنظمة وجود أفراد موهوبين ذو قدرات وامكانيات عالية، والخبرة والمعرفة التنظيمية، والتعامل السريع والمرن مع المتغيرات ومتطلبات السوق. كما اثبتت نتائج البحث ان بعدي (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كأبعاد لمتغير إدارة المواهب الأكثر تأثيراً على جميع أبعاد متغير الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة). فالزيادة قدرة المنظمة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، يتطلب ذلك من المنظمات ان تركز على استقطاب العاملين الذين يمتلكون الكفاءات اللازمة لشغل منصب عالي، إضافة إلى استخدام أساليب فعالة لإبقاء الموهوبين داخل المنظمة، من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتوفير الظروف الملائمة لهم، ومكافئتهم على أدائهم المتميز.

9.3 كما أوضحت نتائج البحث أيضاً انه توجد علاقة جوهرية ذو دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، 2022) ويدل ذلك على ان جميع شركات الاتصالات المصرية بمختلف أنواعها تسعى لرفع أدائها التنظيمي وذلك عن طريق استخدام ممارسات الرقابة التنظيمية، حيث تعمل الرقابة التنظيمية على زيادة قدرة تلك الشركات على وضع مجموعة من الطرق التي تمكنها من رفع أدائها، فالأداء التنظيمي هو سلوك يحدث نتيجة للاستجابة لمهمة معينة، وعلى هذه الشركات أن تكون قادرة على تلبية تلك المهمة بسرعة فائقة ومرونة عالية لرفع أدائها التنظيمي. كما أوضحت نتائج البحث أن بعد رقابة الممارسة والتطبيق كأحد ابعاد متغير الرقابة التنظيمية الأكثر تأثيراً على جميع أبعاد متغير الأداء التنظيمي وهما (الأداء المالي، والعلاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو). وهذا يفسر على انه كلما زادت قدرة شركات الاتصالات المصرية على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية، وإعادة هيكلة عملياتها وعلاقاتها بالشكل الذي يساعد المنظمة على تقديم منتجاتها في الوقت المناسب كلما ساعد ذلك بشكل كبير على رفع أدائها التنظيمي الكلي.

9.4 واخيراً بينت نتائج البحث أن للرقابة التنظيمية دور وسيط تداخلي وليس تفاعلي في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية. وهذا يفسر ان الاهتمام بالرقابة التنظيمية لدى شركات الاتصالات المصرية لا تقل أهمية عن استخدامها لاستراتيجية إدارة المواهب كأحد المؤثرات المهمة التي تؤثر على الأداء التنظيمي لديها وتجعلها قادرة على البقاء واستمرارية في ظل التحديات التنافسية. فالرقابة التنظيمية تعمل على سرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير وذلك لرفع أدائها التنظيمي، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود موارد بشرية موهوبة تمكنها من التعامل مع مختلف التحديات والتغيرات. كما أثبتت نتائج الدراسة ان رقابة الممارسة والتطبيق كبعد من أبعاد الرقابة التنظيمية من أكثر الابعاد تأثيراً على العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها جميعاً (استقطاب) (جذب) المواهب، الاحتفاظ بالمواهب ، وتنمية المواهب) ومستوى

الأداء التنظيمي بأبعاده جميعاً (الأداء المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو). ومن وجهة نظر الباحثة تعتبر هذه النتيجة منطقية حيث ان رشاقة الممارسة والتطبيق عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يكون هدفها الأساسي إعادة تجميع موارد المنظمة، وتعديل العمليات التي تقوم بها وذلك بغرض مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، والتعرف على المنظمات المنافسة في السوق وذلك من خلال العمل على تقديم منتجات جديدة، ولا يحدث ذلك إلا بوجود عاملين موهبين لدى المنظمات، والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى رفع أدائها التنظيمي ككل وتكون قادرة على البقاء والاستمرار في ظل ظروف البيئة المتغيرة.

10. توصيات البحث والتوجهات المستقبلية للبحث

10.1 توصيات عامة

في ضوء نتائج البحث، يمكن للباحثة القول بأن هناك مجموعة من التوصيات، التي قد تساعد شركات الاتصالات المصرية على تحسين مستوى الأداء التنظيمي لديها من خلال الاهتمام باستخدام ممارسات إدارة المواهب، والرشاقة التنظيمية، وذلك على النحو التالي كما هو موضح في جدول رقم (15):

جدول رقم 15: الدليل الإرشادي المقترح لوضع توصيات البحث موضع التنفيذ

م	التوصية	لماذا (المبررات)	كيف (آليات التنفيذ)	متى (الإطار الزمني المطلوب)	من يقوم بها (المسؤول عن التنفيذ)
أ	وضع أنظمة وخطط متطورة لعمليات جذب واختيار العاملين، واستراتيجيات حديثة للمحافظة عليهم، وتوفير ميزانية لذلك	للاستفادة من المهارات والخبرات المتميزة وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية.	عن طريق وضع آليات لاكتشاف الموهبين من داخل وخارج شركات الاتصالات المصرية، والتخطيط الاستراتيجي للاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، كذلك تحديد الخبرات والمهارات والقدرات المطلوبة للعمل. وتكثيف مراكز التدريب، ومشاركة العاملين في تلك البرامج.	بصفة مستمرة ودائمة.	الإدارات العليا مع مشاركة القائمين على إدارة التدريب بشركات الاتصالات المصرية.
ب	انشاء وتحديث إدارة خاص للمواهب البشرية.	لرفع مستوى إدارة الموارد البشرية، والتحول الكلي باتجاهها، وإزالة كافة العقبات التي تحول دون تطبيقها	وذلك عن طريق فصل إدارة المواهب عن إدارة الموارد البشرية، ووضعها في المكان المناسب بالهيكل التنظيمي، والاعلان عن أهميتها وتسويقها للعاملين.	بصفة مستمرة ودائمة.	الإدارة العليا بشركات الاتصالات المصرية.
ج	تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بشركات الاتصالات المصرية وقياسها وتقييمها من وقت لآخر.	لتحديد درجة الأداء التنظيمي.	عن طريق دمج المؤشرات المالية وغير المالية لتحقيق التوازن في الأداء.	بصفة مستمرة ودائمة.	الإدارة العليا بشركات الاتصالات المصرية مع مشاركة إدارة الموارد البشرية.

م	التوصية	لماذا (المبررات)	كيف (آليات التنفيذ)	متى (الإطار الزمني المطلوب)	من يقوم بها (المسؤول عن التنفيذ)
د	تفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.	حتى تكون شركات الاتصالات المصرية قادرة على البقاء والنمو في ظل التحديات التنافسية.	عن طريق عمل جلسات عصف ذهني وقبول أفكار العاملين بناء على معايير موضوعية، والتعاقد مع احتضان الأفكار الإبداعية وتقديم الدعم المناسب لهم.	بصفة مستمرة ودائمة.	الإدارات العليا مع مشاركة جميع الإدارات الأخرى بشركات الاتصالات المصرية
هـ	ضرورة مواصلة الشركات المصرية للاتصالات العمل على امتلاك وتطوير نظام فعال للرقابة التنظيمية.	حتى يساعد على حيازة المعلومات المفيدة التي تعطيها ميزة تنافسية.	عن طريق اعتماد خطط مستقبلية لتحقيق الفاعلية والكشف عن الميول المستقبلية، كذلك وضع لوائح تنظيمية حول أهمية الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.	بصفة مستمرة ودائمة.	الإدارات العليا مع مشاركة جميع الإدارات الأخرى بشركات الاتصالات المصرية
و	تطوير قسم إدارة العلاقات العامة بشركات الاتصالات المصرية والاهتمام بالقرارات الاستباقية.	لدعم كلاً من رقابة الاستشعار، ورقابة القرار	عن طريق التواصل مع العملاء وتلقي مقترحاتهم وتطلعاتهم لتطوير الخدمات الحالية وإضافة خدمات جديدة، كذلك استحداث وحدات خاصة لرصد المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	بصفة مستمرة ودائمة.	الإدارة العليا، بمشاركة إدارة الموارد البشرية وقسم تكنولوجيا المعلومات
ز	التوسع في تطبيق رقابة الممارسة والتطبيق	وذلك للتطوير المستمر للعمليات الداخلية والدعم الفني والتقني، ومواكبة التحديات البرمجية.	عن طريق توفير الدعم المادي اللازم، والاستعانة بخبراء تكنولوجيا المعلومات.	بصفة مستمرة ودائمة.	الإدارة العليا، مع مشاركة كلاً من الإدارة المالية وقطاع تكنولوجيا المعلومات.
ح	وضع نظام للرقابة والمحاسبة للوقوف على الأداء التنظيمي.	للتعرف على مدى تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط المرغوبة وتقديم تغذية راجعة لتحسين وتطوير الأداء التنظيمي.	عن طريق الاهتمام بتطبيق ممارسات كلاً من الرقابة التنظيمية وإدارة المواهب	بصفة مستمرة ودائمة.	الإدارات العليا مع مشاركة جميع الإدارات الأخرى بشركات الاتصالات المصرية

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على نتائج الدراسة.

10.2 توصيات متعلقة بأفاق البحوث المستقبلية

في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها بالدراسة الحالية، تقترح الباحثة مجموعة من النقاط البحثية التي تصلح كدراسات مستقبلية، على النحو التالي:

10.2.1 عمل دراسة مقارنة بين قطاع شركات الاتصالات المصرية وقطاع شركات الاتصالات في دولة أخرى، للتعرف على التباين في تطبيق ممارسات إدارة المواهب، كذلك التباين في الأداء التنظيمي لدى الشركات محل البحث، وتبرير التباين في النتائج في حالة وجوده.

10.2.2 تطبيق البحث على المنظمات الخدمية الأخرى، مثل البنوك والسياحة والنقل والتعليم للتعرف على مستوى الأداء التنظيمي، وكذلك لتعميم المقاييس التي استخدمت في هذه الدراسة.

10.2.3 إجراء دراسة مستقبلية في القطاع نفسه على شركات أخرى ، تناقش مدى تأثير رشاقة اتخاذ القرار على العلاقة بين تنمية المواهب ، والعملاء كبعد من ابعاد الأداء التنظيمي ، ومقارنة نتائجها بنتائج البحث الحالي حيث ، تبين من نتائج البحث الحالي عدم وجود تأثير معنوي لرشاقة اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين تنمية المواهب والعملاء ، مع العلم ترى الباحثة أن رشاقة اتخاذ القرار لما لها من دور في جمع وتسجيل وتحليل وتقييم المعلومات من مصادر متعددة ومتنوعة لتحديد الفرص والعمل على استغلالها، وتقليل أثر التهديدات في البيئة المحيطة على المنظمة تساعد إلى حد كبير على رفع الأداء التنظيمي بوجه عام ، واشباع احتياجات ورغبات العملاء بوجه خاص ، ولا يمكن حدوث ذلك إلا من خلال تنمية وتطوير المواهب لدى المنظمات .

المراجع

- إبراهيم، شيماء مهدي (2022)، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة ما بين ممارسات إدارة المواهب والاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية في مصر، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، المجلد 4، العدد 1، ص 497-546.
- البشايرة، علي إسماعيل علي (2022)، أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الرقابة التنظيمية في شركة تسويق المنتجات البترولية الأردنية جوبترول، *رسالة ماجستير*، جامعة عمان العربية، عمان.
- الحداد، مروة إبراهيم سعيد، وشاهين، عبد التواب (2023)، دور الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية: دراسة طبقت على البنوك التجارية، *مجلة البحوث الإدارية*، المجلد 41، العدد 2، ص 1-53.
- الحربي، مريم عبد الله فرج راشد (2023)، دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء التنظيمي " دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية*، المجلد 15، العدد 1، ص 1-68.
- الحمداني، صبا نوري (2018)، دور إدارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية - دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية في اقليم الشمال، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد 10، العدد 23، ص 12.
- الحنفي، إيهاب عبدا الله محمد، رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد، وعلي، علا كمال الدين حسن (2022)، أثر الرقابة التنظيمية على المنظمات الأثرية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي المصري، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد 3، ص 59-83.
- الذبياني منى سليمان (2020)، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، المجلد 3، العدد 110، ص 33-84.
- الزيادي، عبد العظيم دريوش جبار (2023)، العلاقة بين قابلية تحليل البيانات الضخمة والاداء التنظيمي: الدور الوسيط للرقابة التنظيمية "دراسة في عينة من منظمات القطاع العام في محافظة ذي قار"، *مجلة تنمية الرفدين*، المجلد 42، العدد 140، ص 277-323.
- الزيادي، بسنت عادل رمضان (2019)، أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية - دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والخاص، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، المجلد 3، العدد 1، ص 14.

- السالم، مؤيد (2009)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع: عمان.
- الصيد، محمد عبده حمود، والسنباني، توفيق مصلح (2024)، أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، ص 633-658.
- الطبال، بعد الله (2017)، ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد 1، العدد 2، ص 14-30.
- الغامدي، عائض بن سعيد مثنعي (2023) الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في جامعة بيشة، مجلة العلوم التربوية، مجلد 10، العدد 1، ص 491 - 529.
- الكلادة، طاهر (2011)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري: عمان.
- النجار، هند، فهمي، تقى، جعفر، هبة الله، وامام، محمود (2023)، أثر إدارة المواهب الرقمية على الأداء المستدام لشركة مصر للطيران. مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات، المجلد 7، العدد 2، ص 23-41.
- الوكيل، منال محمد احمد (2022)، تأثير إدارة المواهب في المنظمات العامة على قدرتها في إدارة مواجهة وباء كورونا دراسة تطبيقية على مدرء مديرية الصحة محافظة القاهرة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 3، ص 339-384.
- بن سالم، عبد الحكيم، وسليمان، الياس (2023)، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس - بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مجلد 8، العدد 1، ص 767 - 778.
- توفيق، حسام الدين سيد (2023)، تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، المجلد 5، العدد 1، ص 1-62.
- ثابت، عبد الباقي عبد المحسن محمد، والعامري، عبده أحمد علي (2023)، أثر إدارة المواهب في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية المجلد 4، العدد 1، ص 402-433.
- سالم، شيماء مهدي إبراهيم محمد، ورمضان، منال متولي عبده (2023)، الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 3، مجلد 24، ص 133 - 186.

سعيد، وفاء فنجري مرزوق (2023)، تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد 5، العدد 2، ص 323 - 350.

سيد، أمينة حمدي، شكر، ليلي حسام الدين، والعجري، دينا فاروق (2024)، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بإدارة المواهب بالتطبيق على الهيئة العامة للأرصاد الجوية المصرية، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 44، العدد 1، ص 103-118.

شاهين، سمر محمد أحمد. (2022)، دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد 3، ص 281-314.

صبح، امنية سامي عبد الحليم (2023)، تأثير كفاءات متخصصي إدارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي: فاعلية قسم الموارد البشرية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية)، *مجلة البحوث الادارية*، المجلد 41، العدد 4، ص 1-46.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2022)، دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس، *مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية*، المجلد 32، العدد 2، ص 21-73.

صيام، باهي محمد طاهر، الهنداوي، محمد عبد الله، وحسيب، السيد أحمد فتحي (2023)، أثر الرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، المجلد 24، العدد 1، ص 146 - 169.

عابدين، شرين حسين كامل (2019). العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مجلد 10، العدد 2، ص 334-361.

عباس، عبير عباس عبد الحميد (2021)، إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 12، العدد 2، ص 103-166.

عبد الحميد، إبراهيم محمد (2009)، نموذج مقترح لتأثير العوامل البيئية على التوزيع الإلكتروني للخدمات المصرفية، *رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال*، كلية التجارة، جامعة سوهاج.

عبد الحميد، محمد عصام الدين بهي الدين، والسيد، خالد قدري (2022)، أثر تحسين الأداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والتجارية*، المجلد 6، العدد 25، ص 45-70.

عبد الرحمن، أشرف عبد الرحمن محمد (2022)، أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 13، العدد 3، ص 45-98.

عبد الرحمن، سارة عبد الرحمن علي، إمام، محمود السيد محمود (2022)، الدور المعدل للرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، المجلد 22، العدد 2، ص 272 - 291.

عبد الرحمن، نوره عبد الرحمن علي، شمعة، رانية عبد المنعم، والطبال، عبد الله عبد الله احمد (2022)، إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية (دراسة ميدانية)، *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، المجلد 2، العدد 1، ص 102-131.

عبد اللاه، هاني فتحي (2022)، دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، المجلد 3، العدد 2، ص 1003-1054.

عبد الله، شيماء (2020)، تحليل العلاقات السببية بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على الأداء، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد 45، العدد 15، ص 10.

عبد الهادي، محمد جمال (2020)، أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد 11، العدد 4، ص 19-35.

عبد المقصود، هاني فتحي عبد اللاه (2022) الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنوفية، *مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية*، العدد 4، ص 411 - 474.

عبد، اسماء فتحي سيد (2021)، أثر الثقة التنظيمية على الاداء التنظيمي، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية*، المجلد 13، العدد 1، ص 1-29.

عثمان، امل محمد محمود عثمان (2022). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية (دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات)، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، العدد 28، ص 181-244.

عطا الله، هبه كمال القصبي (٢٠٢٤)، تأثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، مجلد 5، العدد 1، ص 1075-1130.

علم، ايمن عبد الحليم معوض ابراهيم، عبد الغني، عمرو ابو اليمين، وعوض، عبد الرحيم نادر عبد الرحيم اسماعيل (2023)، دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية في مصر، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، المجلد 37، العدد 3، ص 787-839.

غنيم، منال أحمد محمد. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 5 (1) 62-90.

فهيمة، بوالدرع (2022)، أثر إدارة المواهب في الاداء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيي _ جيجل.

قاسم، طه، رشيد، حازم، وعابدين، سامية محمود محمد (2022)، أثر الرضا التنظيمية على قدرة المنظمة في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على مجموعة هيلتون لإدارة الفنادق - مصر للعام 2019-2020 في ظل جائحة كوفيد-19، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مجلد 13، العدد 1، ص 603 - 623.

كردي، أحمد السيد، وبرهومه، عيبر يحيى السيد (2023)، أثر رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد 53 العدد 4، ص 285 - 328.

كمال، جابر محمد أحمد (2020)، الرضا التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 11، العدد 1، ص 846 - 869.

محمد، محمد حمدي زكي (2023)، إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030م، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، المجلد 47، العدد 2، ص 169-316.

نافع، وجيه عبد الستار، البردان، محمد فوزي، وأحمد، سلمى عبد الله حسن (2023)، دور التوافق الاستراتيجي في دعم الاداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية*، المجلد 15، العدد 4، ص 349-375.

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2023)، *قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات-الهيئة العامة للاستعلامات (sis.gov.eg)*.

وهيبة، محمد، الخولي، سحر، الكيلاني، رمزي خيري (2021) أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، *المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية*، المجلد 2، العدد 1، ص 407 - 423.

وهيبة، مقدود (2015)، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجياتها، *مجلة معارف*، المجلد 10، العدد 19، ص 127: 142.

يوسف، شريف محمد (2021)، الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق: بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد 3، ص 467-506.

المراجع الأجنبية :

- Abd-Elrahman, A. H., & Kamal, J. M.A. (2022). Relational capital, service quality and organizational performance in the Egyptian telecommunication sector, *International Journal of Emerging Markets*, 17(1),PP. 299-324.
- Abd-Elrahman,A., El-Borsaly, A., & Hassan, S. (2020). The impact of service quality on organizational performance in the mobile telecommunications sector in Egypt, *Proceedings on Engineering*, 2(1), 93-104.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance, *Sustainability*, 12(20),PP. 2-21.
- Al Akroush , M ,Y. (2023).The Impact of Organizational Agility on the Organizational Performance at Jordanian Commercial Banks, *Master Thesis*, Middle East University .
- Al Jawali, H., Darwish, T. K., Scullion, H., & Haak-Saheem, W. (2022). Talent management in the public sector: empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11),PP. 2256-2284.
- Alagah, A. D., & TENDE, F. B. (2017). Talent retention and organizational agility of insurance companies in Port Harcourt, Nigeria, *International Journal of Advanced Academic Research/Social & Management Sciences*, 3(8),pp. 1-14.
- Aldabbagh, T. (2023). The Role of Talent Management in Promoting Organizational Agility Empirical Study from the Governmental Sector in the United Arab Emirates: A Conceptual Framework, *JPAIR Multidisciplinary Research*, 52(1), 13-26.
- Alfalah, T., & Alfalah, S. F. (2023). Talent Management and Organizational Performance: The Role of Employee Engagement, Retention, and Value Addition, *Migration Letters*, 20(S10),pp. 95-109.
- Ali, I., Izabela, R., & Memon, S. B. (2022). Talent management and organizational performance: Applying the amo theory, *Independent Journal of Management & Production*, 13(2),pp. 648-666.
- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S., & Yousfi, A.,M. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment, *Management Science Letters*, 10(12),PP. 2937-2944.
- Almohtaseb, A. A., Shaheen, H. A. K., Alomari, K. M., & Yousef, M. A. (2020). Impact of talent management on organizational performance: The moderating role of an effective performance management system, *International Journal of Business and management*, 15(4),pp. 11-24.
- Al-Radaideh, A., Almajali, D., Alomari, Z., Alshanty, A., Smadi, K., & Hijazeen, O. (2023). Assessing the impact of cloud-based supply chain management on organizational agility: A structural equation modeling approach, *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3),PP. 1289-1294.
- Andriatoraka, Nadine , BRUNELOT, Juliette, du COUEDIC, Ségolène, GUERDIN, Sophie(2006) Du management des compétences...au management des talents : Quels sont les enjeux et les pratiques de fonction de RH ? ‘mémoire d’expertise, *MBA Management des ressources humaines*.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5 (1).PP.35-47.

- Atiyah, A. G. (2020). The effect of the dimensions of strategic change on organizational performance level, *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(8),PP. 1269-1282.
- Attia, A. (2023). Effect of Sustainable Supply Chain Management and Customer Relationship Management on Organizational Performance in the Context of the Egyptian Textile Industry, *Sustainability*, 15(5),PP.1-16.
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance, *International Journal of Hospitality Management*,PP.2-12.
- Bahrani, H. (1992). The emerging flexible organization,erspectives from silicon valley, *California management review*, 34(4), pp.33-52.
- Baninam, J., & Amirnejad, Q. (2017). The effects of organizational agility on the organizational performance: mediating role of knowledge management, *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(1),pp. 1227-1240.
- Battisti, E., Graziano, E. A., Pereira, V., Vrontis, D., & Giovanis, A. (2023). Talent management and firm performance in emerging markets: a systematic literature review and framework, *Management Decision*,9(61),pp.2758-2783.
- Bersin, J. 2013, Corporate Talent, Leadership and HRNexus of Global Forces Drives New Models for Talent. New York, NY: Bersin by Deloitte.
- Brown. S. 2008, Measures of Shape: Skewness and Kurtosis. Oak Road Systems. Devine, M., & Powell, M, Talent Management in the Public Sector". 360° *The Ashridge Journal*, Autumn.
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11,PP. 393-421.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility, *Journal of Business Research*, 69(5),pp. 1544-1549.
- Cha, H., & Park, S. M. (2023). Organizational Agility and Communicative Actions for Responsible Innovation: Evidence from manufacturing firms in South Korea, *Asia Pacific Journal of Management*,pp. 1-28.
- Chong,H Gin(2008), Measuring performance of small-and-medium sized enterprises: the grounded theory approach, *Business and Public Affairs* , 2(1), 1-12.
- Chowdhury, M. (2024). Navigating the VUCA Terrain: Unveiling HR Strategies for Modern Organizational Agility, *SEISENSE Journal of Management*, 7(1),PP. 67-82.
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, pp.1-53.
- Cizmic, E., & Ahmic, A. (2021). The influence of talent management on organisational performance in Bosnia & Herzegovina as a developing country, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), PP.129-147.
- Daft, R. L. (1995) Organization Theory and Design. *New York*: West Publishing.

- David, F., (2009). *Strategic Management- Concepts and Cases*, 12th ed., Prentice-Hill Pearson Education International Inc. U.S.A. P. 46.
- Dewan, A., Tantawi, P., & Amara, D. F. (2023). The relationship of social value orientation and social entrepreneurial orientation on organizational performance: a study on small and medium enterprises in Egypt, *Socio Economic Challenges*, 7(2),PP. 31-44.
- El Dahshan, M. E., Keshk, L. I., & Dorgham, L. S. (2018). Talent management and its effect on organization performance among nurses at shebin el-kom hospitals, *International Journal of Nursing*, 5(2),pp. 108-123 .
- Elsawy,M.(2023) Can we Achieve Organisational Agility through Talent: *A Descriptive Study*, *Journal of Contemporary Business Studies*, 9(16),pp. 151-203
- Faqihi, A., & Miah, S. J. (2023). Artificial Intelligence-Driven Talent Management System: Exploring the Risks and Options for Constructing a Theoretical Foundation, *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1),PP. 1-18.
- Febrian, W. D., & Sani, I. (2023). Systematic Literature Review: Implementation of Talent Management for Crewing in Shipping Companies to Organizational Sustainability, *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(5),PP. 1837-1848.
- Hachicha, Z. S., & Bouaziz, F. (2023). E-Commerce Capabilities and Organizational Agility: A Study of Tunisian Companies in the Context of the COVID-19 Pandemic, *In Handbook of Research on Entrepreneurship and Organizational Resilience During Unprecedented Times*, pp. 308-330.
- Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015). Organizational Agility,*The Journal of Applied Business Research*, 31(2), pp675-686.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration, *Human Resource Management*, 59(1),pp. 43-61.
- Hayes, R. H., Pisano, G. P. (1994). Beyond world-class: The new manufacturing strategy. (cover story), *Harvard business review*, 72(1), p p77-87.
- Hilman, H., & Abubakar, A. (2017). Strategic talent management and university performance: A theoretical perspective, *European Journal of Business and Management*, 9(4),pp. 35-40.
- Holsapple, c. & Li, x.(2008). Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective , *Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky*, Lexington.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*,1(10).pp.64-71.
- Hu, H., Wang, N., & Liang, H. (2023). Effects of Intellectual and Social Alignment on Organizational Agility: A Configurational Theory Approach, *Journal of the Association for Information Systems*, 24(2),PP. 490-529.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jepchumba, C. E. (2021). Effect of Talent Management Practices on Organizational Performance: A Case of Hotels in South Rift Region, Kenya , *Doctoral dissertation* ,Egerton University.

- Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility, *Human Resource Management*, 63(1), PP. 141-157.
- Judge, W. Q., Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental context, *Academy of Management Journal*, 34(2), pp 449-463.
- Khalil, M. L., Abd Aziz, N., Long, F., & Zhang, H. (2023). What factors affect firm performance in the hotel industry post-Covid-19 pandemic? Examining the impacts of big data analytics capability, organizational agility and innovation, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, PP.1-11.
- Khalil, M. L., Aziz, N. A., Ariffin, A. A. M., & Ngah, A. H. (2023). Big Data Analytics capability and firm performance in the hotel industry: The mediating role of Organizational Agility, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, PP. 440-453.
- Khayer, A., Islam, M. T., & Bao, Y. (2023). Understanding the Effects of Alignments between the Depth and Breadth of Cloud Computing Assimilation on Firm Performance: The Role of Organizational Agility, *Sustainability*, 15(3), PP.1-23.
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development, *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), PP. 1782-1807.
- Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry, *Management Science Letters*, 10(16), PP. 3981-3990.
- Lancaric, D., Savov, R., & Chebeň, J. (2021). Organizational Performance: Are the Phases of the Talent Management Process Equally Important? 1. *Ekonomicky Casopis*, 69(10), pp. 1038-1061.
- Lee, K., Azmi, N., Hanaysha, J., Alzoubi, H., & Alshurideh, M. (2022). The effect of digital supply chain on organizational performance: An empirical study in Malaysia manufacturing industry, *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), PP. 495-510.
- Lora-guzman, h., gonzalez-diaz, j., cardona-arbelaez, d., & brito-carrillo, c. (2023). Innovation and its influence on human talent and organizational performance. *Russian law journal*, 11(9s), pp.573-544.
- Luna-Arocas, R. (2023). The key role played by innovation in the talent management and organizational performance relationship, *Employee Relations: The International Journal*, 45(6), pp. 1347-1370.
- Madela, Abudan .M & Constanta M.M(2008). Talent Management- A Strategic Priority , *Business economies*, Vol 59, No 115, Pages 39-55.
- Makkar, M, K, Y., & EL Said, A. (2023) The Impact of Organizational Agility on Achieving Organizational Excellence "An Empirical Study On The Hotel Sector In Egypt ", *Scientific Journal of Economics and Trade*, (3), PP.1152-1172.
- Malentine, K., & Rosemarie, W. (2021). talent management and organizational performance in kcb bank limited: case of head office, nairobi city county, kenya, *international journal of social sciences management and entrepreneurship (ijsme)*, 4(2). PP. 131-149.
- Mattalatta, M., & Andriani, Y. (2023). Influence of Human Resource Management on Organizational Performance with Talent Management Mediation, *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 2(3), pp. 147-156.

- Mishra, L. (2022). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, 2(4),pp. 56-59.
- Mrugalska, B., & Ahmed, J. (2021). Organizational agility in industry 4.0: A systematic literature review, *Sustainability*, 13(15), PP.1-23.
- Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success, *Journal of knowledge management*, 24(10),PP. 2455-2489.
- Murphy, A., Gaytan, J., & Endres, A. (2023). Effective Talent Management Practices of Small and Medium-Size Businesses, *International Journal of Applied Management and Technology*, 21(1),PP. 1-18.
- Musakuro, R. N. (2022). A framework development for talent management in the higher education sector, *SA Journal of Human Resource Management*, 20,PP.1-12.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to improve organizational performance, *International Business Research*, 9(3),pp. 97-111.
- Najm, A., & Manasrah, A. K. (2017). The effect of talent management on organizational performance: applied study in Jordanian banks, *Review of Applied Socio-Economic Research*, 13(1),PP. 36-51.
- Nejatian, M. , Zarei , M..(2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4):241–253.
- Nguyen, O. T., Liu, L. Y., Haslam, J., & McLaren, J. (2023). The moderating effect of perceived environmental uncertainty and task uncertainty on the relationship between performance management system practices and organizational performance: evidence from Vietnam, *Production Planning & Control*, 34(5),PP. 423-441.
- Nigam, P. V., & Chavla, P. A. (2022). Agile Talent Management: Mediating the Relationship Between Agile Competency and Organizational Agility, *International Journal of E-Adoption (IJEa)*, 14(1),pp. 1-3.
- Odunukwe, I. E., & Okeke, I. V. (2023). Talent Management and Organizational Performance in Pharmaceutical Companies in Niger Delta, Nigeria. *Journal of Education, Humanities, Management and Social Sciences (JEHMSS)*, 1(2).PP.22-50.
- Oga, K. C., & Onouha, B. C. (2020). Entrepreneurial talent management and organizational agility of construction firms in Rivers State, *Nigeria. International Journal of Management Sciences*,pp. 7(4),pp. 61-77.
- Oktaruna, M. T., Sinambela, L. P., Wibowo, M., & Hidayah, Z. (2023). The Nexus Between Talent Management and Corporate University: Its Impacts on Organizational Performance, *Husnayain Business Review*, 3(2),pp. 82-95.
- Osolase, E. H., Mohd Rasdi, R., & Mansor, Z. D. (2024). Talent Development versus Talent Management: Unblurring the Lines for Workforce and Organizational Performance, *Advances in Developing Human Resources*, 26(1),PP. 48-55.
- Panda, S. (2022). Strategic IT-business alignment capability and organizational performance: roles of organizational agility and environmental factors, *Journal of Asia Business Studies*, 16(1),pp. 25-52.

- Park, Y. K.,(201). The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turblent Enviroments: The Role information Technologies , *Doctoral Dissertation*, Universit of Southern California.
- Perdana, E., & Syah, T. Y. R. (2023). The Effect of Social Capital and Collaborative Knowledge Creation on E-Business Proactiveness and Organizational Agility in Creating Business Sustainability, *International Journal of Applied Business Research*,5(2),pp. 167-186.
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2022). Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance, *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4),pp. 397-417.
- Renzl, B., Mahringer, C., Rost, M., & Scheible, L. (2021). Organizational agility: Current challenges and future opportunities, *Journal of Competences*, Strategy & Management, 11,PP, 1-10.
- Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R. & Lesser, E, 2008, *Integrated Talent Management: Part 1 – Understanding the Opportunities for Success*, New York: IBM Institute for Business Value.
- Rukunga, Y. M., & Nzulwa, J. (2018). The role of talent management strategies on organizational performance: A case of telecommunication firms in Kenya, *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(3),pp. 263-288.
- Rustiawan, I., Safariningsih, R. T. H., & Zen, A. (2023). Talent Management Concepts: Analysis Recruitment, Program Training, Mentoring, and Leadership, *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2),PP. 233-244.
- Sadek, H. (2022). The Impact of Talent Management Practices on Employees Engagement in Sharm El-Sheikh Hotels, *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(2),PP. 132-153.
- Schnackenberg, A., Singh, J., and Hill, J. (2011). Theorizing capabilities of organizational agility: A paradox framework, *Paper presented at Academy of Management (AOM) Annual Meeting*, San Antonio, TX.
- Setyawan, A. (2021). The effect of knowledge management and talent management on organizational performance with organizational culture as a mediating variable, *Manajemen Bisnis*, 11(1), pp.1-11.
- Shajrawi, A., & Aburub, F. (2023). Impact of ERP usage on service differentiation: role of mediating effect of organizational agility, *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 41(3),PP. 359-375.
- Sherehiy, B., (2009). Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility, *Doctor Dissertation*, University of Louisville.
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees digital capabilities, *Sustainability*, 15(3),PP.1-15.
- Sottile, S. N. (2021). Talent Management and Organizational Performance Correlation of Faculty at Community Colleges in Southern California, *Doctoral dissertation*, Grand Canyon University.
- Soud, M. A. (2020). Relationship between talent management practices and organizational performance in Islamic banks in Kenya, *Doctoral dissertation*, KeMU.

- Tatoglu, E., Glaister, A. J., &Demirbag, M., 2016, Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, Vol 51, No 2, Pages 89-101.
- Turi, J. A., Khwaja, M. G., Tariq, F., & Hameed, A. (2023). The role of big data analytics and organizational agility in improving organizational performance of business processing organizations. *Business Process Management Journal*, 29(7),PP. 2081-2106.
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Purwanto, A. (2021). The role of business capabilities in supporting organization agility and performance during the COVID-19 pandemic: An empirical study in Indonesia, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5),pp. 897-911.
- Wang, X., & Huang, Y. H. C. (2023). Uncovering the role of strategic orientation in translating communication strategies to organizational performance: An analysis of practitioners from two Chinese societies, *International Journal of Business Communication*, 60(1),PP. 234-259
- Young, Alethea G,(2013). Identifying The Impact of Leadership Praces on Organizational Aglity", *Master of Science in Organization Development*, Pepperdine University,(75) pp.1-15.
- Yuniati, E., Soetjipto, B., Wardoyo, T., Sudarmiati, S., & Nikmah, F. (2021). Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement, *Management Science Letters*, 11(9),pp. 2341-2346.
- Yuniati, Eny, 2021, Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement, Growing Science, *Management Science Letters* , Vol 11, No 9, Pages, 41-46.
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran, A. (1999), Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes, *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp. 33-43.
- Zhang,X, Qing,L. , Wang,S. and Chun, D. (2023)The effect of human resource director (HRD) competency on the performance of exponential organizations—Analysis of the continuous mediating effect based on organizational identity, self-efficacy, and the moderating effect of organizational politics, *sustainability*, 15(2),1-23.
- Zitkiene, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model, *Montenegrin*