

## العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب في بناء الجداريات الوظيفية

فاطمه فايز سعد حسن عيسوي

اشراف

أ.د/ عماد محمد الصغير قمحوي د/ هبة حسن وفا

ملخص عربي :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بناء الجداريات الوظيفية (الجداريات الإنتاجية، الجداريات الفنية، الجداريات القيادية، الجداريات الشخصية) في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) مفردة من المديرين، و(٢٤٤) مفردة من العاملين في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أيضاً قائمة استقصاء للتعرف على آراء عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين المديرين والعاملين حول أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجداريات الوظيفية بشركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان لصالح المديرين، ووجود علاقات إيجابية دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الجداريات الوظيفية في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان، ووجود أثر دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب في بناء الجداريات الوظيفية في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير أبعاد ومتطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب اللازمة لبناء الجداريات الوظيفية، والعمل على توفير آليات تعمل على زيادة قدرة العاملين في شركات قطاع الإلكترونيات على الفهم والتعامل الجيد مع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، والعمل على توفير دورات تدريبية للعاملين بشركات قطاع الإلكترونيات، وتوفير

كافة الأجهزة والتقنيات التكنولوجية والبرامج الإلكترونية المستحدثة التي تساهم في تنمية العاملين في جميع المستويات الإدارية لتوفير كافة المهارات المطلوبة للعمل.  
الكلمات المفتاحية : استراتيجيات إدارة المواهب، بناء الجداريات الوظيفية

### Abstract :

The study aimed to identify the impact of talent management strategies (talent attraction, talent development, talent retention) in building job competencies (productive competencies, technical competencies, leadership competencies, personal competencies) in the electronics sector companies in the Tenth of Ramadan City, and the study sample consisted of (25) female managers, and (244) female employees in the electronics sector companies in the Tenth of Ramadan City. The researcher used the descriptive analytical method, and also used a survey list to get to know the opinions of the study sample, the results of the study found that there were statistically significant differences at the level (0.01) between managers and workers about the dimensions of talent management strategies and the dimensions of building job competencies in the electronics sector companies in the Tenth of Ramadan City in favor of managers, and the presence of positive, statistically significant relationships at the level (0.01) between talent management strategies. And building job competencies in the electronics sector companies in the Tenth of Ramadan City, and there is a statistically significant effect at the level (0.01) of the dimensions of talent management strategies in building job competencies in the electronics sector

companies in the Tenth of Ramadan City, the study recommended the necessity of providing the dimensions and requirements for the application of talent management strategies necessary to build job competencies, and working to provide mechanisms that increase the ability of workers in the electronics sector companies to understand and deal well with the application of talent management strategies, and to provide training courses for workers in electronics sector companies, and to provide All technological devices, technologies and updated electronic programs that contribute to the development of workers at all administrative levels to provide all the skills required for work

**Key Words:** Talent management strategies, building job competencies

### مقدمة الدراسة :

شهدت دول العالم في السنوات الأخيرة الماضية تغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الاقتصادية على المستوى المحلي والدولي، وقد نتج عنها تأثير شديد على القطاعات الاقتصادية المختلفة وبالأخص قطاع الصناعة الذي يشهد زيادة في حدة المنافسة بين الشركات الصناعية على كافة الأصعدة والمستويات، إلا أن هذه المنافسة لم تعد تقتصر فقط على ما تقدمه الشركات الصناعية من سلع وخدمات متعددة، بل أصبحت تتعدى ذلك لتحتوي هذه الشركات على نوع متميز من الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك المعارف والقدرات العالية والمهارات الفائقة القدرة على تحقيق الإبداع والابتكار والتميز، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى درجة من الإبداع في تقديم تلك السلع والخدمات بما يتلائم مع الحاجات والرغبات المتعددة والمتغيرة للمستهلكين.

وتعد إدارة المواهب البشرية من أهم المداخل الحديثة في إدارة المؤسسات، حيث أصبحت من أكثر المصطلحات تداولاً واستخداماً في الوقت الحالي، وتشكل المواهب مدخلاً رئيساً لتطوير المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية، إذ تعتبر الموهبة مصدراً أساسياً لتحقيق التنافسية بين المؤسسات، ومن جانب آخر تتبلور أهمية إدارة الموهبة في أهمية الدور الذي تقوم به نظراً لأنها الطاقة الكامنة التي تساعد في تحريك الميزة التنافسية داخل المؤسسات المختلفة من أجل زيادة مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدم من خلالها.

وتعد الجداريات الوظيفية من أحدث الأساليب الإدارية لتحسين كفاءة وفاعلية الأداء، حيث تساعد على تعزيز السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء، كما تساعد في خلق لغة مشتركة يمكن استخدامها بشكل مستمر للتواصل مع العاملين من أجل تحقيق الأداء الفعال، وبالتالي تعزيز احترام الموظف بتحسين مبدأ الشفافية في عمليات إدارة الموارد البشرية، وتمثل في الجداريات الإنتاجية والفنية والقيادية والشخصية لفهم وإدراك أي الجداريات المطلوبة لنجاح الموظفين في وظائفهم، وتحديد خطة التطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم، وتحديد الانجازات نتيجة تعلمهم وتطورهم.

ولذلك قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الجداريات الوظيفية للموارد البشرية بالتطبيق على شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان من خلال تقويم أو بحث مدى تبني شركات قطاع الإلكترونيات استراتيجيات متعددة لإدارة المواهب مرتبطة بالاستقطاب والتنمية والاحتفاظ بالمواهب بهدف بناء الجداريات الوظيفية في تلك الشركات من خلال الجداريات الإنتاجية والفنية والقيادية والشخصية من أجل خلق المزايا التنافسية لتلك الشركات، وذلك للخروج بالنتائج المطلوبة للدراسة.

## مصطلحات الدراسة

### ١. استراتيجيات إدارة المواهب **Talent Management Strategies**:

يقصد باستراتيجيات إدارة المواهب: "الاستراتيجية المعنية بالخطط التي لها تأثير طويل الأجل للاتجاهات العامة للمنشأة، والمشكلة والمخاطبة لأسس بقاءها وتنافسيتها من مجموعة من الممارسات المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الكفاءات والخبرات والقدرات العالية والتميزة، وذلك للاحتفاظ بهم وتنميتهم بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية لشركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان حتى تحقق نجاحها وتميزها وزيادة قدرتها على الاستمرار وتحقيق المزايا التنافسية".

### ٢. بناء الجداريات الوظيفية **Building job competencies**:

يقصد ببناء الجداريات الوظيفية: "مجموعة من الصفات والسمات الشخصية التي تتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الموظفين في الشركات، والتي تساعدهم على تحقيق الأهداف والواجبات الموكولة إليهم، وترفع من كفاءتهم بطريقة متميزة وقياسية، مما يعطيهم القدرة على تحقيق الميزة التنافسية لشركاتهم بمعدلات تفوق المعدلات العادية".

## الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات إدارة المواهب

### ١. دراسة أسماء زيدان (٢٠١٨) بعنوان: "إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر" تصور مقترح"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي لإدارة المواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر، وتوضيح العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر، ومن ثم وضع تصور مقترح لإدارة

المواهب لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود قصور في مشاركة الموهوبين في بناء الخطط الاستراتيجية واعتبار التخطيط الاستراتيجية مسئولية قاصرة على الإدارة العليا بالكلية، وسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين القيادات الإدارية بكليات التعليم الصناعي، ونقص الاهتمام بإضفاء برامج متخصصة لصقل وتطوير مهارات العاملين بالكلية، وضعف الاعتماد على الموهوبين في تدريب العاملين والموظفين الجدد بالكلية.

٢. دراسة بدريّة السكران (٢٠١٩) بعنوان: "فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، وتم توزيعها على عينة تكونت من (١٥٥) مستجيبة، منهن (٦٧) قائدة، و(٨٨) عضوة من عضوات هيئة التدريس.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة العامة لفاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس جاءت متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة.

### 3. Study Shahi, Farrokhsheresht & Aghajani (2020) Title: “Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique”<sup>(1)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء النموذج المفاهيمي للعوامل السلوكية المؤثرة على إدارة المواهب، حيث تختبر الدراسة أهم المحددات والعوامل السلوكية التي من شأنها التأثير على إدارة المواهب، وتستخدم الدراسة المدخل الوصفي التحليلي باستخدام البيانات التي تم تجميعها من عينة تتكون من (٣٦) بحثاً من قواعد البيانات العالمية حول موضوع الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أولويات المديرين في الشركات المعاصرة هي إدارة وتطوير والحفاظ على المواهب بالمنظمة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة على إدارة المواهب في الشركات هي العوامل المرتبطة بالقيادة والإدارة، ويأتي بعدها العوامل التحفيزية والتي تؤثر على الحفاظ على العاملين بالشركة. وأظهرت نتائج الدراسة أن دعم الإدارة العليا بالمنظمة ونمط القيادة هي أهم العوامل وأكثرها تأثيراً على إدارة المواهب بها.

### 4. Study Harsch & Festing (2020) Title: “Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration”<sup>(2)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف تستطيع إدارة المواهب تشكيل المواهب كموارد بشرية رئيسية في المنظمات حسب احتياجات الرشاقة التنظيمية المحددة بالشركة، والتعرف على إسهام إدارة المواهب في تحقيق

الميزة التنافسية في بيئات الشركات الديناميكية، واستخدمت الدراسة المدخل الوصفي التحليلي باستخدام البيانات التي تم تجميعها بالاعتماد على المقابلات الشخصية مع عينة تتكون من (٢٤) مفردة من كبار مهنيين إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في ألمانيا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب الديناميكية ترتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بتحقيق الرشاقة التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في ألمانيا، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب لها دور فعال في كسب وتحقيق الميزة التنافسية ودعم القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن القدرات الديناميكية لإدارة المواهب تدعم بصورة قوية تحقيق الرشاقة التنظيمية.

### الدراسات التي تناولت الجداريات الوظيفية

#### 1. Study Akkermans & Tims (2017) Title: “Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting”<sup>(3)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت الجداريات الوظيفية تدعم النجاح الوظيفي الشخصي للعاملين من ناحية رفع فرصة التوظيف المدرجة وتحقيق التوازن بين العمل والعائلة في سلوكيات التأقلم مع الوظيفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم تجميعها، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٣) مفردة من بين العاملين المشاركين في الدراسة.



وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الجداريات الوظيفية وفرص التوظيف الداخلية والخارجية المدركة للعاملين المشاركين في الدراسة، وتبين نتائج الدراسة أن التأقلم مع الوظيفة يتوسط العلاقة الإيجابية بين الجداريات الوظيفية وفرص التوظيف الداخلية والخارجية المدركة، وتؤكد نتائج الدراسة على وجود علاقة غير مباشرة وإيجابية بين الجداريات الوظيفية والتوازن بين العمل والعائلة من خلال توسط التأقلم مع الوظيفة.

**Study Kusumastuti (2018) Title: “Dealing with self, people and job competencies in predicting effective department managers in higher education”<sup>(4)</sup>.**

هدفت إلى التعرف على الجداريات القيادية الواجب توافرها لدى رؤساء الأقسام الذين يتسمون بالفعالية المرتفعة بالجامعات الإندونيسية، والتعرف على إمكانية استخدام التعامل مع الذات والأفراد والجداريات القيادية كمؤشرات للتنبؤ بفعالية رؤساء الأقسام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم جمعها بالاعتماد على المقابلات الشخصية وقوائم الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٤) مفردة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين رؤساء الأقسام الذين حققوا الجداريات القيادية المطلوبة والذين لم يحققوها لصالح رؤساء الأقسام الذين حققوها، وتؤكد نتائج الدراسة على أن الجداريات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات محل الاختبار تساهم بصورة ذات دلالة إحصائية في التنبؤ بمدى فعاليتهم في إدارة أقسامهم.

## 2. Study Caushaj et al (2019) Title: “Leadership competencies among male health professionals in a Western Balkan country”<sup>(5)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجداريات القيادية لدى المهنيين العاملين في قطاع الصحة غرب البلقان بألبانيا، واستخدمت الدراسة الأسلوب العرضي باستخدام عينة تمثيلية على مستوى الدولة تتكون من (١٣٢) مفردة من العاملين في المنظمات الصحية المختلفة على المستوى المحلي والمركزي مع استخدام قائمة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع بيانات الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجداريات القيادية كانت عند مستوى منخفض، وأظهرت أن متوسط الفرق بين الجداريات القيادية المطلوبة والمتوفرة حالياً أعلى بالنسبة لمديرين الإدارة العليا والعاملين في المناطق الريفية، وأكدت على وجود فجوة بين مستوى الجداريات القيادية المطلوبة والمتوفرة حالياً، مما يتطلب العمل على تحسين الجداريات القيادية لديهم على كافة المستويات.

## 3. Study Kumar & Sowdamini (2020) Title: “The Role Of Personal Competencies To Reinforce Emotional Intelligence: An Empirical Study”<sup>(6)</sup>.

٤. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الجداريات الشخصية في تعزيز ودعم الذكاء العاطفي لدى المديرين التنفيذيين في شركات صناعة الأدوية بالهند، وتختبر الدراسة طبيعة العلاقة بين الجداريات الشخصية والذكاء العاطفي للمديرين التنافسية في الشركات محل الدراسة، حيث استخدمت

الدراسة المدخل الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم تجميعها من خلال الاعتماد على قوائم الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مفردة.

٥. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجداريات الشخصية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الذكاء العاطفي لدى المديرين التنفيذيين بالشركات محل الاختبار، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجداريات الشخصية تساهم في تعزيز ورفع مستوى الذكاء العاطفي لديهم، وأوضحت نتائج الدراسة أن جداريات إدارة الأفراد ترتبط إيجابياً بالذكاء العاطفي للمديرين التنفيذيين، في حين لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جداريات توجيه الفريق وحل المشكلات والاتصالات والذكاء العاطفي لدى المديرين التنفيذيين في الشركات محل الاختبار.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الجداريات الوظيفية

### 1. Study Alimam (2019) Title: “The moderating role of business competencies in the relationship between Talent Management and Business Performance”<sup>(7)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المواهب وأداء منظمات الأعمال، والتعرف على دور جداريات منظمات الأعمال في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم تجميعها بالاعتماد على قوائم الاستبيان من عينة تتكون من (١١٩) مفردة من العاملين في المنظمات الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وأداء منظمات الأعمال، وتشير النتائج إلى أن جداريات منظمات الأعمال تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وأداء منظمات الأعمال، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود إدارة المواهب المهيكلة بصورة صحيحة في منظمات الأعمال يساهم في رفع مستوى الأداء مع التركيز على الدور الوسيط للجداريات في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المنظمات.

### 1. Study Bhaker (2020) Title: "Talent Management & Competency of Employees: A Study of IT Sector"<sup>(8)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم كلا من إدارة المواهب وجداريات العاملين، وتختبر الدراسة طبيعة العلاقة بين القدرة التنافسية للعاملين أو جداريات العاملين وإدارة المواهب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على قوائم الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وجداريات العاملين، وتبين نتائج الدراسة أن إدارة المواهب تساهم في تحسين مهارات وجداريات العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وإدارة جداريات العاملين في الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات محل الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في "عدم توجيه الاهتمام الكافي من قبل الشركات العاملة في قطاع صناعة الإلكترونيات في مدينة العاشر من

رمضان بجمهورية مصر العربية بصياغة ووضع الاستراتيجيات الملائمة لإدارة المواهب البشرية والأثر الناتج عن هذه الاستراتيجيات على بناء الجداريات الوظيفية لدى العاملين في هذه الشركات"

**ويُمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الرئيسة الآتية:**

١. ما الفروق بين المديرين والعاملين في أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان؟
٢. ما الفروق بين المديرين والعاملين في أبعاد بناء الجداريات الوظيفية في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجداريات الوظيفية في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان؟

#### **أهداف الدراسة :**

يُمكن تحديد الأهداف الأساسية للدراسة في ضوء مشكلة الدراسة كما يلي:

١. التعرف على الفروق بين المديرين والعاملين لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان.
٢. التعرف على الفروق بين المديرين والعاملين لأبعاد بناء الجداريات الوظيفية في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان.
٣. تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الجداريات الوظيفية لدى العاملين في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان..

٤. تقديم إطار مقترح لتحسين الجداريات الوظيفية للموارد البشرية في ضوء استراتيجيات إدارة المواهب.

### أهمية الدراسة :

تنقسم أهمية الدراسة إلى الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية كما يلي:

١. الأهمية العلمية: تستمد الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:
  - أ. يعتبر موضوع استراتيجيات إدارة المواهب في بناء الجداريات الوظيفية من الموضوعات التي تتسم بالحدثة، خاصة وأن استراتيجيات إدارة المواهب لم يتم دراسة أثرها بشكل متكامل في بناء الجداريات الوظيفية لدى العاملين بشركات قطاع الإلكترونيات.
  - ب. تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمتغيرات هامة في تحقيق الفاعلية والكفاءة كأحد متطلبات بناء الجداريات الوظيفية في شركات قطاع الإلكترونيات.
  - ج. إبراز دور استراتيجيات إدارة المواهب في بناء الجداريات الوظيفية، بالإضافة إلى التعرف على المشكلات التي تتعرض لها الجداريات الوظيفية في شركات قطاع الإلكترونيات مع وضع حلول لمعالجة هذه المشاكل.
  - د. ترجع أهمية الموضوع إلى تزايد الاهتمام باستخدام استراتيجيات إدارة المواهب في كثير من الشركات الصناعية والخدمية، وخاصة شركات قطاع الإلكترونيات، حيث لا تخلو شركة تقريباً من تلك السياسات.

٢. الأهمية العملية: تستمد الدراسة أهميتها العملية مما يلي:
- أ. تساهم هذه الدراسة في معرفة أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب ومدى علاقتها في بناء الجداريات الوظيفية لدى العاملين في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان.
  - ب. تساهم هذه الدراسة في زيادة الكفاءة والفعالية كأحد متطلبات بناء الجداريات الوظيفية وتقييم الأداء في شركات قطاع الإلكترونيات.
  - ج. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان الذي لا غنى عنه بالنسبة للعملاء والعاملين نتيجة التطور السريع والمتلاحق في هذه الصناعة، وبالتالي فهي صناعة حيوية وهامة أيضاً للاقتصاد القومي.
  - د. تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في شركات قطاع الإلكترونيات على استثمار الأيدي العاملة الموهوبة من خلال استقطاب المواهب وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب، وبالتالي تساعد في تطوير بيئة العمل الداخلية التي تساهم في الوصول إلى رضا العملاء بالنسبة للمنتج المقدم، كما تساعد في زيادة كفاءة الأداء الإنتاجي، وبالتالي تنمية الاقتصاد وزيادة الدخل القومي.
  - هـ. تقديم إطار مقترح لدور استراتيجيات إدارة المواهب في بناء الجداريات الوظيفية في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان.

## رابعاً: فروض الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفروض الرئيسية الآتية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والعاملين لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والعاملين لأبعاد بناء الجداريات الوظيفية في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجداريات الوظيفية في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان.

## منهجية الدراسة :

### ١. متغيرات الدراسة وأبعادها:

تناولت الدراسة المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المواهب) الذي يشتمل على ثلاثة أبعاد كالاتي: (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، والمتغير التابع (بناء الجداريات الوظيفية) الذي يشتمل على أربعة أبعاد كالاتي: (الجداريات الإنتاجية، الجداريات الفنية، الجداريات القيادية، الجداريات الشخصية).



## ٢. تحديد نوع ومصادر البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

(أ) **البيانات الثانوية:** اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية على المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة، والتقارير السنوية الصادرة عن الشركات موضع الدراسة والتطبيق، الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة.

(ب) **البيانات الأولية:** قامت الباحثة بإعداد جانب تطبيقي ميداني لمعالجة الجوانب التحليلية واستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة من خلال إستمارة إستقصاء موجهة لعينة من المديرين والعاملين في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان.

## ٣. أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وتتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء الموجهة إلى المديرين والعاملين في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان، كما قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصية عند جمع الاستقصاء من شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان موضع الدراسة والتطبيق، حيث تمت هذه المقابلات الشخصية مع بعض المديرين والعاملين في هذه الشركات.

#### ٤. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

(أ) **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين والعاملين بشركات قطاع الإلكترونيات بمدينة العاشر من رمضان موضع الدراسة والتطبيق، وقد تم اختيار عدد (٦) شركات تقوم بصناعة الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان وهي: "فريش إلكترونيك للأجهزة المنزلية، إلكترولوكس (زانوسي- أوليمبك- إيديال)، وايت ويل العالمية للصناعات، فريكول للصناعات الهندسية، العالمية للتبريد الأسكا، العاشر من رمضان للصناعات الإلكترونية".

(ب) **عينة الدراسة:** في ضوء جدول مفردات مجتمع الدراسة اعتمدت الباحثة على تحديد عينة الدراسة من المديرين والعاملين في ضوء ما يلي:

- **عينة الدراسة من المديرين:** اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل نظراً لقلّة عدد مفردات مجتمع الدراسة من المديرين، والبالغ عددهم (٢٥) مفردة.

- **عينة الدراسة من العاملين:** اعتمدت الباحثة على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالشركات موضع الدراسة والتطبيق بلغت (٢٤٤) مفردة.

#### نتائج الدراسة :

في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تحديد النتائج العامة للدراسة على النحو التالي:

١. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات دالة إحصائياً بين آراء فئتي الدراسة (المديرين- العاملين) حول أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وأبعاد بناء

الجداريات الوظيفية (الجداريات الإنتاجية، الجداريات الفنية، الجداريات القيادية، الجداريات الشخصية) في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان لصالح المديرين.

٢. أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد بناء الجداريات الوظيفية (الجداريات الإنتاجية، الجداريات الفنية، الجداريات القيادية، الجداريات الشخصية) في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان.

٣. إن أهم الدوافع التي تدفع شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان نحو تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تتمثل في تنمية وتطوير مهارات العاملين، وتفويض الصلاحيات لذوي الكفاءات في الشركة، والعمل على خلق صف ثاني من الإداريين.

٤. أظهرت نتائج الدراسة أن المبادرات التي يقدمها العاملين في شركات قطاع الإلكترونيات بمدينة العاشر من رمضان تعمل على تحسين إنتاجية الشركة، بالإضافة إلى وضع المواهب في المناصب القيادية المناسبة لمهاراتهم وقدراتهم.

٥. توصلت نتائج الدراسة بشكل عام إلى وجود قصور في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان محل الدراسة والتطبيق يرجع إلى صعوبة استقطاب المواهب، بالإضافة إلى عدم فاعلية برامج تنمية المواهب، وأخيراً عدم الاحتفاظ بالكفاءات من العمالة الموهوبة في قطاع الإلكترونيات.

٦. أظهرت نتائج الدراسة عدم قدرة العاملين في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان محل الدراسة والتطبيق على الفهم والتعامل الجيد مع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، كما أنه لا توجد مرونة كافية في تبسيط الإجراءات الإدارية.
٧. بينت نتائج الدراسة أن شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان محل الدراسة والتطبيق لا تعتمد بشكل كبير على تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بقدر ما يعتمد على الأساليب التقليدية والروتينية في تقديم الخدمات الصناعية وبناء الجداريات الوظيفية.
٨. أكدت نتائج الدراسة أن البرامج الحالية للشركات الصناعية محل الدراسة والتطبيق تساهم بقدر محدود في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مما يؤدي إلى عدم بناء الجداريات الوظيفية.
٩. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين بالقطاع الصناعي في مدينة العاشر من رمضان محل الدراسة والتطبيق يشعرون بالرضاء عن أدائهم في بناء الجداريات الوظيفية للشركات التي يعملون بها.
١٠. أكدت نتائج الدراسة على عدم وجود آليات لربط شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان محل الدراسة والتطبيق بأهداف وزارة التجارة والصناعة المصرية

### التوصيات

في ضوء النتائج العامة للدراسة، يمكن للباحثة تقديم التوصيات التي تساهم في بناء الجداريات الوظيفية في ضوء تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان كما يتضح فيما يلي:

١. الاهتمام بطبيعة العلاقة الإيجابية القوية التي تربط بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجداريات الوظيفية، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الإيجابي لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب في بناء الجداريات الوظيفية في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان.
٢. الاهتمام بتوفير أبعاد ومتطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب اللازمة لبناء الجداريات الوظيفية ومعالجة جميع المعوقات من خلال استغلال الأجهزة والبرامج المستحدثة بشكل يتلاءم مع احتياجات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب.
٣. العمل على توفير آليات تعمل على زيادة قدرة العاملين في قطاع الإلكترونيات على الفهم والتعامل الجيد مع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، وزيادة فاعليتها في بناء الجداريات الوظيفية، وتفيد هذه الآليات في التقويم من جهة وفي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافي أي شكوي مستقبلية، أو دراسة أي اقتراحات مقدمة لتطوير آدائها.
٤. العمل على توفير دورات تدريبية للعاملين في قطاع الإلكترونيات محل الدراسة والتطبيق حول كيفية التعامل الجيد مع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب لتحقيق رغبات العملاء، والابتعاد بقدر الإمكان عن الأساليب التقليدية والروتينية، وكذلك الاهتمام بضرورة وجود مرونة كافية في تبسيط الإجراءات الإدارية.
٥. توفير كافة الأجهزة والتقنيات التكنولوجية والبرامج الإلكترونية المستحدثة التي تساهم في تنمية العاملين في جميع المستويات الإدارية لتوفير كافة المهارات المطلوبة للعمل، وكذلك اهتمام

شركات قطاع الإلكترونيات بالتركيز على توفير القدرات اللازمة لدى العاملين على التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب.

٦. قيام شركات قطاع الإلكترونيات محل الدراسة والتطبيق بتحسين مستوى أداء العاملين، وذلك من خلال التركيز على تحسين جودة المنتجات، مما يسهم في بناء الجداريات الإنتاجية وتحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي.

٧. اهتمام وزارة التجارة والصناعة ببناء الجداريات الوظيفية التي يقدمها قطاع الإلكترونيات محل الدراسة والتطبيق لخدمة أهداف وزارة التجارة والصناعة، وكذلك ضرورة العمل على وجود آليات لربط أهداف هذه الشركات الإلكترونية بأهداف الوزارة ذاتها، بحيث تساهم في فاعلية وكفاءة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب من أجل بناء الجداريات الوظيفية.

٨. العمل على تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب من خلال التأكيد على بناء الجداريات الوظيفية في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان.

٩. يجب على إدارة شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان العمل على تطوير وتنويع المنتجات بما يتناسب مع المستهلك من حيث السن والنوع والمستوى التعليمي والمستوى الاجتماعي في إطار جودة المنتجات مع وجود خطة تسعيرية تناسب جميع مستويات وطبقات المستهلك.

## المراجع

### أولا المراجع باللغة العربية :

١. كلودين عبدالكريم سلامة: أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة. *مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية بجامعة البعث*، ٤٣(١٤)، ٢٠٢١، ص ص ١١-٤٥.
٢. حمود عبدالله صالح عقلان: العوامل المؤثرة على بناء وتطوير الجداريات الوظيفية في البنوك الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية اليمنية. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية بالجامعة الإسلامية*، ٢٩(٢)، ٢٠٢١، ص ص ٩٠-١١٣.
٣. أسماء مراد صالح مراد زيدان: إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، (٤٢)، ٢٠١٨، ص ص ٩٠-٢١٨.
٤. بدرية السكران: فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣(١٥)، ٢٠١٩، ص ص ٢٨-٥٠.

### المراجع باللغة الأجنبية :

1. (1) Cluff, C: Community and Belonging in the Workplace: Examining Nonmonetary Motivators in Talent Management. *The Journal of Individual Psychology*, 78(2), 2022, Pp.279-285.
2. Clardy, T: Preferred Job Competencies of Engineering Leaders in dod. *defense Acquisition Research Journal*, 24(4), 2021, Pp.682-726.
3. (1) Shahi, T., Farroksheresht, B. & Aghajani, H: Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 2020, Pp. 117-137.
4. Harsch, K. & Festing, M: Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 2020, Pp. 43-61.

5. Akkermans, J. & Tims, M: Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 2017, Pp. 168-195.
6. Kusumastuti, D: Dealing with self, people and job competencies in predicting effective department managers in higher education. *Journal of Institutional Research*
7. *South East Asia*, 16(2), 2018, Pp. 1-12
8. .Caushaj, K., Czabanowska, K., Roshi, E., Muja, H. & Burazeri, G: Leadership competencies among male health professionals in a Western Balkan country. *South Eastern European Journal of Public Health*, 11 (1), 2019, Pp. 126-134
9. Kumar, S. & Sowdamini, T: The Role Of Personal Competencies To Reinforce Emotional Intelligence: An Empirical Study. *Journal of Our Heritage*, 68(1), 2020, Pp. 161-172.
10. Alimam, O: The moderating role of business competencies in the relationship between Talent Management and Business Performance. *Ph.D.* Sudan University of Science and Technology, 2019
11. .Bhaker, S: Talent Management & Competency of Employees: A Study of IT Sector. *Haryana Journal of Business*, 12 (1) 2020, Pp.187-196.