

دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل

محمد جمال محمد عباس عبيدي

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط لإدارة المواهب لما لها من أثر إيجابي في إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج.

Abstract:

The study aimed to identify the role of talent management planning in the preparation of future leaders in textile companies in the Arab Republic of Egypt. The descriptive analytical method was used.

The measurement tool was designed and distributed to a random sample of employees of these companies.

The study concluded that there is a positive impact of planning for talent management in the preparation of future leaders in textile companies.

The study recommended the need to increase attention to talent management planning because it has a positive impact on the preparation of future leaders in the companies.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Ahmadi et. al., 2012) بعنوان: إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي

هدفت الدراسة إلى فحص عمليات إدارة المواهب وخطط الإحلال الوظيفي أو ما يعرف بالتخطيط للتعاقب الوظيفي لجذب المواهب و الاحتفاظ بها وتطويرها.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي في مجتمع

محمد جمال محمد عباس محبيدي

الدراسة لا يحققان النتائج المرغوبة حيث فشلت أدوات وآليات جذب وتوظيف القوى العاملة الموهبة التي ينتهجها البنك الإيراني.

٢. دراسة (Hanif, Yunfei, 2013) بعنوان: دور إدارة المواهب واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بالمواهب

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة المواهب البشرية بالتزامن مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المحافظة على المواهب داخل المنظمات، والحد من دوران العمل.

وتوصلت الدراسة إلى وجود دور تلعبه إدارة المواهب في تطوير الاستراتيجيات العامة لإدارة الموارد البشرية، ويوجد دور إيجابي لإدارة المواهب في المحافظة على المواهب داخل المنظمات، وكذلك تساهم إدارة المواهب في الحد من دوران العمل.

٣. دراسة (Salih, Al Naji, 2014) بعنوان: أثر إدارة المواهب في تعزيز السمعة التنظيمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على تحسين سمعة المنظمة من خلال استكشاف العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب (الاكتشاف، التحفيز، والنشر) ومتغيرات السمعة (تعزيز الذات، التحقق الذاتي، والتفاعل المتواصل) في شركات الاتصالات

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المواهب في قطاع الاتصالات مازال دون المطلوب لكونها لم تحقق الميزة التنافسية لها أو زيادة رأس المال، وكذلك وجود علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية بين متغيرات إدارة المواهب (الاكتشاف، التحفيز، والنشر) وكذلك بين متغيرات السمعة (تعزيز الذات، والتفاعل المتواصل)، ووجود أثر إيجابي لمتغيرات إدارة المواهب على سمعة شركات الاتصالات.

٤. دراسة (صالح، ٢٠١٥) بعنوان: أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية ومعرفة المهارات القيادية التي تم تدريب مديري المدارس عليها من خلال برنامج القيادة من أجل المستقبل.

وتوصلت الدراسة إلى إن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي، ذات أثر كبير في إعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة، وإن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية.

٥. دراسة (طولان، ٢٠١٦) بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس والمبادئ والاستراتيجيات الخاصة بعملية إعداد وبناء القيادات المستقبلية، والتوثيق والتأصيل العلمي لمفهوم القيادة الاستراتيجية.

محمد جمال محمد عباس محبيدي

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة انحدارية طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين إعداد وبناء القيادات المستقبلية، وبينت نتائج الدراسة أنه كلما زاد الاهتمام بزيادة كفاءة ممارسات القيادة الاستراتيجية تجاه الموظفين زادت فاعلية عملية إعداد وبناء القيادات المستقبلية.

٦. دراسة (مناع، ٢٠١٦) بعنوان: تأثير إدارة المواهب علي المواهب علي إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم ممارسات إدارة المواهب وأثرها في دعم المعرفة وإدارتها ومن ثم تحسين أداء المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب علي إدارة المعرفة، وكذلك بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب علي أداء المنظمات.

٧. دراسة (Andrew, 2016) بعنوان: إعداد قادة المستقبل: دراسة لاستكشاف ثقافة تخطيط التابع وتطوير القادة

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة ثقافة تخطيط وتطوير القادة، وكذلك معرفة دور استخدام استراتيجيات تخطيط وتطوير القادة في تحقيق التميز المؤسسي، وتحديد دور أبعاد تطوير القادة على تطوير الأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطوير القادة وأبعاد التميز المؤسسي، وجود تأثير معنوي لأبعاد تطوير القادة على أبعاد التميز المؤسسي والتمثلة في (تميز القيادة، التميز في تقديم الخدمة، تميز الموارد البشرية، التميز المالي)، وبينت الدراسة أن اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم تخطيط وتطوير القادة له تأثير إيجابي على تحقيق تميز المنظمة.

٨. دراسة (Elzbieta Karas, 2017) بعنوان: إدارة المواهب في المنظمات: اختبار واستكشاف إدارة المواهب في المنظمات.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المتغيرات الإدارية التي تؤثر على إنشاء آلية لإدارة أساليب إدارة المواهب في المنظمات، وكذلك التعرف على أهم الأساليب إدارة المواهب المطبقة بالمنظمات واستكشاف أهمية إدارة المواهب في تلك المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن طبيعة البيئة أحد أهم المتغيرات الإدارية لإدارة المواهب سوف تكون هي المدخل المهيمن في المنظمات في السنوات القادمة ولأنها كأحد العوامل المساهمة بصورة جوهرية في تطوير الموارد البشرية فسوف تؤثر بصورة إيجابية على نمو الكفاءة والقدرة التنافسية للمنظمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط لإدارة المواهب على إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى الاهتمام بالتخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج محل الدراسة.
- 2- تحديد العلاقة بين التخطيط لإدارة المواهب و إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج.
- 3- معرفة أثر التخطيط لإدارة المواهب على إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج محل الدراسة.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات الغزل والنسيج محل الدراسة ووزارة الصناعة، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

1. تساعد في التعرف على مفهوم التخطيط لإدارة المواهب وكذلك تساهم في توضيح أهمية دورها في إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج.
2. يعتبر موضوع الربط بين التخطيط لإدارة المواهب و إعداد قادة المستقبل من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول موضوع التخطيط لإدارة المواهب وكذلك حول موضوع إعداد قادة المستقبل.

ب. الأهمية التطبيقية:

1. يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات الغزل والنسيج وهو مجال تطبيقي هام حيث يعتبر القطاع الاستراتيجي الذي يقدم المنتجات اللازمة والمتنوعة للمواطنين لذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً وله أهمية كبيرة.
2. تواجه شركات الغزل والنسيج العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى كفاءة إعداد قادة المستقبل، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تغيير طرق التخطيط لإدارة المواهب لديها لتحقيق الكفاءة في إعداد قادة المستقبل.

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

المقدمة:

تلعب إدارة المواهب دوراً هاماً في اجتذاب الموظفين ذوي الجدارات العالية

محمد جمال محمد عباس محبدي

والحفاظ عليهم لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية. لذا يمكن القول بأن العقول البشرية عالية التميز تتمثل في الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة والذين لديهم القدرة علي التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المنظمة. يعتبر إعداد القادة داخل المنظمة أحد الروافد الأساسية للحصول علي قادة المستقبل لهذه المنظمة، وما من شك في أن إعداد وتأهيل صغار المديرين التنفيذيين في وقت مبكر داخل المنظمة ومن خلال مواقعهم الوظيفية الحالية.

وتأتي التجارب اليابانية والألمانية والصينية والكورية والماليزية والعديد من التجارب الأخرى، لتؤكد أن تحقيق التميز في الإنتاج ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في البناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة كالاهتمام الشكلي بالموارد البشرية، أو حتي تفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي في إدارة منظمات الأعمال، بل تعداه إلي العمل بشكل استراتيجي إلي زيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التربية والتعليم والتدريب والتطوير.

أولاً: التخطيط لإدارة المواهب:

إن الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة.

أ. تعريف التخطيط لإدارة المواهب

تزداد أهمية عملية تخطيط المواهب أكثر من أي وقت مضى وخاصة في الوقت الذي كانت فيه معظم اقتصادات العالم قد تعافت من الركود الاقتصادي، وبالتالي فإن انعكاسات الركود الاقتصادي وما تعلمته المنظمات من هذا الحدث العالمي أصبح جزءاً لا يتجزأ و سبب رئيسي في تخطيط المواهب.

إن التخطيط ضرورة لإدارة المواهب كونها عملية تؤمن من خلالها الكم والنوع المناسبين من العاملين في المكان والزمان المناسبين، كما أنه يمكن الإدارة من المحافظة علي العاملين واستثمار طاقتهم، ويسهم في اكتشاف النقص أو الزيادة في مهارات العاملين، ومن ثم سد هذا النقص من خلال التدريب والتطوير.

ويعرف التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، والتخطيط عنصر من عناصر الحوافز القيادية سواء فيما يتعلق بالمستقبل القريب أو البعيد.

تخطيط إدارة المواهب بأنها عملية تتضمن تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال مقارنة عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم،

عملية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين

المطلوب من العاملين والمعروض منها.

حيث إن العنصر الهام في تنمية المهارات القيادية هو التخطيط للخلافة التي تركز على تحديد وتطوير المواهب لشغل مناصب قيادية مهمة، وتسلب الضوء على أهمية التخطيط للخلافة في استبقاء المواهب في كثير من الأحيان، حيث إن المنظمات التي تفنقر إلى التخطيط للخلافة تكون أكثر عرضة لتجربة فقدان المواهب.

تحديد وأدوار ومسئوليات ومؤهلات وفرص تطوير المؤسسة في جميع قطاعات العمل بها لإيضاح كيفية وجوب إنجاز الأعمال. وتعد جداول المهام والأدوار وأطر عمل الكفاءات لبنات أساسية في بناء العديد من ممارسات وبرامج إدارة الكفاءات و المواهب .

ويعرف الباحث التخطيط لإدارة المواهب بأنها بناء وتطوير قدرات القوى العاملة لتساعد على إنجاز الأعمال من خلال وضع إطار تفصيلي لهيكل الكفاءات والمواهب بالمؤسسة.

ب. أهمية تخطيط إدارة المواهب

تقوم ادارة المواهب بدعم المؤسسات لتطوير وصياغة أدوار الأفراد والأدوار المميزة أو الجديدة) وضع المهام وتنظيمها في المؤسسة. (وصياغة الأدوار و المهام عبارة عن طريقة تستخدم من أجل:

1. إيضاح المسؤوليات والجوانب الرئيسية للنتائج و إرسالها بتركيز ومرونة أكبر من المهام أو الواجبات الرئيسية للوصف التقليدي للوظائف.
2. الحصول على تفاصيل داعمة مثل والأبعاد ذات الصلة للأدوار و أهم الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم والتنسيق معهم.
3. تحديد مواصفات الشخص وتشمل المؤهلات و المهارات والخبرات وشروط ومتطلبات الكفاءة و التأهيل.

يمكن أن تمثل الكفاءات أداة قوية لإدارة المواهب داخل المؤسسة حيث تشكل أساس للعديد من برامج وإجراءات الموارد البشرية التي تشمل تعريف قيم المؤسسات ومعايير اختيار الأدوار ووضع المهام والوظائف والتعويضات وإدارة الأداء وتخطيط عملية الإحلال والتبديل والتدريب عليها وتطويرها.

ج. خصائص التخطيط لإدارة المواهب

تتطلب أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها ويمكن توضيح أهم خصائص التخطيط لإدارة المواهب فيما يلي:

1. التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
2. تحديد أسماء البديلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
3. تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.

٤. تحديد واضح للاستعداد الموهبي.
٥. تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
٦. المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.
- د. معوقات التخطيط لإدارة المواهب
هناك العديد من المعوقات التي تقف في طريق إدارة المواهب، منها:
 - ١- ندرة العمال المهرة.
 - ٢- انخفاض مستويات مشاركة الموظفين.
 - ٣- صعوبة التوافق بين حاجات الأشخاص وأهداف المؤسسة.
 - ٤- عدم وجود الممارسات القيادية التي تسعى للتغيير.
 - ٥- افتقار مديري المستوي المتوسط إلي المهارات والالتزام بتطوير رأس المال البشري.
 - ٦- قلة وجود التعاون بين الإدارات المختلفة.
 - ٧- وجود مقاومة من البعض لعمليات التقييم التي تركز علي المواهب.
 - ٨- عدم وجود التوافق بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة المواهب.
 - ٩- عدم وجود خطة لمعالجة حالات نقص الأداء المزمنة.
 - ١٠- الافتقار إلي دعم القيادة للموهبة.
 - ١١- قلة وجود الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المواهب.

ثانياً: قادة المستقبل:

يتصرف القائد في الأوقات المناسبة ويتدخل بأسلوب فعال و ذلك في الوقت المناسب في اتخاذ القرارات الصائبة و السليمة. و عليه فإن القيادة المعاصرة تتطلب أنماطاً قيادية قادرة على استشراف آفاق المستقبل، وقادرة على التعامل مع أي متغيرات بوعي شديد، فهي عنصر مهم وفعالاً في نجاح أي مؤسسة، والقيادة الناجحة والمؤثرة لها عظيم الأثر على سلوك العاملين نحو الانضباط والالتزام والانتماء إلى المؤسسة التي يعملون فيها، والعمل على تحقيق أهدافها المنشودة.

أ. مفهوم قادة المستقبل

يعتبر قادة المستقبل هم القادة المتميزين الذين نحتاج إليهم في المستقبل، هم القادة الذين يهتمون بكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، هم القادة الذين يعملون بجد وإخلاص لتحديد الاتجاه التنظيمي وتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة وحث العاملين بها ودفعهم نحو هذا الاتجاه، هم قادة يحبون التغيير ولا يخافون منه ويسايرون التطور ويستجيبون للتغييرات التنظيمية والبيئية المحيطة بهم، هم قادة يمارسون الإدارة بالمعرفة ويؤمنون بفكر منظمات التعلم بأهمية العلم والمعرفة والمعلومات في كل تصرف وسلوك وقرار وخطة وبرنامج وموازية، هم قادة يؤمنون بفلسفة الإدارة الشاملة ويمارسونها في كل خطوة وعملية، هم قادة يهتمون بممارسة

الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. هو الشخص الذي يستطيع أن يهتم بصورة كبيرة بمختلف العوامل التي تؤثر سلوكه في كل الأوقات، فهو يستطيع أن يعرف نفسه بدقة، والأفراد والجماعة الموجودين حوله، ومن الطبيعي أن يكون قادراً على الاستفادة من ذلك لصالح رفع كفاءة مرؤسيه.

هو الأفراد الذين تتوفر فيه الخصائص والصفات والمقومات والشروط القيادة التي توجهه للتعاون والمساعدة مع تلك الجماعة لتحقيق أهدافها وأهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ويكون مرغوباً فيه من قبل هذه الجماعة بالإجماع أو الأغلبية.

ويعرف الباحث قادة المستقبل على أنهم الأشخاص الذي له القدرة على التأثير على مرؤسيه والتي كلما زادت ازادت معها فاعلية القيادة في توجيه المرؤوسين، ومسئول عن تنسيق جهود ونشاطات أعضاء مجموعته نحو تحقيق الهدف المنشود.

ب. أهم سمات قادة المستقبل

١. أن يكون لديهم الإدراك الكافي لأهمية حاجتهم للتغيير دون خوف.
٢. التأكيد على إمكانية الوصول إلى المرؤوسين.
٣. سوف تتميز المرأة في القيادة مستقبلاً.
٤. أن يكون لديهم أساس قوي ومحدد لأهداف وصورة المنظمة مستقبلاً وباستمرار.
٥. القادة الأذكياء يولدون الثقة في الآخرين.
٦. لديهم نزعات إيجابية تجاه الفعل والممارسة والتصرف.
٧. لا يقتصر إبداع القادة في إطار الصورة المحددة للمنظمة، ولكن يجب أن يكون للصورة مغزي ومعني.
٨. أن يكون القائد إيجابياً وراضياً عن التكنولوجيا المتقدمة ويعتقد في حدوث التغيير التكنولوجي والأهمية.
٩. القادة يفعلون الكثير إذا كانوا صغاراً في السن ويفعلون القليل إذا كانوا كباراً
١٠. القادة يصنعون الاتحادات المنظمة لشركاتهم.

ج. القدرات اللازمة لقادة المستقبل

١. القدرة على التحكم في التوتر الديناميكي بين الحاجة إلى إدارة الأداء وعدم التأكد في الوقت نفيه، والواقع أن هناك عدداً من الديناميكيات أو العضلات الأخرى التي كثيراً ما يتعين إدارتها وسوف نتطرق لها فيما بعد.
٢. القدرة على إدارة مشاعر الانزعاج والقلق عن الآخرين ونفورهم من المخاطرة، من خلال إشعارهم بالطمأنينة المستمرة في أوقات الاضطراب والتغيير المنذرة بالخطر. وتتضمن هذه القدرة أيضاً التحكم في شكل آخر من التوتر الإبداعي – بين الرؤية المستقبلية والواقع الخارجي الذي ينظر لها (من جانب القيادة على الأقل) بأنه غير مرغوب أو غير مستدام.

٣. القدرة علي تعزيز تآزر الفريق لكي يكون الكل أكبر من مجموع الأجزاء.
 ٤. القدرة علي التعرف علي الصلات والروابط حيث لا تكون واضحة (في البيئية التشغيلية علي سبيل المثال) والتشجيع علي وجود حالة من الترابط بين العمليات والمبادرات.
 ٥. القدرة علي رؤية "الصورة الكبيرة" ومساعدة الآخرين علي رؤيتها كذلك، سواء من منظور الفكر المنظومي أو من منظور تعظيم فرص استدامة تحسين الأداء ومبادرات التغيير علي المدى الطويل.
 ٦. القدرة علي تطبيق وتشجيع الكفاءة في سياق أخلاقي.
 ٧. القدرة علي إظهار ثقة معدية بالذات نابعة من مزيج من التجربة والخبرة وتقديم المثل والقدرة لها.
 ٨. القدرة علي حث الآخرين علي معرفة منافع التفويض وقبول ملكية المشكلات وحلولها.
 ٩. استعداد واضح للتعلم المتواصل – يتم غالباً من خلال قبول مخاطر محسوبة وتقديم نموذج وقدرة لقبول ملكية المشكلات والحلول.
 ١٠. القدرة علي إدارة "الانتباه والمعني والثقة والذات".
 ١١. تقديم نموذج لأحد أساليب الوجود وكذلك أساليب العمل.
 ١٢. القدرة علي التواصل بفاعلية وبشكل مقنع شفهيأً وتحريريأً.
- د. طرق اختيار قادة المستقبل**
١. إن الإدارة الناجحة هي التي تؤكد علي إعداد وتبني الأفراد المتميزين ليلعبوا الأدوار القيادية مستقبلاً.
 ٢. الإدارة الناجحة تتضمن تحديد المؤهلات والقدرات القيادية اعتماداً علي حاجات وقيم واستراتيجيات المنظمة.
 ٣. تحديد الأفراد ذوي القدرات المهنية العالية.
 ٤. تقدير وتقييم هؤلاء الأفراد لتحديد الفجوات المهنية و المهارية عندهم.
 ٥. تنفيذ البرامج التي تعتمد علي التدريب – تدوير الوظائف – التحريك والتحفيز.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ- **المصادر الثانوية:** ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير

والنشرات التي تصدر عن شركات العزل والنسيج. وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بشركات العزل والنسيج خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٥-٢٠١٦.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في شركات العزل والنسيج من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالتخطيط لإدارة المواهب ويتكون من (٦) فقرات.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بإعداد قادة المستقبل ويتكون من (١٥) فقرة.

٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في شركات العزل والنسيج، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٢١٨٢٥ مفردة، للعام ٢٠١٦.

٢- **عينة الدراسة:** اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في شركات العزل والنسيج، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٧٨ مفردة وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

أ- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاو التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (0.05%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

رابعاً: حدود الدراسة:

١- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على العاملين في شركات الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية.

٢- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على جميع ثلاثة شركات الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية وهي (مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى، النصر للغزل والنسيج والصباغة، دمياط للغزل والنسيج).

٣- **الحدود الزمنية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٥-٢٠١٦).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل فقرات التخطيط لإدارة المواهب

جدول رقم (١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التخطيط لإدارة المواهب

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
	يتم تعيين الموظفين في الشركة في الوظائف المختلفة بناء علي مؤهلتهم العلمية.	٣.١٣	١.٤٦	٦٢.٧٩%	٦
	تحرص الشركة علي وضع خطأ متكاملة لإدارة المواهب وتطورها.	٣.٣٨	١.٢٨	٦٧.٨٦%	٤
	تهتم الشركة بوضع برامج لتحسين العمل الإداري لجميع العاملين فيها.	٣.٤٨	٠.٩٩	٦٩.٨١%	٣
	تضع الشركة مجموعة من المعايير علي أساس اختيار القيادات.	٣.٥٣	١.٠٩	٧٠.٧٨%	١

محمد جمال محمد عباس محبدي

٢	٦٩.٩٤%	١.١٣	٣.٤٩	تراعي الشركة عند اختيار القيادات بها المعايير التي حددتها في عملية الاختيار.
٥	٦٣.١٢%	١.١١	٣.١٥	تحدد الشركة احتياجات من الوظائف في ضوء متطلبات التطوير والتحديث للشركة.
المتوسط العام				
	٧٥.٥٧%	١.١٨	٣.٣٦	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بالتخطيط لإدارة المواهب جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٦)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تضع الشركة مجموعة من المعايير علي أساس اختيار القيادات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٣)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (يتم تعيين الموظفين في الشركة في الوظائف المختلفة بناء علي مؤهلتهم العلمية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٣).

ب. تحليل أبعاد إعداد قادة المستقبل:

١. تحليل عبارات القدرة العقلية العالية:

جدول رقم (٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للقدرة العقلية العالية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٦	٦٢.٧٧%	١.٢٧	٣.١٥	يحدد المشكلات التي تواجه العاملين.
٤	٦٧.٤٧%	١.١	٣.٣٦	يقترح بدائل متعددة لحل المشكلات.
١	٦٩.٠٩%	١.٠٢	٣.٤٤	يعرض افكاره بطريقة علمية منظمة.
٣	٦٧.٦٦%	١.١٧	٣.٣٧	يربط بين أهداف الشركة والإجراءات المتبعة فيها.
٢	٦٨.٥٧%	١.٣٧	٣.٤٢	يتخذ القرارات بطريقة منهجية تخضع لأسس علمية.
٥	٦٤.٨٣%	١.٢٩	٣.٢١	يبتكر أفكاراً جديدة.
المتوسط العام				
	٦٦.٧٣%	١.٢	٣.٣٣	

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بالقدرة العقلية العالية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٣)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يعرض افكاره بطريقة علمية منظمة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٤)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (يحدد المشكلات التي تواجه العاملين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٥).

٢. تحليل عبارات المهارات الفنية العالية:

جدول رقم (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمهارات الفنية العالية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٦	٦١.٣٦%	١.٣٨	٣.٠٦	١. لدية المعرفة الفنية الجيدة التي تؤهله لقيادة العاملين.
٤	٦٤.٨١%	١.٢٦	٣.٢٣	٢. يضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة.
٢	٦٧.٧٩%	١.٠٨	٣.٣٨	٣. يساعد العاملين علي تنمية أنفسهم مهنياً.
١	٦٨.٤٤%	١.١٤	٣.٤١	٤. يستطيع إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة.
٥	٦٤.٠٣%	١.١٧	٣.١٩	٥. لديه القدرة علي اختيار أفضل الأساليب لانجاز الاعمال.
٣	٦٧.٦٦%	١.٠٨	٣.٣٧	٦. يصدر التعليمات للعاملين بصورة موضوعية.
المتوسط العام				٣.٢٧
٦٥.٦٨%				١.١٨

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بالمهارات الفنية العالية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٧)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يستطيع إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤١)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (لديه المعرفة الفنية الجيدة التي تؤهله لقيادة العاملين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٦).

٣. تحليل عبارات صياغة لرؤية المستقبل:

جدول رقم (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لصياغة لرؤية المستقبل

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٥	٦٤.٤٨%	١.٢٤	٣.٢١	١. يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.
٣	٦٥.٨٤%	١.٠٥	٣.٢٨	٢. يقدم صورة مستقبلية واعدة لما ينبغي أن تكون عليه الشركة.
٤	٦٤.٩٤%	١.٣١	٣.٢٤	٣. يناشد العاملين للمشاركة في تحقيق طموحات الشركة.

محمد جمال محمد عباس محبدي

٦	٦٢.٥٣%	١.٣٤	٣.١٢	٤. يوضح للعاملين كيفية الوصول لتحقيق أهدافهم بعيدة الأجل.
١	٦٩.١٦%	١.٢٣	٣.٤٥	٥. يرسم صورة كبيرة لما تطمح له الشركة.
٢	٦٦.٧٥%	١.٤٥	٣.٣٣	٦. يتحدث بقناعة راسخة عن أهداف (الاستقرار/ النمو/ الربحية) للعمل في الشركة
المتوسط العام		١.٢٧	٣.٢٧	٦٥.٦٢%

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بصياغة رؤية للمستقبل جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٧)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يرسم صورة كبيرة لما تطمح له الشركة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٥)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (يوضح للعاملين كيفية الوصول لتحقيق أهدافهم بعيدة الأجل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٢).

سادساً اختبار فرض الدراسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتخطيط لإدارة المواهب على إعداد قادة المستقبل (القدرة العقلية العالية، المهارات الفنية العالية، صياغة لرؤية المستقبل) في شركات الغزل والنسيج.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

١. معامل الارتباط

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التخطيط لإدارة المواهب كمتغير مستقل وإعداد قادة المستقبل كمتغير تابع.

جدول رقم (٥): مصفوفة الارتباط لفرض الدراسة

إعداد قادة المستقبل	التخطيط لإدارة المواهب	الاختبار	المتغير
0.857	1.00	معامل الارتباط	التخطيط لإدارة المواهب
0.000	0.000	المعنوية	

ويتضح من الجدول التالي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٥.٧% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التخطيط لإدارة المواهب وإعداد قادة المستقبل.

٢. معامل التحديد

جدول رقم (٦): معامل التحديد لفرض الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
تخطيط المواهب	٠.٨٥٧	٠.٧٣٤	٠.٧٣٣	٣.٠٨٧

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٧٣٤$ وهو ما يعني أن التخطيط لإدارة المواهب تفسر إعداد قادة المستقبل بنسبة ٧٣.٤%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

٣. تحليل التباين ANOVA Test

جدول رقم (٧): تحليل التباين لفرض الدراسة

المتغير	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
تخطيط المواهب	الانحدار	٨٠٨٥.٠٩٢	١	٨٠٥٨.٠٩٢	٤٨.٢٨	٠.٠٠٠
	البواقي	٢٩٢٦.٠٦٠	٣٠٧	٩.٥٣١		
	المجموع	١١٠١١.١٥٢	٣٠٨			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التخطيط لإدارة المواهب وإعداد قادة المستقبل، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

٤. تحليل الانحدار

جدول رقم (٨): تحليل نتائج الانحدار لفرض الدراسة

المعنوية	اختبار ت	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	5.591	0.857	٠.602	3.367	الثابت
0.000	29.125		0.010	٠.283	إعداد قادة المستقبل

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التخطيط لإدارة المواهب ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين تخطيط المواهب البشرية وإعداد قادة المستقبل.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لإدارة المواهب وإعداد قادة المستقبل.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لإدارة المواهب وإعداد قادة المستقبل.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن التخطيط لإدارة المواهب تؤثر في إعداد قادة المستقبل بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط لإدارة المواهب على إعداد قادة المستقبل.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- ١- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام للتخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل بشركات العزل والنسيج حيث تبين وجود علاقة وأثر دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل.
- ٢- بينت الدراسة أهمية توافر القدرة العقلية العالية لقادة المستقبل من أصحاب المواهب وخصوصاً فيما يتعلق بقدرتهم على اقتراح البدائل المتعددة لحل المشكلات كما بينت الدراسة أنه لا يتم الاهتمام بتحديد المشكلات التي تواجه العاملين.
- ٣- استنتجت الدراسة أهمية توافر المهارات الفنية العالية لقادة المستقبل من أصحاب المواهب بحيث تتوفر لديهم القدرة على اختيار أفضل الأساليب لانجاز الاعمال، وأشارت الدراسة أن العاملين بالشركات لا تتوفر لديهم استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة.
- ٤- أشارت الدراسة أن صياغة رؤية للمستقبل تعتبر من أهم العوامل الواجب توافرها في قادة المستقبل خصوصاً أن يكون لديهم القدرة للتحدث بقناعة راسخة عن أهداف الاستقرار أو النمو أو الربحية للعمل في الشركة، كما أن العاملين في الشركات لا يقوموا بتقديم صورة مستقبلية واعدة لما ينبغي أن تكون عليه الشركة.

ثالثاً: التوصيات:

- ١- ضرورة الاهتمام بالدور الهام دور للتخطيط لإدارة المواهب في شركات العزل والنسيج لما لها من أثر إيجابي على إعداد قادة المستقبل.

محمد جمال محمد عباس محبيدي

- ٢- ضرورة أن تحرص الشركات يتم الاهتمام بتحديد المشكلات التي تواجه العاملين بالشكل الكافي، وكذلك تنمية القدرات العقلية العالية للعاملين من قادة المستقبل وخصوصاً فيما يتعلق بزيادة قدرتهم على اقتراح البدائل المتعددة لحل المشكلات.
- ٣- ضرورة أن تهتم بالشركات بتوافر استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة لدى العاملين، وأن تعمل الشركات على الاهتمام بتوافر المهارات الفنية العالية لقادة المستقبل من أصحاب المواهب بحيث تتوفر لديهم القدرة علي اختيار أفضل الأساليب لإنجاز الأعمال.
- ٤- أن يتم تشجيع العاملين في الشركات على القيام بتقديم صورة مستقبلية واعدة لما ينبغي أن تكون عليه الشركة، والعمل من قبل الشركات على الاهتمام بتوافر رؤية لصياغة المستقبل لدى قادة المستقبل خصوصاً أن يكون لديهم القدرة للتحديث بقناعة راسخة عن أهداف الاستقرار أو النمو أو الربحية للعمل في الشركة.

المراجع

- (¹) Ahmadi, Ali Akbar, Ahmadi, Freyedon, and Abbaspalangi, Javad, (2012), “Talent Management and Succession Planning”, International Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 1.
- (²) Hanif, Muhammad Imran, and Yunfei, Shao, (2013), “The role of talent management and HR generic strategies for talent retention”, African Journal of Business Management, Vol. 7, No. 29.
- (³) Salih, Ahmad Ali, and Al Naji, Loay, (2014), “The Impact of Talent Management In Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study On The Jordanian Telecommunications Companies”, The Journal of Applied Business Research, Vol. 30, No. 2, Pp 409-418.
- (٤) صالح، محي الدين عبدالله (٢٠١٥) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- (5) طولان، محمد صالح زكي (٢٠١٥) دور القيادة الإستراتيجية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية ، رسالة دكتوراة غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس .
- (٦) مناع، عاطف جمال الدين محمد ابراهيم (٢٠١٦) تأثير إدارة المواهب علي المواهب علي إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات، رسالة دكتوراة غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس .
- (7) Andrew Barton (2016), Preparing Future Leaders: An Ethnographic Study Exploring the Culture of Succession Planning and Leader

محمد جمال محمد عباس محبيدي

- Development in Christian Higher Education, Ph.D. thesis, Brandman University.
- (8) Elzbieta Karas, (2017). Talent management in organizations. 7th International Multidisciplinary Symposium, Quality-Access to Success, 18 (S1), January.
- (⁹)Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axerlrod, B., (2001). "The war for talent", Boston: Harvard Business School Press.
- (١٠) جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- (١١) جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- (١٢) هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠١٠). إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، القاهرة، مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع (ديك للنشر والتوزيع).
- (١٣) Guthridge, M., Komm, A. B., and Lawson, E. (2008). Making Talent a Strategic Priority. McKinsey Quarterly, 1.
- (¹⁴) Cheese, P. 2010. Talent Management for a New Era: What we Have Learned from the Recession and What we Need to Focus on Next. Human Resource Management International Digest, 18(3).
- (¹⁵) حسين، وليد حسين (٢٠١٣). استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي. جامعة بغداد مجلة كلية التراث الجامعة، عدد (١٣). كلية التراث الجامعة.
- (¹⁶) رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (٢٠١٠). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، جامعة أسيوط الناشر مؤسسة شباب الجامعة.
- (١٧) زايد، عادل محمد (٢٠٠٣). ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- (¹⁸) Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing Talent as if Your Business Depended on It. Harvard Business Review.
- (19) الحميدي، محمد، الطيب، الهادي (٢٠١١). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة.
- (²⁰) Collings, D., Mellahi, K., (2009). Strategic Talent Management: A review And Research Agenda. Human Resource Management Review .
- (21) Cappelli, p. (2008). Talent management for the twenty-first century. Harvard business school publishing, march.
- (²²) محمد، ديلمى (٢٠٠٧). القيادة الإدارية وانعكاساتها على مردود وفعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية. رسالة ماجستير، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جامعة الجزائر معهد التربية البدنية و الرياضية سيدي عبد الله.
- (²³) الأسود، مروه فايز على (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادات التربوية في جامعات محافظات غزة للقيادة الديمقراطية وعلاقتها بتعزيز ثقافة حقوق الإنسان لدى طلبتهم. رسالة ماجستير،

محمد جمال محمد عباس محبدي

- قسم أصول التربية، جامعة الأزهر – غزة كلية التربية.
(٢٤) أبو النصر، مدحت (٢٠١٥). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة، الطبعة الرابعة المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (٢٥) هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠١٠). مهارات القيادة: التميز في قيادة الآخرين. مركز تطوير الإدارة والتنمية (ديبك).
- (٢٦) المري، على ربيع صالح، (٢٠٠٩) فعالية برامج إعداد القادة الأمنيين في مواجهة التحديات المستقبلية الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية.
- (٢٧) جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٨). القيادة الاستراتيجية. القاهرة، دار الفكر العربي.
- (28) Brand, E. & Kull, P. (2007). Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources. Thesis (MSc), Jönköping University.
- (٢٩) جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٦). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية و التطبيقات و النماذج العملية". القاهرة ، دار الفكر العربي.