

الاحتفاظ بالمواهب ودوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد
البشرية (دراسة ميدانية)
أسماء سعيد إبراهيم عبد المنعم

الملخص:

الهدف من البحث: التعرف على مدى دور الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية موضع الدراسة.

منهجية وعينة البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات وقائمة الاستقصاء الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج وقد أختارت الباحثة ثلاث شركات تابعة لشركة الهيئة المصرية العامة للبترول، تم اختيار عينه عشوائية طبقية بالنسبة لفئة المديرين ١٢٧ مفردة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: أن هناك ارتباط قوي بين الاحتفاظ بالمواهب والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية.



Abstract:

The objective of research: this research aims to identify the role Talent retention in increasing the return on investment in human resources.

Research methodology and sample: the researcher used the descriptive analytical method and used the SPSS to enter, process and analyze data. In addition, she used the questionnaire as the main instrument to reach findings. She chose three companies of the Egyptian General Petroleum Corporation and a random stratified sample of managers consisting of 127 individuals.

The most important findings of study: There is A strong Relationship Between Talent management and the return on investment in human resources .



مقدمة البحث:

قد أصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية في عمليات الاختيار والتدريب للعاملين ومراعاة الدقة في ذلك واكتشاف مواهبهم والعمل على صقلها والحفاظ عليها^(١). يعتبر الموهوبون من أهم الموارد التي يجب أن تحوز على الاهتمام، لأن الموهوبين ثروة بشرية نادرة وفعالة ويمثلون عنصر أساسي للتقدم والازدهار فإن ذلك ما جعل المؤسسات تتنافس على تشجيع الموهوبين أيماناً بأنهم يعملون على زيادة القوة الاقتصادية.

الجزء الأول: الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة

١- دراسة (Govaerts & other's,2011)^(٢) بعنوان: "تأثير مناخ التعلم والعمل على الحفاظ على العاملين الموهوبين"
هدفت الدراسة إلى اختبار بعض العوامل التي تؤثر على الحفاظ على العاملين الموهوبين بناءً على مراجعة المؤلفات السابقة والبحوث السابقة وتتنظر الدراسة إلى كلاً من العوامل المرتبطة بالمنظمة العاملين وتوصلت نتائج الدراسة إلي: أنه إذا كانت المنظمات ترغب في الحفاظ على عاملها، فلا بد عليها أن تهتم بتعليم العاملين، حيث أن السماح للعاملين بعمل وتعلم الكثير عما يبرعون فيه سوف يشجعهم على البقاء في المنظمة.

٢- دراسة (Bheshtifar & other's, 2012)^(٣) بعنوان: "إدارة المواهب الفعالة مدخل لتحليل نجاح الموارد البشرية"
هدفت الدراسة إلى إن إدارة المواهب أصبحت ذات أولوية جوهرية بالنسبة لمنظمات الأعمال الحديثة ويرتبط النجاح التنظيمي مباشرة بالمواهب المستخدمة وبيان مدى أهمية إدارة المواهب في الإدارة الحديثة ومدى



اهتمام الإدارات العليا وتوصلت نتائج الدراسة إلي: أن تركيز المنظمات على إدارة المواهب يجعلها تتمكن بنجاح من جذب والحفاظ على وتنمية المواهب الجوهرية لديها وأن إدارة المواهب هي استراتيجية العمل الناجحة بالنسبة للمنظمة.

٣- دراسة (صيام، ٢٠١٣)^(٤) بعنوان: "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا " دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة لنظام إدارة المواهب البشرية في الجامعات و القطاع العام. ومعرفة مدى وجود الاهتمام بالموظفين الموهوبين واستثمار الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وتكلفه أقل عن طريق تطبيق نظام إدارة المواهب وذلك لتحقيق الميزات التنافسية وتوصلت نتائج الدراسة إلي: يوجد فهم لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بأهمية الموهوبين وضرورة وجودهم في جميع المستويات التنظيمية ، توافر عناصر مدخلات نظام إدارة المواهب ولكن لا يوجد لهم إدارة متخصصة تهتم بشؤون المواهب.

٤- دراسة (Isfahani & Boustani, 2014)^(٥) بعنوان: "دور إدارة

المواهب في الحفاظ على العاملين من خلال الثقة التنظيمية" هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الأداء والحفاظ على العاملين والثقة التنظيمية واختبار تأثير إدارة المواهب البشرية على الحفاظ على العاملين من خلال الثقة التنظيمية بين العاملين في جامعة أصفهان بإيران وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وأبعادها والثقة التنظيمية والحفاظ على العاملين وذلك بين العاملين في جامعة أصفهان.



٥- دراسة (Sundarapandiyan&Babu, 2016)^(٦) بعنوان: "دراسة على ممارسات إدارة المواهب في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهند مع الإشارة إلى استقطاب المواهب" هدفت الدراسة إلى اختيار وتعيين المواهب واختبار ممارسات إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع الإشارة إلى استقطاب المواهب واختبار المنظور الدولي حول الاستراتيجيات المختلفة لاستقطاب المواهب وانعكاساتها وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن عملية التعيين تلعب دوراً حيوياً في المنظمات لتعيين والحفاظ على المواهب الكفء والفعالة في المناصب الشاغرة بها ولتتمكن الشركات من إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات الملائمة وتحسين الوضع الاقتصادي للمنشأة.

٦- دراسة (Olayemi, 2012)^(٧) بعنوان: "الاستثمار في رأس المال البشري والإنتاجية الصناعية في نيجريا" هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والإنتاجية الصناعية في نيجريا وأن النفقات الحكومية على التعليم لها علاقة بمؤشر الإنتاج الصناعي في حين أن المصروفات الحكومية على الصحة وتكوين رأس المال الكلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: هناك علاقة واضحة بين الاستثمار في الموارد البشرية والإنتاجية الصناعية ولكن مساهمة رأس المال البشري في الأداء الصناعي لم تكن مرضية في نيجريا.

٧- دراسة (Sutia& other's,2013)^(٨) بعنوان: "تأثير الاستثمار في رأس المال البشري والقيادة والتوجه الاستراتيجي على أداء المطارات" هدفت الدراسة إلى تقديم التصورات الكلية حول كيف تعمل العلاقة بين رأس المال البشري والقيادة والتوجه الاستراتيجي على زيادة أداء الشركة وكيف تترايط متغيرات الدراسة ببعضها البعض والاستجابة لل فجوة في الدراسات السابقة حول تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على أداء الشركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤثر مباشرة على القيادة لأن القائد الجيد يتوافر لديه القدرة على توجه



مرؤوسيه من خلال مجموعة من الكفاءات التي فيها تكون الكفاءة المكتسبة من خلال التعليم والتدريب والخبرة.

ثانياً: مشكلة البحث:

تواجه الشركات قصور واضح من قبل الإدارة العليا يتعلق بمدى أهمية إدارة المواهب، وعدم دعم المديرين للمواهب بنسبة ٧٠% وعدم التركيز على استقطاب وتعيين المواهب، وعدم الاهتمام بالتدريب والتطوير للعاملين و الاحتفاظ بهم، مما يؤثر على تعظيم العائد على الاستثمار في الموارد البشرية وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية؟

ثالثاً: فرض البحث:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية"

رابعاً: أهداف البحث:

١. التعرف على مدى دعم المديرين للمواهب والمبدعين في الشركات موضع الدراسة.
٢. دراسة وتحليل العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب وأثرها على العائد على الاستثمار في الموارد البشرية بالشركات موضع البحث على مستوى الوظائف.
٣. التوصل لمجموعة من النتائج واقتراح مجموعة التوصيات تساعد الشركات موضع الدراسة في الاحتفاظ بالمواهب من أجل زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية.



خامساً: أهمية البحث:

أ. من الناحية العلمية:

- تعتبر إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لم تحظ باهتمام الباحثين في أدبيات إدارة الأعمال باللغة العربية، وذلك بالرغم من وجود العديد من الدراسات الأجنبية في هذا الموضوع، والتي تؤكد على أهميتها في تطبيق تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات المختلفة عن طريق الاستثمار في العنصر البشري.

ب. من الناحية العملية:

- ويعتبر قطاع البترول المصري من أهم القطاعات الاستثمارية و من أعمدة الدولة الاقتصادية، أهم مصادر الدخل القومي في مصر حيث يساهم قطاع البترول بنسبة ٢٠% من إجمالي الدخل القومي بالإضافة لمساهمة في قيمة دعم المنتجات البترولية والغازات الطبيعية خلال العام المالي ٢٠١٣/٢٠١٢ حوالي ١٢٨,٢ مليار جنيه، كما بلغ إجمالي دعم المنتجات البترولية والغازات الطبيعية خلال الفترة من العام المالي ٢٠٠٠/٢٠٠١ حتى ٢٠١٢/٢٠١٣ حوالي ٦٩٥,٢ مليار جنيه لذلك يجب أن يحظى بمزيد من الاهتمام.

الجزء الثاني: الإطار النظري

أولاً: الاحتفاظ بالموهبة Talent retention:

هي عملية تسعى المنظمة من خلالها الحفاظ على العاملين الأكثر موهبة بها أو أولئك العاملين الذين من المحتمل أن يتركوا المنظمة ولا تنجح المنظمات دوماً في الحفاظ على العاملين الموهوبين بها ولكن يمكنها استخدام الاستراتيجيات المختبرة والمجربة للحفاظ على أفضل العاملين لديها.^(٩)



ثانياً: أهمية الاحتفاظ بالمواهب:

تعتبر أهم خطوات إدارة المواهب هي الحفاظ على المواهب داخل المنظمة ، ويعتبر الأشخاص الموهوبين من أهم استثمارات المنظمة وأيضاً مفتاح نجاحها لذلك يجب على المنظمة الاحتفاظ بهم ولا ينبغي الاحتفاظ بهم من خلال عقود أو صفقات ولكن يجب أن يكون اختيارياً وإلا سوف يكون الموظف داخل المنظمة ولكن لا تستغل كل إمكانياته في تحقيق أهداف المنظمة.

أنواع الحفاظ على المواهب (١٠) أن هناك نوعين من الحوافز لاستبقاء الأفراد الموهوبين في المنظمة وهي الحوافز الداخلية والخارجية وتشمل:

- الحوافز الداخلية هي المكافآت غير النقدية التي تحقق الإشباع للاحتياجات النفسية للعاملين.
- المكافآت الخارجية هي المكافآت النقدية التي تساعد في تحقيق الاحتياجات النفسية للعاملين، وينظر إلى المكافآت النقدية علي أنها أداة جوهرية للحفاظ على المواهب.

ثانياً: العائد على الاستثمار في الموارد البشرية:

١. مفهوم إدارة الموارد البشرية :

هي الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وهذا التعريف يركز على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، وحيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة بما يلي: (تخطيط القوى العاملة – تنظيم إدارة الموارد البشرية – توجيه وقيادة وتحفيز الأفراد – الرقابة وتقييم أداء العاملين).^(١١)

٢. الاستثمار في الموارد البشرية:

هو عملية إنفاق مالي حالي على تكوين وتعليم المورد البشري، لأجل جنى نتائج التعلم في إضافة قيم صافية جديدة ومستمرة للمؤسسة عن طريق التميز



والإبداع والابتكار في الإنتاج أو تقديم الخدمات، وهذا المورد لا ينضب بل هو عطاء مستمر.^(١٢)

٣. مفهوم العائد على الاستثمار في الموارد البشرية:

أن مفهوم "العائد على الاستثمار في الموارد البشرية" يمكن اختصاره في المعادلة التالية وهي المقترحة بوصفها معيار لهذا الغرض.
العائد على الاستثمار في الموارد البشرية = النتائج (الأداء أو التوقعات الفعلية / (الراتب + الاستثمار في تطوير الموارد البشرية).^(١٣)

٤. أهمية العائد على الاستثمار في الموارد البشرية:

- أهمية العائد على الاستثمار في الموارد البشرية تتمثل في:
- أ. تحسين مصداقية الموارد البشرية كمهنة ويسمح العائد على الاستثمار في الموارد البشرية للإدارة العليا بالتعرف على الطرق المحددة والقابلة للقياس التي من خلالها تستفيد المنظمة من خدمات الموارد البشرية.
 - ب. أن البرامج المحددة للتنمية من المتوقع أن تكون مفيدة أو يمكن ان تكون غير ذلك وعلى المنظمات الانتباه الى ذلك من أجل الحفاظ على مكائنها وتحقيق أهدافها.
 - ج. في الأوقات الاقتصادية تظهر قيمة خدمات الدعم التي ينظر إليها غالبا على أنها ملموسة بالنسبة للمنتج أو الرسالة الجوهرية للمنظمة. بالتالي يصبح من الضروري بالنسبة لمتخصصين الموارد البشرية أن يظهروا خدمات الموارد البشرية التي تؤثر مباشرة على المحصلة النهائية للمنظمة.

ثالثاً: الاحتفاظ بالموهب والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية:

يمثل الحفاظ على المواهب وعملية استبقاء العاملين الموهوبين في المنظمات لفترة زمنية طويلة وتحول المواهب من أي منظمة يكون له ضرر كبير



لأنه يتسبب في خفض إنتاجية المنظمة وارتفاع تكلفة جذب واستقطاب جديد من المواهب.^(١٤)

أن الاحتفاظ بالمواهب له أهمية كبيرة على العائد على الاستثمار في الموارد البشرية حيث أن المحافظة على المواهب سوف يوفر الكثير على المنظمات أهمها:

١. عملية استقطاب مهارات جديدة سوف تكون مكلفة على المنظمة وعند الاحتفاظ بهم سوف يساعد بشكل كبير على انخفاض عدم توافر المهارات للمنظمة.

٢. أن التحفيز من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الاحتفاظ بالمواهب، لان يعمل على تشجيع العاملين ويساهم في تحقيق رضا العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أفضل أداء للموارد البشرية وذلك سوف يؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية.

٣. أن الاحتفاظ بالمواهب يساعد على تحقيق الاستثمار في العنصر البشري وذلك يؤدي إلى زيادة عائد الاستثمار في الموارد البشرية.

الجزء الثالث: منهجية البحث

مجتمع وعينة البحث:

قد أختارت الباحثة (٣) شركات تابعه لشركة الهيئة المصريه العامه للبترول تتمثل في(شركة السويس لتصنيع البترول – شركة النصر للبترول – شركة مصر للبترول) وتم اختيار عينه عشوائية طبقية بالنسبة لفئة المديرين ١٢٧ مفردة.

نوع ومصادر البيانات:

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث كما يلي:



أ- البيانات الثانوية:

البيانات الثانوية هي البيانات المنشورة التي سبق جمعها وتسجيلها بمعرفة دراسات وأبحاث أخرى ، حيث اعتمدت الباحثة علي جمع وتحليل البيانات والمعلومات الواردة في الكتب والرسائل العلمية والدوريات العلمية والمؤتمرات والندوات العلمية ، بالإضافة إلي اعتماد الباحثة علي البيانات الإحصائية والتقارير المتاحة التي تعدها المنظمات الصناعية.

ب- البيانات الأولية:

هي بيانات غير مسجلة ويتم جمعها لأول مرة، حيث يصعب الحصول علي هذه البيانات الأولية من سجلات الشركات او الأفراد العاملين بشركات البترول، فهي بيانات لا يمكن الحصول عليها من المصادر الثانوية، وإنما الحصول عليها من خلال التعرف علي آراء واتجاهات المديرين، وكذلك العاملين بشركات البترول محل الدراسة.

أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Statistical Package for Social Science (SPSS 16)

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها:

١- معامل ارتباط ألفا كرونباخ **Alpha Cronbachs Coefficient** لقياس

ثبات أداة البحث.

٢- **المتوسط المرجح**: لكل فقرة من فقرات استمارة الاستبيان، وذلك لمعرفة

مدي ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث عن كل عبارة من

عبارات متغيرات الدراسة إلي جانب المحاور الرئيسية، كما أنه يفيد في

ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط مرجح.



- ٣- **الانحراف المعياري:** وتم حسابه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن توسطها المرجح، كما أن الانحراف المعياري يوضح تجانس استجابات أفراد عينة البحث.
- ٤- **تحليل الارتباط:** لحساب معامل الارتباط بيرسون والذي يستخدم لتحديد قوة العلاقة بين متغيرين (المتغير المستقل، والمتغير التابع).
- ٥- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** وهو أحد أدوات التحليل الإحصائي التي تستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويتم تقدير معاملات الانحدار بطريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Squares) واختبارات المعنوية الخاصة به (T)، (F) وكذلك التحقق من افتراضات تقدير معالم الانحدار.
- ٦- **تحليل التباين (ANOVA Test):** لتحديد جوهرية العلاقة بين المتغيرات والظاهرة محل الدراسة واختبار فروض الدراسة.

معاملات الصدق والثبات:

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbachs Coefficient** لقياس الصدق والثبات للأداة المستخدمة في جمع البيانات، مع العلم بأن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول رقم (١) يوضح معاملات الصدق والثبات للمحاور المختلفة للاستبيان:

(أ) معاملات الصدق والثبات لقائمة استقصاء المديرين بشركات البترول محل الدراسة:



جدول رقم (١)

معاملات الصدق والثبات لقائمة استقصاء المديرين بشركات البترول محل
الدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق	اسم المتغير
٧	٠.٨٤٤	٠.٩١٨	• الاحتفاظ بالمواهب.
• أبعاد العائد على الاستثمار في الموارد البشرية:			
٣	٠.٨٤٤	٠.٩١٨	○ تخفيض التكاليف الإنتاجية.
٤	٠.٨٣٩	٠.٩١٥	○ مدى زيادة الإنتاجية.
٥	٠.٧٩٨	٠.٨٩٣	○ فعالية الاختيار والتوظيف.
٥	٠.٨٥٢	٠.٩٢٣	○ القدرة على تحفيز المواهب والمبدعين.
٥	٠.٨٦٨	٠.٩٣١	○ العائد على الاستثمار في التدريب.
٥	٠.٨٢٦	٠.٩٠٨	○ العائد على الاستثمار في رأس المال البشري

من الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الصدق والثبات تجاوزت (٠.٦) مما يعني الاعتماد على جميع العبارات في كل جزء من أجزاء الإستیيان دون حذف أي منها وذلك لإجراء التحليل الإحصائي وبالتالي فإنه يمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة.



الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي:

١- تحليل نتائج البيانات المتعلقة بعد الاحتفاظ بالمواهب فئة المديرين:

جدول رقم (٢)

التحليل الإحصائي لمتغير بعد الاحتفاظ بالمواهب كأحد فئة المديرين

المديرين				البيان
ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٢	٨٩.٢٠	٠.٩٨	٤.٤٦	١- تقوم الشركة بوضع المواهب والكفاءات المناسبة في الوظيفة المناسبة
٦	٧٨.٠٠	٠.٨٦	٣.٩٠	٢- توفر الشركة ميزانية خاصة للاحتفاظ بالمواهب والكفاءات
١	٩٠.٤٠	٠.٨٩	٤.٥٢	٣- تقوم الشركة بمكافأة العاملين ذو الأداء المميز
٤	٨١.٠٠	٠.٧٤	٤.٠٥	٤- تتم الترقية في الشركة على أساس الكفاءة في العمل
٧	٧٧.٠٠	٠.٩١	٣.٨٥	٥- يتم توضيح أهداف الشركة التي تسعى الى تحقيقها للعاملين
٥	٧٨.٢٠	٠.٩٣	٣.٩١	٦- عند رغبة العاملين بترك العمل هل تعمل الشركة بمقابلتهم لمعرفة الاسباب
٣	٨٩.٠٠	٠.٩٢	٤.٤٥	٧- يهتم القادة بالحوافز المعنوية للعاملين مثل الشكر والتقدير
--	--	٠.٦٤	٤.١٦	محور الاحتفاظ بالمواهب

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.



يتضح من الجدول السابق رقم (٢) أن متوسط الحسابي لاتجاهات فئات مجتمع البحث كان (٤.١٦) وبانحراف معياري (٠.٦٤)، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣)، فهذا يعني أن بعد الاحتفاظ بالموهب بالنسبة لفئة المديرين كان أعلى من المتوسط.

ويلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية للعبارات، مما يعني موافقة المديرين علي كل عناصر بعد الاحتفاظ بالموهب حيث حصلت كل عبارة علي متوسط أكبر من (٣) مما يدل علي أهمية تلك العبارات جميعها من وجهة نظر المديرين، وكانت أقل العبارات أهمية لا تقل عن (٧٧.٠٠%)، وتعزي الباحثة ذلك إلي ان الشركات محل البحث لديها اهتمامات بتحليل العوامل المرتبطة بالاحتفاظ بالموهب.

ومما سبق تستنتج الباحثة أن عناصر بعد الاحتفاظ بالموهب من وجهة نظر المديرين في شركات البترول محل الدراسة بصفة عامة كانت ذات أهمية مرتفعة بشكل كبير مما يدل علي موافقتهم علي كل تلك العناصر.

٢- الاحصاء الوصفي لنتائج البيانات المتعلقة بالمتغير التابع (أبعاد العائد علي الاستثمار في الموارد البشرية) من فئة المديرين:

أ- تحليل نتائج البيانات المتعلقة ببعدها مدى فعالية تخفيض تكاليف الإنتاج كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين.



جدول رقم (٣)

التحليل الاحصائي لمتغير بعد مدى فعالية تخفيض تكاليف الإنتاج كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين

المديرين				البيان
ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١	٨٠.٤٠	٠.٧٥	٤.٠٢	١- تعمل الإدارة العليا علي أتاحة الفرص للعاملين لتقديم الاقتراحات لتطوير الإنتاج
٣	٧٩.٤٠	٠.٧١	٣.٩٧	٢- يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتخفيض تكاليف الإنتاج.
٢	٨٠.٤٠	٠.٧٥	٤.٠٢	٣- يتم وضع خطط بمشاركة العاملين الموهوبين من أجل يتم تخفيض التكلفة مع الاحتفاظ بالجودة.
--	--	٠.٦٥	٤.٠٠	محور مدى فعالية تخفيض تكاليف الإنتاج

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً علي نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن متوسط الحسابي لاتجاهات فئات مجتمع البحث كان (٤.٠٠) وبانحراف معياري (٠.٦٥)، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣)، فهذا يعني أن بعد مدى فعالية تخفيض تكاليف الإنتاج كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين كان أعلى من المتوسط.



ويلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية للعبارات، مما يعني موافقة المديرين علي كل عناصر بعد مدى فعالية تخفيض تكاليف الإنتاج كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية حيث حصلت كل عبارة علي متوسط أكبر من (٣) مما يدل علي أهمية تلك العبارات جميعها من وجهة نظر المديرين، وكانت أقل العبارات أهمية لا تقل عن (٧٩.٤٠%)، وتعزي الباحثة ذلك إلي ان الشركات محل البحث لديها اهتمامات بتحليل العوامل المرتبطة بمدى فعالية تخفيض تكاليف الإنتاج.

ومما سبق تستنتج الباحثة أن عناصر بعد مدى فعالية تخفيض تكاليف الإنتاج كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين في شركات البترول محل الدراسة بصفة عامة كانت ذات أهمية مرتفعة بشكل كبير مما يدل علي موافقتهم علي كل تلك العناصر.

ب- تحليل نتائج البيانات المتعلقة ببعد مدى زيادة الإنتاجية كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين

جدول رقم (٤)

التحليل الاحصائي لمتغير بعد مدى زيادة الإنتاجية كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين

المديرين				البيان
ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٢	٨٠.٠٠	٠.٧٣	٤.٠٠	١- تحرص الشركة علي التوسع في حجم الأعمال القائمة
١	٨٨.٢٠	٠.٩٦	٤.٤١	٢- يتم توفير الرعاية الصحية



للعاملين				
٤	٧٩.٠٠	٠.٧٠	٣.٩٥	٣- تعمل الإدارة العليا بتحفيز العاملين لتقديم اقتراحاتهم أثناء العمل
٣	٧٩.٢٠	٠.٧٤	٣.٩٦	٤- تسعى الشركة الي ادخال منتجات جديدة
--	--	٠.٦٦	٤.٠٧	محور مدى زيادة الإنتاجية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن متوسط الحسابي لاتجاهات فئات مجتمع البحث كان (٤.٠٧) وبانحراف معياري (٠.٦٦)، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣)، فهذا يعني أن بعد مدى زيادة الإنتاجية كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين كان أعلى من المتوسط.

ويلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية للعبارات، مما يعني موافقة المديرين علي كل عناصر بعد مدى زيادة الإنتاجية كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية حيث حصلت كل عبارة علي متوسط أكبر من (٣) مما يدل علي أهمية تلك العبارات جميعها من وجهة نظر المديرين، وكانت أقل العبارات أهمية لا تقل عن (٧٩.٠٠%)، وتعزي الباحثة ذلك إلي ان الشركات محل البحث لديها اهتمامات بتحليل العوامل المرتبطة بمدى زيادة الإنتاجية.

ومما سبق تستنتج الباحثة أن عناصر بعد مدى زيادة الإنتاجية كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين في شركات البترول محل الدراسة بصفة عامة كانت ذات أهمية مرتفعة بشكل كبير مما يدل علي موافقتهم علي كل تلك العناصر.



ج- تحليل نتائج البيانات المتعلقة ببعد فعالية الاختيار والتوظيف كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين
جدول رقم (٥)
التحليل الاحصائي لمتغير بعد فعالية الاختيار والتوظيف كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين

المديرين				البيان
ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١	٩١.٦٠	٠.٨٥	٤.٥٨	١- تحدد ادارة الموارد البشرية مواصفات شغل الوظائف في ظل التوجه الاستراتيجي للشركة
٥	٧٩.٠٠	٠.٧٣	٣.٩٥	٢- نظام الاختيار بالشركة يضمن الحصول على المواهب والقدرات اللازمة لتحقيق أهدافها
٣	٨٠.٠٠	٠.٧٠	٤.٠٠	٣- يضمن نظام الاختيار المتبع الحصول على المواهب والكفاءات لتطوير الأداء باستمرار
٤	٧٩.٤٠	٠.٦٨	٣.٩٧	٤- يعتمد الاختيار على أساليب علمية لتحقيق توافر متطلبات الوظيفة للذي سيتم اختياره
٢	٨٩.٤٠	٠.٩٤	٤.٤٧	٥- يتضمن نظام الاختيار رؤية واضحة للمسار الوظيفي لمن سيتم اختياره
--	--	٠.٥٨	٤.١٩	محور فعالية الاختيار والتوظيف

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.



يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن متوسط الحسابي لاتجاهات فئات مجتمع البحث كان (٤.١٩) وبانحراف معياري (٠.٥٨)، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣)، فهذا يعني أن بعد فعالية الاختيار والتوظيف كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين كان أعلى من المتوسط.

ويلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية للعبارات، مما يعني موافقة المديرين علي كل عناصر بعد فعالية الاختيار والتوظيف كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية حيث حصلت كل عبارة علي متوسط أكبر من (٣) مما يدل علي أهمية تلك العبارات جميعها من وجهة نظر المديرين، وكانت أقل العبارات أهمية لا تقل عن (٧٩.٠٠%)، وتعزي الباحثة ذلك إلي ان الشركات محل البحث لديها اهتمامات بتحليل العوامل المرتبطة بفعالية الاختيار والتوظيف.

ومما سبق تستنتج الباحثة أن عناصر بعد فعالية الاختيار والتوظيف كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين في شركات البترول محل الدراسة بصفة عامة كانت ذات أهمية مرتفعة بشكل كبير مما يدل علي موافقتهم علي كل تلك العناصر.

د- تحليل نتائج البيانات المتعلقة ببعد القدرة على تحفيز المواهب والمبدعين كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين



جدول رقم (٦)

التحليل الاحصائي لمتغير بعد القدرة على تحفيز المواهب والمبدعين كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين

المديرين				البيان
ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١	٨٨.٦٠	٠.٩٩	٤.٤٣	١- تشجيع إدارة الموارد البشرية عملية الأبداع والابتكار
٤	٨٠.٠٠	٠.٧٣	٤.٠٠	٢- يوفر نظام الحوافز الحالي مكافأة للمواهب والمبدعين
٢	٨٠.٤٠	٠.٧٥	٤.٠٢	٣- يرتبط نظام الحوافز التي يحصل عليه العاملين طبقاً لمواهبهم وابتكاراتهم
٥	٧٧.٠٠	٠.٧٥	٣.٨٥	٤- العاملين بالشركة لديهم رغبة ملحة للتعلم والتطوير المستمر
٣	٨٠.٢٠	٠.٧١	٤.٠١	٥- تعمل الشركة على تشجيع الموهوبين بعضهم من خلال العمل الجماعي
--	--	٠.٦٣	٤.٠٦	محور القدرة على تحفيز المواهب والمبدعين

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن متوسط الحسابي لاتجاهات فئات مجتمع البحث كان (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٦٣)، وبما أن المتوسط



الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣)، فهذا يعني أن بعد القدرة على تحفيز المواهب والمبدعين كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين كان أعلى من المتوسط.

ويلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية للعبارات، مما يعني موافقة المديرين علي كل عناصر بعد القدرة على تحفيز المواهب والمبدعين كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية حيث حصلت كل عبارة علي متوسط أكبر من (٣) مما يدل علي أهمية تلك العبارات جميعها من وجهة نظر المديرين، وكانت أقل العبارات أهمية لا تقل عن (٧٧.٠٠%)، وتعزي الباحثة ذلك إلي ان الشركات محل البحث لديها اهتمامات بتحليل العوامل المرتبطة بالقدرة على تحفيز المواهب والمبدعين.

ومما سبق تستنتج الباحثة أن عناصر بعد القدرة على تحفيز المواهب والمبدعين كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين في شركات البترول محل الدراسة بصفة عامة كانت ذات أهمية مرتفعة بشكل كبير مما يدل علي موافقتهم علي كل تلك العناصر.

٥- تحليل نتائج البيانات المتعلقة ببعد العائد على الاستثمار في التدريب كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين
جدول رقم (٧)

التحليل الاحصائي لمتغير بعد العائد على الاستثمار في التدريب كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين

المديرين				البيان
ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٥	٧٦.٤٠	٠.٩١	٣.٨٢	١- تعمل الشركة بوضع العاملين



				بها تحت الاختبار عقب عودتهم من التدريب
١	٩١.٦٠	٠.٨٨	٤.٥٨	٢- تقوم الشركة بالتعرف على نتيجة اجتياز العاملين للتدريب من جهة التدريب
٣	٨٠.٠٠	٠.٧٣	٤.٠٠	٣- ارتفاع معدل الأداء عن العام الماضي
٤	٧٩.٦٠	٠.٨٢	٣.٩٨	٤- يحرص العاملون على تقديم أساليب عمل متطورة
٢	٨٠.٨٠	٠.٧٦	٤.٠٤	٥- هناك ارتفاع في الإيرادات والربحية
--	--	٠.٦٧	٤.٠٩	محور العائد على الاستثمار في التدريب

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن متوسط الحسابي لاتجاهات فئات مجتمع البحث كان (٤.٠٩) وبانحراف معياري (٠.٦٧)، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣)، فهذا يعني أن بعد العائد على الاستثمار في التدريب كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين كان أعلى من المتوسط.

ويلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية للعبارات، مما يعني موافقة المديرين على كل عناصر بعد العائد على الاستثمار في التدريب كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية حيث حصلت كل عبارة على متوسط أكبر من (٣) مما يدل على أهمية تلك العبارات جميعها من وجهة نظر المديرين، وكانت أقل العبارات أهمية لا تقل عن (٧٦.٤٠%)، وتعزي الباحثة



ذلك إلي ان الشركات محل البحث لديها اهتمامات بتحليل العوامل المرتبطة بالعائد على الاستثمار في التدريب.

ومما سبق تستنتج الباحثة أن عناصر بعد العائد على الاستثمار في التدريب كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين في شركات البترول محل الدراسة بصفة عامة كانت ذات أهمية مرتفعة بشكل كبير مما يدل علي موافقتهم علي كل تلك العناصر.

و- تحليل نتائج البيانات المتعلقة ببعد العائد على الاستثمار في رأس المال البشري كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين

جدول رقم (٨)

التحليل الاحصائي لمتغير بعد العائد على الاستثمار في رأس المال البشري كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين

المديرين				البيان
ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٥	٧٨.٤٠	٠.٦٨	٣.٩٢	١- يحقق الاستثمار في رأس المال البشري اهداف الشركة وإنجازات الشركة
٣	٧٩.٤٠	٠.٨١	٣.٩٧	٢- تمتلك الشركة أساليب تملكها من مواجهة أي ظروف طارئة
٢	٨٠.٤٠	٠.٧٥	٤.٠٢	٣- يعمل الاستثمار في رأس المال البشري علي زيادة قدرة الشركة



				على التكيف مع المتغيرات البيئية
١	٩٠.٦٠	٠.٨٦	٤.٥٣	٤- تتوافق استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات الشركة التي تعمل على تعظيم الربحية
٤	٧٩.٠٠	٠.٧٠	٣.٩٥	٥- تتبنى إدارة الموارد البشرية نظم المزايا والتعويضات والتحفيز لتعظيم العائد على الاستثمار في الموارد البشرية
--	--	٠.٥٨	٤.٠٨	محور العائد على الاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن متوسط الحسابي لاتجاهات فئات مجتمع البحث كان (٤.٠٨) وبانحراف معياري (٠.٥٨)، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣)، فهذا يعني أن بعد العائد على الاستثمار في رأس المال البشري كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية فئة المديرين كان أعلى من المتوسط.

ويلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية للعبارات، مما يعني موافقة المديرين على كل عناصر بعد العائد على الاستثمار في رأس المال البشري كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية حيث حصلت كل عبارة على متوسط أكبر من (٣) مما يدل على أهمية تلك العبارات جميعها من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا، وكانت أقل العبارات أهمية لا تقل عن



(٧٩.٠٠%)، وتعزي الباحثة ذلك إلي ان الشركات محل البحث لديها اهتمامات بتحليل العوامل المرتبطة بالعائد على الاستثمار في رأس المال البشري. ومما سبق تستنتج الباحثة أن عناصر بعد العائد على الاستثمار في رأس المال البشري كأحد أبعاد تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين في شركات البترول محل الدراسة بصفة عامة كانت ذات أهمية مرتفعة بشكل كبير مما يدل علي موافقتهم علي كل تلك العناصر.

ثانياً: اختبار الفرض الرئيسي:

ينص الفرض الرئيسي للدراسة على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين موضع الدراسة " ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بالاختبارات التالية كما يلي:

(أ) معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي رقم (٩) معاملات الارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب كمتغير مستقل والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية كمتغير تابع.

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض

المتغير التابع العائد علي الاستثمار في الموارد البشرية	المعاملات	المتغير المستقل الاحتفاظ بالمواهب
٠.٧٤٥	Correlation	
٠.٠٠٠	Sig.	
٨٠	N	



ويتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي:

أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين الاحتفاظ بالمواهب كمتغير مستقل والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.745) في المتوسط بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة الاحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاحتفاظ بالمواهب كمتغير مستقل والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية كمتغير تابع وذلك بالنسبة للمديرين.

(ب) تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار للفرض

النسبة غير المفسرة %	معامل التحديد R^2	القرار عند $\alpha = 0.05$	مستوي الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
44.5 %	55.5 %	معنوي	0.000	97.404	1	الانحدار
					80	البواقي

من خلال الجدول رقم (١٠) يتضح ما يلي:

١- أن قيمة معامل التحديد تساوي 55.5%، وهذا يعني أن الاحتفاظ بالمواهب يفسر العائد على الاستثمار في الموارد البشرية بنسبة 55.5%، أما النسبة الباقية 44.5% فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.



٢- كانت قيمة مستوي الدلالة أقل من قيمة مستوي المعنوية $\alpha = 0.05$ ، مما يعني إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع وذلك بالنسبة لفئة المديرين. ومما سبق يتضح ثبت صحة الفرض الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالموهب على العائد على الاستثمار في الموارد البشرية".

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

النتائج:

١. تسمح إدارة المواهب للموارد البشرية بخلق الإستراتيجية التي توظف وتحافظ على أفضل العاملين المبدعين، أن هذا يجعل الموارد البشرية مسؤولة عن العمليات والإستراتيجيات دائماً لإيجاد والمحافظة على العاملين الذين يحققون الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمات.
٢. أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط قوي بين الاحتفاظ بالموهب، والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية.

التوصيات:

١. الحفاظ على المواهب بتوفير ميزانية مناسبة لمكافأة العاملين على أدائهم المتميز من أجل الحفاظ عليهم.
٢. ضرورة العمل على توضيح الأهداف التي تسعى الشركات الي تحقيقها للعاملين.
٣. تبني نظم المزايا والتعويضات والتحفيز لتعظيم العائد على الاستثمار في الموارد البشرية.



المراجع:-

1. Josh Bersin, Principal, Talent Management What is it? Why now ?, May,2006
2. Malikeh Beheshtifar other's, Effective Talent Management: A Vital Strategy to Organizational Success, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, December 2012.
3. Natalie Govaerts, other's, Influence of learning and working climate on the retention of talented employees, Journal of Workplace Learning, 2011.
4. عزيزة عبد الرحمن عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، ٢٠١٣.
5. Ali Chitsaz-Isfahani , HamidReza Boustani, Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Sep 2014.
6. Simon Olayemi, Human Capital Investment and Industrial Productivity in Nigeria, International Journal of Humanities and Social Science,2012.
7. Abar sutia,other's , The Influence of Human Capital Investment, Leadership and Strategic orientation on Airport Performance, International Journal of Business and Management Invention,2013.
8. Rita Kagwiria Iyria and G.S Namusonge, Effect Of Talent Retention On Organisation Performance In Companies Listed



- In Nairobi Securities Exchange In Kenya, European Journal of Business and Social Sciences, 2014.
9. Petra Horvathova& Irena Durdova , Talent Management and its use in The Field of Human Resources Management in The Organization of The Czech Republic, Journal Engineering and Technology, 2011
10. Monica Kennedy, Talent Management: Developing Or Preventing Knowledge And Capability?, National Institute for Governance, University of Canberra, 2009.
١١. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، ٢٠٠٩.
١٢. بن ثامر كلثوم وفرحيّة العيد ، الاستثمار في رأس المال البشرى وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة: مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريريج ، ٢٠١١.
13. Masaki Asano and Kazuki Ohara, Human resource development systems focusing on HR ROI, Nomura Research Institute (NRI), 2002.
14. Victor Oladapo, The impact of talent management on retention , Journal of Business studies Quarterly ,2014.

