

الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية علي مدارس التعليم الخاص د/ رمضان محمد حسين محمد* - د/ مبروك عطية مبروك توفيق*

ملخص البحث

يهدف البحث إلى تحديد التأثير غير المباشر لإتاحة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي في مدارس التعليم الخاصة بمحافظة القاهرة والجيزة. وتمثلت المشكلة الرئيسة للبحث في غموض العلاقة بين دور ممارسات إدارة المواهب في إتاحة المواهب داخل المنظمة وعلاقتها بتحقيق تميز الأداء الوظيفي للعاملين، وقد تم سحب عينة حجمها 383 من المعلمين والإداريين بالمنظمات التعليمية محل البحث، وكانت عدد الاستجابات السليمة 318 بنسبة 83% تقريباً، واستخدمت أداة الاستقصاء وتم تحليل نتائجها من خلال الاعتماد على برنامج SPSS لإجراء التحليل الوصفي للمتغيرات ودراسة العلاقات والأثر بينهم، بالإضافة إلى برنامج AMOS لتحليل المسار؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة المواهب في تحقيق تميز الأداء الوظيفي من خلال تضمين المتغير الوسيط إتاحة المواهب وفقاً لمستوى المعنوية المحدد.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، تميز الأداء، إتاحة المواهب، أداء العاملين، التعليم الخاص.

* مدرس إدارة الأعمال -كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان

** مدرس إدارة الأعمال -كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان

The Mediating Role of Talent Availability in the Relationship Between Talent Management Practices and Achieving Job Performance Excellence, an Applied Study on Private Education Schools

Abstract

The research aims to determine the indirect impact of talent availability on the relationship between talent management practices and job performance excellence in private education schools in Cairo and Giza governorates. The main problem of the research was the ambiguity of the relationship between the role of talent management practices in providing talent within the organization and its relationship to achieving job performance excellence for employees as a result of poor knowledge of those practices. A sample size of 383 was determined, and the number of correct responses was 318, at a rate of approximately 83%, and a questionnaire tool was used to collect primary data from the research sample, and its results were analyzed by relying on (SPSS) to conduct descriptive analysis of the variables and study the relationships and impact between them, the study found that there is a significant effect of talent management practices in achieving job performance excellence by including the mediating variable, availability of talents.

Keywords: Talent management, performance excellence, talent availability, employee performance, Private schools.

مقدمة:

ازدادت المنافسة في العصر الحالي مما زاد من إدراك المنظمات نحو أولوية أن يكون لديها أفضل المواهب للنجاح في ظل هذه المنافسة القوية. (صلاح الدين، 2013) ورغم أن فشل العديد من المنظمات يرجع إلى الإدارة بشكل عام فإن العنصر البشري هو الأساس لنجاح الإدارة وبالتالي نجاح المنظمات (أديب، 2004). ويعد اكتشاف المواهب من المهام الأساسية لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من استقطاب واختيار وتدريب العاملين بحيث يراعى فيها الدقة واكتشاف المواهب والعمل على صقلها والحفاظ عليها. (حمد، 2013) وبات واضحاً أن امتلاكها لهذه المواهب المبدعة والذكية يجعلها ميزة تنافسية جديدة يصعب التغلب عليها لاتصافها بالندرة والنضوب أيضاً، وذلك لما يظهر جلياً في تطور المنظمة بصفة عامة. (Amoozadeh et. al, 2015) وأداء العاملين بصفة خاصة؛ حيث أنه إذا تم إدارة مواهبهم وقدراتهم بشكل صحيح إن ذلك يعمل على جذب وتطوير والمحافظة على هذه المواهب. (Abou El Nile, 2016) وسوف يقوم هذا البحث بإلقاء الضوء على ممارسات إدارة المواهب كأحد المفاهيم الإدارية الهامة التي يمكن الاستفادة منها في تقديم مستوى أداء كفاء و متميز للمنظمة؛ وتحديد دورها في تحقيق المستوى الوظيفي المتميز من الأداء للعاملين في أحد القطاعات الهامة وهو قطاع التعليم الخاص ما قبل الجامعي في محافظتي القاهرة والجيزة.

الإطار الأدبي للدراسة:

أولاً: مفهوم إدارة المواهب وإتاحتها:

على الرغم من تشعبات مفهوم الموهبة إلا أنه لا يوجد هناك أي تعريف واضح للموهبة، وقد حاولت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الموهبة والموهوبين من تحديد معنى واضحاً لمصطلح الموهبة والموهوبين إلا أن هناك اختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين بهذا المجال. (العزام، 2014)؛ ويتفق اللغويون على أن المفهوم اللغوي للموهبة هو الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، أما الاصطلاحيون والأخصائيون النفسيون فيختلفون في تعريف الموهبة، فهي عند بعضهم القدرة على الانتماء إلى الشريحة العليا من المجتمع يتصفون بالذكاء المرتفع، وعند البعض الآخر القدرة أو الإمكانية لإظهار مستوى عالي من الأداء أو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز. ولقد دلت العديد من الدراسات السلوكية والنفسية في مجال السمات الشخصية للموهوبين أن الاختلاف بين الموهوبين يكمن في اختلاف قدرات التفكير، والمهارات، والسمات، والقدرات، والمعارف، والخبرات التي يمتلكونها ودرجة تأثير كل منها على العمل الذي يؤديه كل فرد منهم داخل المنظمة بما ينسجم مع الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة. (العزام، 2014) ولقد بدأت إدارة المواهب بظهور مصطلح "حرب إتاحة المواهب" "The War for Talent" الذي ظهر في دراسات وأبحاث متعددة، التي تسعى المنظمات من خلالها إلى توفير المواهب المختلفة Availability of talent بالكم والكيف في كافة التخصصات وإتاحتها للعمل (Fakhr EIDin, 2013)؛ إدارة المواهب ليست غاية في حد ذاتها، وليس الهدف منها هو مجرد تطوير العاملين أو وضع خطط ناجحة للتوظيف. فإن إدارة المواهب وجدت لتدعم جميع أهداف

المنظمة ككل لتحقيق أقصى ربح ممكن (Cappelli, 2008)؛ وليس هناك شك في أن موضوع إدارة المواهب أصبح من أسرع الموضوعات الإدارية نموًا على المستوى الأكاديمي (Collings, 2015)، ولقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة حرب إتاحة المواهب وتعاملت معها في ضوء مفهوم إدارة الموهبة، ولكن كثير من المنظمات العربية لازالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة، وكذلك كيفية الاهتمام بإدارة المواهب الحالية داخل المنظمة، أو تلك التي تبحث عنها في الأسواق المحلية أو العالمية بهدف استقطابها، وتطويرها، والاحتفاظ بها. (العنزي، وآخرون، 2011) ولقد تعددت التعريفات الخاصة بإدارة المواهب التي يمكن النظر من خلالها إلى إدارة المواهب والممارسات المختلفة لها؛ فقد عرفها (Cappelli, 2008) بأنها عملية ضمان أن المنظمة تجذب وتحتفظ وتطور الموهوبين الذين يحتاجون إليهم؛ وكذلك عرف (Amoozadeh et. al., 2015) إدارة المواهب بأنها "نظام لتحديد وتوظيف وتدريب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين"؛ ويعرف (العزام، 2014) إدارة المواهب على أنها "هي عملية منظمة تقوم على اختيار الموظفين على أساس الجدارات التي يمتلكونها، وتدريب وتطوير واستدامة هؤلاء داخل المنظمة، واكتشاف الموهوبين داخل المنظمة وتعزيز وجودهم وضمان إتاحتهم للعمل من خلال استدامتهم والعمل على تحفيزهم ودعم المواهب الابتكارية والإبداعية لديهم والمحافظة عليهم كمصدر ذات قيمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة." ويمكن التفرقة ما بين المنظور القديم والحديث فيما يخص حرب إتاحة الموهبة وفقًا للجدول التالي (Iqbal, 2013):

الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على مدارس التعليم الخاص

جدول رقم (1) المنظور القديم والحديث فيما يخص حرب كسب المواهب

حديثاً	قديمًا
المنظمات تحتاج إلى العاملين.	العاملين يحتاجون إلى المنظمات.
العاملين ذو المواهب المتميزة هي مصدر النجاح التنافسي.	الألات ورأس المال والمكان الجغرافي هم مصادر النجاح التنافسي.
أعلى المواهب تصنع تميز كبير.	أعلى المواهب تصنع القليل من التميز.
الموهوبين يتميزون بالندرة.	الوظيفة تتميز بالندرة.
الموظفون يهاجرون والتزاماتهم قصيرة الأجل.	الموظفين ملتزمين تجاه المنظمة والوظيفة محمية.
العاملين يحتاجون أكثر وأكثر.	يقبل العاملون بما هو متاح.

Source: Iqbal, Sarmad, Qureshi, Tahir.M, Khan, M. Aslam, Hijazi, Sayed. T; (2013), "Talent Management is not an Old Wine in a New Bottle" - University of Central Punjab, Lahore, Punjab, Pakistan - African Journal of Business Management, Vol. 7, No. 35, p.3612.

ثانيًا: ممارسات إدارة المواهب:

هناك اتفاق بين الأدبيات التي كتبت عن إدارة المواهب أن إدارة المواهب لا تتجح دون استراتيجية واضحة تتناسق مع استراتيجية المنظمة توضح من خلالها الممارسات المختلفة التي تقوم بها إدارة المواهب لتعزيز دور الموارد البشرية في المنظمة. (Cappelli, 2008) ويقع نطاق إدارة المواهب ضمن خمس ممارسات رئيسية في إدارة المواهب البشرية هي (Oladapo, 2014) :

- الاستقطاب: من خلال وجود كوادرات متخصصة لها القدرة علي تحديد مصادر الحصول علي الموارد البشرية التي لديها القدرة علي الأداء بمعدلات مرتفعة، وبالتالي القدرة علي استقطاب العاملين المتميزين، إلى جانب توافر المقومات التي تدفع الأفراد لتفضيل العمل بالمنظمة.

- إدارة الأداء: من خلال تصنيف العاملين وفرز الكفاءات ومحاولة الاستفادة من الأفكار المختلفة لهم، ويتطلب ذلك وجود نظام للأداء يسمح بإمكانية اكتشاف تلك الكفاءات.

- التخطيط لتعاقب الموارد البشرية: ويتطلب ذلك وضع خطة تسمح بالاستفادة من الموارد البشرية الكفاء في التخصصات المختلفة وتحديد المسار الوظيفي الأنسب لذلك.

- التدريب والتطوير: من خلال تأهيل الموارد البشرية الحالية حتي يمكن تعظيم الاستفادة من القدرات المختلفة لديهم.

- الاحتفاظ المواهب: وضع برامج للتعويض المناسب وخاصة للعماله التي تتمتع بقدرات متميزة، ومحاولة التخلص من المعوقات التي تؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العماله.

كل عنصر من المكونات الخمسة يؤدي دورًا مهمًا في إدارة المواهب، ولكن ينظر لهذه العناصر على أنها مجموعة متكاملة من العمليات التي يجب أن توظفها المنظمة لتنفيذ استراتيجية الأعمال بنجاح .

ويرى (Tash et. al., 2016) أن هناك ثلاث مجالات رئيسية لممارسات إدارة المواهب وهي:

1- جذب المواهب: ويتم ذلك من خلال تحديد ما نوع الأفراد الذين يجب أن تستثمر المنظمة فيهم؟ كيف نضع خطة لتوظيف الأفراد في مناصب محددة؟ ما هي أنواع المواهب المطلوبة لتطوير المنظمة؟ هذه الأسئلة هي مجرد جزء من الأسئلة التي يجب أخذها في الاعتبار في أي منظمة في وقت تعيين الموظفين باعتبارها رأس المال التنظيمي الأكثر قيمة.

2- الحفاظ علي المواهب وإدارة الأداء: من أجل ضمان استخدام المنظمة لمواردها البشرية بالطريقة الصحيحة، يجب إدارة أداء القوى العاملة. من الضروري أيضًا

مراعاة مخرجات التقرير والتحليلات المستمدة من تقييم أداء المواهب والأفراد في نظام حساب تعويضات الموظفين.

3- تطوير المواهب: تتضمن المرحلة الأخيرة من هذه العملية الموضوعات المرتبطة بالتعلم والتطوير. هنا يحتاج الموظفون إلى مسح مسار تطوره الوظيفي. أيضاً، تحتاج المؤسسات إلى زيادة الاستثمار في الموظفين لخلق فرص التعلم والتطوير لاستخدامها في الاستجابة للتوقعات والمتطلبات المستقبلية.

وتحتاج جميع المنظمات إلى وجود إدارة فعالة للمواهب تستطيع تطبيق الممارسات المختلفة لها من أجل تحقيق مجموعة من المنافع وهي كما يلي: (Behera, 2016)

1) جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية من خلال الحصول على ذوي المهارات والقدرات المطلوبة للعمل.

2) إدارة العاملين بطريقة متسقة وقابلة للقياس فيصبح كلاً منهم يسعى لتطوير نفسه ويكون أكثر مسئولية.

3) بناء انتماء للمنظمة قوي لدى العاملين يكون طويل المدى.

4) التعرف على فجوات الكفاءة في أداء العاملين بشكل سريع بما يضمن تقديم برامج تدريب وتأهيل مناسبة في الوقت المناسب.

5) أن يعمل العاملين على تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فاعلية.

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من إدارة المواهب فإنه يجب التركيز على أربع أبعاد أساسية لإدارة المواهب وهي: (Tash et. al., 2016)

1- الاتصالات: هي نقطة التركيز النهائية. تعقد اجتماعات الاتصال ثلاث مرات في السنة من أجل الحصول على البيانات الجديدة والمحدثة من الموظفين.

- 2- تطوير الوظيفة: يمكن إجراء ذلك مرتين في السنة للحصول على معلومات حول تقدم الموظفين وأيضًا استغلال فرص النمو والتقدم.
- 3- المكافأة والتعويض: وذلك من خلال قيام المشرفين بتعيين مكافأة مقابل إنجاز المشروعات المختلفة، ولعل وضع معايير لإنجاز المشروع مثل الزمن أو تخفيض معدلات الفاقد تعد من العوامل التي تساعد على إمكانية منح تلك المكافأة.
- 4- إدارة الأداء: ويتم ذلك من خلال تشجيع الموظفين وتطويرهم للوصول إلى مستوى أداء أعلى.

ثالثًا: تميز الأداء الوظيفي:

ينظر إلى الأداء باعتباره الجهود التي يتم تنفيذها بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف؛ (Daft and Noe, 2001) وينعكس ذلك على العاملين بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل عامل ومدى جديته في اكتساب الخبرات عبر الدورات التدريبية والاستفادة منها، وعلى العامل أن يسعى إلى تطوير نفسه لأن عملية التطوير مهمة بالنسبة للعامل في اكتساب أساليب جديدة يبنى بها القاعدة المتمثلة في الأداء. (السيد، 2013)

وتتعدد التعريفات التي تناولت الأداء الوظيفي وتختلف باختلاف الهدف من عملية قياس الأداء. (إبراهيم، 2018) فالأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله. (علي، 2009)، كما يُنظر إليه على أنه القدرة علي إنجاز الأهداف بفعالية (Bauer and Erdogan, 2012)، وينظر إليه كذلك على أنه المحصلة النهائية لجهود جميع فرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة (Gary and Rastogi, 2005)

وهناك مجموعة من الأبعاد المحددة للأداء الوظيفي: (شكر، 2001)

- النتائج المحققة: وهي النهايات التنظيمية أو الأهداف المراد تحقيقها بواسطة العاملين.
- المسؤوليات: وهي الوسيلة المستخدمة من أجل تحقيق النتائج المرجوة، التي تظهر المهام والواجبات التي يقوم بها العاملين بغية تحقيق الأهداف المرجوة.
- الجهد المبذول: وهو ما يقوم به العاملين من أعباء ومجهود للقيام بالمسؤوليات التي تؤدي إلى تحقيق النتائج.
- الزمن المستغرق: وهو الوقت الذي يتم من خلاله أداء العمل وفقاً للخطة الزمنية التي تضعها الإدارة.

كما أن هناك مجموعة أخرى من الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي كما يلي:
(العامري، 2005)

- المهام التي يقوم العامل بأدائها ومدى فهمه لها.
- السلوكيات والأخلاقيات الوظيفية التي يقوم بها العامل في وظيفته ومع زملائه ورؤسائه.
- الأساليب المختلفة التي يؤديها العامل من أجل التحسين والتطوير في أداءه الوظيفي.
- الحالة النفسية والمزاجية التي يكون عليها الفرد العامل.
- الإنجازات التي يحققها الفرد، ومدى مقابقتها للمعايير الموضوعية من قبل الإدارة.

ويُنظر إلى التميز الوظيفي للعاملين على أنه قدرة الفرد على تحقيق المهام والأعمال المحددة له مسبقاً في الوقت المحدد وبالطريقة الملائمة لها بنجاح.
(الرشيدى، 2009)؛ كما يُنظر لها على أنها قدرة الفرد على تحقيق الأهداف

المطلوبة عن طريق إنجاز المهام والمسئوليات والواجبات بالطريقة المخطط لها وفقاً لإطار زمني محدد ومناسب. (Huang.at.el,2002)

وتشمل أبعاد التميز الوظيفي على مجموعة من المحددات: (إبراهيم،2018)

1- الالتزام بالقيم والأعراف الوظيفية ممثلة في النظم الإدارية والأخلاقيات المهنية والواجبات الوظيفية والقوانين ذات العلاقة بالوظيفة كالانضباط والرقابة الذاتية والاستقرار الوظيفي.

2- القدرة علي التواصل وتنمية شبكة من الاتصالات وإدارة العلاقات بالأطراف ذات العلاقة بالوظيفة.

3- القدرة علي الالتزام في تنفيذ المهام وفقاً للوقت الذي تحدده الإدارة.

4- تنمية القدرة على التفكير الإبداعي وتحسين المهارات.

ويمكن قياس مستوى فعالية جهود تحقيق التميز الوظيفي من خلال المعايير أو المؤشرات التي تستخدم لقياس الأداء التي تعكس الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومستوى جودة الأداء، والسرعة التي يتم بها إنجاز الأداء، إلى جانب قدرة العاملين علي العمل بروح الفريق. (إبراهيم،2018)

الدراسات السابقة:

سوف يتم فيما يلي عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، من خلال تقسيم تلك الدراسات إلى ثلاث تقسيمات رئيسية؛ وهي الدراسات التي تناولت إدارة المواهب وممارستها، ودراسات تناولت أداء العاملين والتميز الوظيفي للعاملين، ودراسات تناولت العلاقة بين إدارة المواهب وممارستها وبين أداء العاملين بصفة عامة وتحقيق التميز الوظيفي للعاملين بصفة خاصة؛ كما سوف يتم عرض تلك الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث للتعرف علي توجهات الدراسات والأبحاث في نفس مجال البحث وتحديد الفجوة البحثية.

دراسات تناولت إدارة المواهب:

تناولت العديد من الدراسات إدارة المواهب من عدة جوانب مختلفة، فمنها ما ركز على المفهوم بشكل أساسي ومنها ما تناول ممارسات أو نظام إدارة المواهب على اختلافها وأهميتها في كل دراسة وأثر ذلك كله على العديد من المتغيرات، ويتضح ذلك كما يلي:

1- دراسة (Agrawal, 2010) :

تهدف الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على بعض القضايا المتعلقة بإدارة المواهب من خلال دراسة العوامل المؤثرة عليها داخل أحد القطاعات التعليمية وهو المدارس التجارية والفنية من خلال أخذ عينة عشوائية من مديري تلك المدارس العليا في الهند، وقد شملت تلك العوامل جودة المؤسسة التعليمية، البنية التحتية والتجهيزات وبيئة التعلم؛ كما حاولت الدراسة تحديد دور إدارة المواهب التي يمكن أن تسهم في نمو وتطوير هذه المؤسسات، وقد استنتجت الدراسة أن توافر فرص التعلم وتهيئة بيئة العمل تعد من أكثر المتغيرات تأثيراً على إدارة المواهب في المنظمات محل الدراسة.

2- دراسة (العنزي وآخرون، 2011):

هدفت الدراسة إلى عرض بعض الأفكار الخاصة بإستراتيجية إدارة المواهب وربطها بنظم الأداء العالي وذلك بإتباع أسلوب المناقشة العلمية الهادفة للمفهومين وعرض طبيعة العلاقة المتداخلة بين المفهومين بنموذج يحاكي في طبيعته نظم عمل الأداء العالي كإطار لبلورة وتنفيذ إستراتيجية جديدة لإدارة الموهبة. وخلصت الدراسة إلى أن نشاطات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تلعب دوراً قيادياً وتدريبياً في إدارة الموهبة، وأن لها دوراً حاسماً في عملية التكامل بين إستراتيجية إدارة المواهب

واستراتيجية المنظمة لتعزيز نجاح مبادرات إدارة المواهب. أيضًا هناك مسؤولية مشتركة من جميع العاملين في المنظمة تجاه بناء وتعزيز الموهبة، وأن التعاون سلاحٌ يمكن المنظمة من سهولة الانتشار ويقلل خطر وضع الأشخاص الموهوبين أو الكفؤين في الأماكن الخطأ.

3- دراسة (صلاح الدين، 2013):

فقد استهدفت بيان أثر الموهبة في تنمية الإبداع لدى العاملين بالمراكز البحثية مع بيان العناصر التي يمكن استخدامها كمدعمات ومحفزات للموهبة فضلاً عن عناصر الإبداع، بالإضافة إلى بيان أثر المتغيرات الديموغرافية لتوضيح هذه العلاقة أيضاً؛ وقد استنتجت الدراسة أن هناك وجود اتفاق بين عينة الدراسة في ارتباط العوامل التي تساعد على أداء الموهوبين لمهامهم وضرورة توفيرها لهم وتساعدهم على الابتكار وتقديم كلما من شأنه أن يساهم في تنمية وتطوير المجتمع، وتساهم في تنمية وزيادة الإبداع وما تتضمنه من أهمية دراسة ما يتم تقديمه من ابتكارات وأفكار ودعم هذه الفئة وتشجيعها.

4- دراسة (عبدالعال، 2013) :

هدفت دراسة إلى الكشف عن أثر عمليات إدارة المواهب والتي تتضمن (عملية جذب وتوظيف المواهب وعملية تنمية وتطوير المواهب وعملية الاحتفاظ بالمواهب) على الأداء المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة علي مجموعة شركات ومصانع العربي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كلا من جذب وتوظيف المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب والأداء المؤسسي.

5- دراسة (حمد، 2013):

تهدف الدراسة إلى تشخيص مستوى القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) وإدارة المواهب وأبعادها المتمثلة في (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وتوضيح أهمية أبعاد القيادة التحويلية وأي من هذه الأبعاد له تأثير في إدارة المواهب، وقد تمت الدراسة على أحد المنظمات الحكومية بدولة العراق وهي وزارة العلوم والتكنولوجيا، وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على جميع أبعاد إدارة المواهب وخاصة فيما يتعلق بالاحتفاظ وإدارة أداء المواهب.

6- دراسة (مقري ويحياوي، 2014):

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، وذلك باتباع منهج وصفي، وقد تم ذلك من خلال الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية بالجزائر؛ وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لمتغير نظام إدارة المواهب في أداء المؤسسة، وزادت قوة العلاقة بإدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

7- دراسة (الجراح وأبو دوله، 2015):

هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على الجامعات الأردنية الرسمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه

عام، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

8- دراسة (Onyango, 2015) :

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة السببية بين أسلوب القيادة بالمشاركة وإدارة المواهب، وقد تم تطبيق الدراسة على المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم في مقاطعة ميغوري؛ وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة بين أسلوب القيادة وإدارة المواهب وتوصي الدراسة أن المنظمة الصغيرة ومتوسطة الحجم يجب أن تتبنى أسلوب القيادة التحويلية من أجل تعزيز إدارة المواهب.

9- دراسة (Behera,2016):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر السلوك التنظيمي لجذب والاحتفاظ بأصحاب المواهب من العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإجمالية من خلال التركيز على نماذج مختلفة لقياس أداء المنظمة؛ وتوضح نتائج الدراسة أن السلوك التنظيمي له تأثير إيجابي على الربحية التنظيمية والتنمية الشاملة باعتبار أن الموارد البشرية هي أكثر الأصول فاعلية في المنظمة يجب الحفاظ عليها وتطويرها.

10- دراسة (الكساسبة،2016):

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين للاتصالات في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لكل من إدارة المواهب والتعلم التنظيمي على استدامة شركة زين.

11- دراسة (الشوادي، 2016):

هدف البحث إلى دراسة تأثير عمليات إدارة المواهب التي تتضمن (جذب وتوظيف المواهب وتنمية وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب)، على التفوق التنافسي للمنظمة. وقد طبقت هذه الدراسة على العاملين بشركات الاتصالات بمصر (فودافون - اتصالات - موبينيل)؛ وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أن مفهوم إدارة المواهب في شركات الاتصال المحمول غير واضح بالشكل المناسب، كما أوضحت وجود تأثير بين إدارة المواهب والتفوق التنافسي وكان تأثير بعد تنمية وتطوير المواهب هو الأقوى تأثيراً على التفوق التنافسي للشركات محل الدراسة.

12- دراسة (Abou El Nile,2016):

هدفت إلى دراسة أثر إدارة المواهب كمتغير مستقل على رضا العاملين واستبقاءهم كمتغير تابع مع الأخذ في الاعتبار تأثير العوامل الديموغرافية (المنصب - النوع - التعليم - الخبرة - الدورات التدريبية - العمر) على إدارة المواهب التي بدورها على إدارة المواهب بأبعادها (تحفيز الأداء المتميز - تنمية وتدريب العاملين - الإثراء الوظيفي). وقد طبقت هذه الدراسة على جامعة عين شمس. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة المواهب علي تحقيق رضا العاملين والاحتفاظ بهم.

13- دراسة (Safari & Miyandehi , 2016):

قد تناولت أثر إدارة المواهب على ريادة المنظمة في مقر رعاية الدولة بجمهورية إيران. وقد أظهرت النتائج أن إدارة المواهب لها تأثير مباشر وكبير على تحقيق ريادة المنظمة.

14- دراسة (عبدالمنعم، 2017):

يهدف البحث إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموهبة على الالتزام التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات في محافظتي القاهرة والجيزة. وقد أوضحت النتائج أن الاحتفاظ بالموهب هو أكثر المتغيرات تأثيرًا على الالتزام التنظيمي للعاملين بتأثير معنوي إيجابي، يلي ذلك تدريب وتنمية المواهب، ثم يأتي التعاقب الوظيفي في المرتبة الأخيرة في التأثير.

15- دراسة (Jadhav.S.S,2020) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين.

فيما يتعلق بالمستشفيات الخاصة المختارة في مدينة سانجلي؛ من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ومعدل دوران العمالة وممارسات الاحتفاظ بالعاملين، وذلك عن طريق استقصاء 24 من العاملين من مختلف المناصب داخل 4 مستشفيات خاصة باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وتشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقة في العلاقة بين إدارة المواهب واستراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين وفقاً لقيمة كاي اسكور كانت مرتفعة للغاية، وقد رجحت الدراسة امكانية استخدام تلك النتيجة الإيجابية للعلاقة بين إدارة المواهب واستراتيجيات الاحتفاظ بهم من قبل المستشفيات الخاصة التي ترغب في التعرف على كيفية الاحتفاظ بالمواهب لديها.

16- دراسة (Ramaswamy .et.al, 2022):

يهدف البحث إلى معرفة كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء إدارة المواهب بالتطبيق علي شركة Apple، وقد تم تجميع البيانات الأولية باستخدام أسلوب المسح اعتمادًا على مشاركة قائمة الاستقصاء مع 25 موظفًا بطريقة عشوائية داخل

الشركة. ومن خلال تحليل الردود فقد توصلت الدراسة إلى أن قسم إدارة الموارد البشرية يشجع على تضمين ممارسات إدارة المواهب بشكل فعال داخل المنظمة، كما أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تطوير وتنفيذ والحفاظ علي أساليب إدارة المواهب داخل الشركة وبالتالي هناك دور إيجابي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق ممارسة إدارة المواهب بشكل فعال.

دراسات تناولت أداء العاملين بصفة عامة وتميز الأداء الوظيفي بصفة خاصة: وهنا نستعرض الدراسات التي تناولت أداء العاملين بصفة عامة وتميز الأداء الوظيفي بصفة خاصة كما يلي:

1- دراسة (المعشر، الهيتي، 2004):

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا في الوزارات الأردنية، وذلك من خلال دراسة واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها وعلاقة ذلك بالنتائج المحققة والأداء ومدى افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروط محددة عند الاختيار للمناصب العليا، وتوصلت إلى أن الجهات العليا في المنظمات المبحوثة غالبًا ما تضع معايير الاستقطاب وتؤدي الدور الأساسي في التعيين وعلى الرغم من ذلك فكان التأثير على الأداء الوظيفي محدود؛ هذا إلى جانب أن الدراسة توصلت إلى افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروط محددة عند الاختيار للمناصب العليا، وكان لذلك أثر سلبي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

2- دراسة (Abu EIRub,2004) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الإجهاد الوظيفي والأداء الوظيفي والدعم الاجتماعي بين ممرضات المستشفيات الأردنية وتأثيره على جودة الحياة الوظيفية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور معنوي لنمط التدريب الإداري للمديرين وأسلوبه المستخدم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية وهو السبب الرئيس لتمكين العلاقات بين الأفراد مما ينعكس إيجابًا على الرضا الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي مع الأخذ بالحسبان ضرورة تقييم المديرين للعاملين بشكل دوري وإبلاغهم النتائج لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- دراسة (العتيبي، 2007) :

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين أبعاد المناخ المدرسي ذات العلاقة بالإدارة المدرسية وأداء المعلمين.

4- دراسة (العجلة، 2009) :

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع الإبداع الإداري بهذه الوزارات مقبول عمومًا وأن المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي إلا أن عملية تقويم الأداء لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معًا.

5- دراسة (برسي، 2011) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي مصر للطيران. وكذلك تحديد مدى كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على

أداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران؛ إلى جانب تقديم نموذج مقترح يفسر العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين وأهم العوامل المؤثرة في إدراك العاملين بمصر للطيران لجودة الحياة الوظيفية وإجراء اختبار ميدانيًا لتحديد إمكانية استخدام هذا النموذج في زيادة معدلات العاملين؛ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وهم (نظم التعويض من الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية) على أداء العاملين بمجموعة شركات مصر للطيران.

6- دراسة (أبو شرح، 2012):

تهدف الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين؛ إلى جانب وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين؛ وكذلك وجود علاقة دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، وأداء الموظفين.

7- دراسة (ماضي، 2014):

هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية؛ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها - وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين ووجود تأثير مهم ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن من أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في فرص الترقى والتقدم الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية، والاستقرار والأمان الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات وبرامج التدريب والتعليم والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، حيث تبين وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والفئة العمرية وسنوات الخدمة ومدة العمل.

8- دراسة (سبرينة، 2015) :

هدفت إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير) (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) واستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

9- دراسة (حامد، 2017) :

هدفت الدراسة إلي التعرف على مستوى المناخ الأخلاقي والأداء الوظيفي بالمستشفيات الجامعية بالتطبيق على مستشفيات جامعة طنطا، إلى جانب معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ الأخلاقي على الأداء الوظيفي؛ وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية والعاملين بالإدارات الأخرى حول أبعاد المناخ الأخلاقي وأثره على تحسين أداء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

10- دراسة (عبدالنواب، 2017):

هدفت الدراسة إلى تناول واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية وأثره على أداء العاملين بقطاع التعليم بمصر؛ ذلك القطاع الذي يُعد من أهم القطاعات التي تبنى عليها الدولة، وقد طبقت الدراسة على المدارس التجريبية المتميزة للمرحلة الابتدائية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك ممارسة جيدة إلى حد ما لمراحل الإدارة الاستراتيجية داخل المدارس، ولكن بالنظر إلى التفاصيل وجد أن هناك قصورًا كبيرًا في توافر اغلب الخطوات المكونة للمراحل، إلى جانب قصور الفهم من جانب كافة العاملين للهدف والأهمية من تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدرستهم؛ وهو ما يفسر النتيجة التي أظهرت عدم تحسين الأداء بتلك المدارس خلال السنوات الخمس الماضية.

11- دراسة (عبد الرحمن، 2022):

يهدف البحث إلى قياس أثر رأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي بالتطبيق على قطاع التعبئة والتغليف بمصر، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استمارة استقصاء ووزعت على عينة من قيادات الشركات والبالغ عددهم 300 مفردة وكانت عدد الاستجابات الصالحة للبحث 283 مفردة، وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ملحوظ لرأس المال الهيكلي على تحسين الأداء الوظيفي داخل القطاع محل البحث.

دراسات تناولت العلاقة بين إدارة المواهب وبين أداء العاملين بصفة عامة وتميز الأداء الوظيفي بصفة خاصة:

هناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب وبين أداء العاملين بصفة عامة وتميز الأداء الوظيفي بصفة خاصة للبحث في تحديد العلاقة بين إدارة المواهب بممارساتها المختلفة (استقطاب المواهب - اختيار المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) على أداء العاملين وتميزهم الوظيفي في المنظمة وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت تلك العلاقة في حدود اطلاع الباحثان:

1-دراسة (Maya & Thamilselvan, 2013) :

تهدف الدراسة إلى البحث في تحديد كيف تساعد ممارسات إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين ودورهم في الكفاءة التنظيمية. وقد أجريت الدراسة الاستقصائية على شبكة إيتسب في مدينة تشيناي. وتم اختيار العينات من مجموعة تطوير البرمجيات. وأظهرت النتائج وجود ارتباط كبير بالدور الذي تلعبه إدارة المواهب في أداء العامل وكفاءته التنظيمية.

2-دراسة (Iqbal et. Al,2013):

هدفت دراسة إلى توضيح أثر ممارسات إدارة المواهب على أداء المنظمات مع وجود متغير وسيط وهو الاستقرار العاطفي للموظف، وقد تم تطبيق الدراسة علي مجموعة من الشركات الباكستانية، وبينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب والمتمثلة في (تخطيط القوى العاملة والمكافآت ومشاركة الموهوبين) لها تأثير إيجابي قوي على أداء المنظمات الباكستانية المبحوثة، في حالة زيادة الاستقرار العاطفي للموظف.

3- دراسة (العزام، 2015):

إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المواهب كأحد المواضيع الجديدة التي طرقت إدارة الموارد البشرية ومختلف أنشطتها خصوصًا في العصر الحديث، كذلك التركيز

على الأثر الذي تلحقه في المنظمات والشركات التي تتبنى هذا النهج وتأثيرها في ثقافتها بالإضافة إلى التعرف على أهم إستراتيجيات إدارة المواهب وكيفية التعامل معها نظرًا لما لها من ميزة تنافسية لأثرها المباشر على مستويات الأداء. أيضًا التعرف على أهمية الاستثمار في إدارة المواهب وذلك للأثر المباشر في تقليل الكلفة المادية والاقتصادية للمنظمة من خلال المحافظة على هذه المواهب وحفزها على تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة. خلصت نتائج الدراسة إلى إن مفهوم إدارة المواهب أو الموهبة لم يتبلور بالشكل المطلوب لدى البيئة العربية وأنها ما زالت قاصرة عن فهمه بالطرق الصحيحة التي تحقق الفائدة من تطبيقه على أرض الواقع؛ وإن الكثير من الدراسات الأجنبية تشير إلى استمرارية نمو وتطور هذا المفهوم مما جعلهم يطلقون عليه أحجية العصر للطبيعة الخاصة لهذا المفهوم؛ كما استنتجت أن هناك عدم وجود إستراتيجيات للتعامل مع الموهوبين في المنظمات والشركات في البيئة العربية وهناك نقص واضح لهذه الاستراتيجيات في بعض الدول الغربية والآسيوية التي تستخدم إدارة المواهب في نشاطاتها؛ إلى جانب قلة الاستثمار في المواهب وذلك يرجع إلى قوة المركز المالي للمنظمة أو السقف العالية للمواهب التي تؤثر على قرارات جذبها والمحافظة عليها ضمن كوادرات المنظمة.

4- دراسة (Amoozadeh et. al., 2015):

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي للعاملين في التعليم بمدينة ابدانان. وتشير نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي للعاملين.

5- دراسة (Mangusho .at.el, 2015) :

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المواهب والمتمثلة في (جذب المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها وتدريبها) على أداء العاملين في صناعة المشروبات في كينيا. وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ما بين جميع متغيرات إدارة المواهب ومستوى الأداء للعاملين، حيث أدت ممارسات إدارة المواهب إلى تحسين أداء العاملين في شركات صناعة المشروبات محل الدراسة.

6- دراسة (Knott, 2016):

يهدف البحث إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين، وتحديد أهم الممارسات لإدارة المواهب ودورها في تحسين أداء العاملين في شركات الاستثمار العقاري بكينيا، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الشركات علي تطبيق ممارسات إدارة المواهب وتحسين أداء العاملين.

7- دراسة (Sepahvand & Aghdam, 2016):

هدفت الدراسة إلى تقديم حلول عملية لتحسين مستوى إبداع العاملين كاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة قائمة على تنمية المواهب في مجال صناعة التأمين. وقد أظهرت نتائج البحث أن تنمية المواهب لها تأثير إيجابي على إبداع العاملين وفقاً لدور الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

8- دراسة (Tash et. al., 2016) :

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي من خلال الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليل بالتطبيق على أحد شركات البتروكيماويات، وقد تم توزيع استمارات الاستقصاء على 2500 من العاملين في

الشركة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جذب المواهب وتطويرها والحفاظ عليها وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الفجوة البحثية:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي:

1. تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة المواهب بشكل عام أو أحد ممارستها في قطاعات مختلفة مع محدودية عدد الدراسات التي تناولتها في القطاع التعليمي عمومًا والمدارس الخاصة بشكل خاص وهو ما سوف نتناوله الدراسة الحالية.
2. على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أداء العاملين سواء العربية أو الأجنبية إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت محددات تميز الأداء الوظيفي كأحد محاور تطوير الأداء للموارد البشرية في المنظمات وذلك في حدود اطلاع الباحث وبالتالي سوف تلقي الدراسة الحالية الضوء على هذا المتغير.
3. هناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة ما بين إدارة المواهب ودورها في تعزيز الأداء بشكل عام وأداء العاملين تحديدًا ولكن لم يصل الباحثين في حدود اطلاعه على دراسات تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي للعاملين كأحد مستويات تطوير الأداء للعاملين وهو ما سوف نتناوله الدراسة الحالية.
4. تناولت الدراسات العلاقة المباشرة ما بين إدارة المواهب والأداء دون التركيز على درجة إتاحة المواهب كمتغير وسيط ما بين تلك الممارسات الإدارية للمواهب داخل المنظمة وتحقيق تميز الأداء الوظيفي وهذا ما سوف تقوم به الدراسة الحالية.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثان بإجراء مقابلات مع العاملين من الإداريين والمعلمين وكذلك المديرين في ثلاث مدارس خاصة (لغات - عربي - دولية) بغرض التعرف على الظواهر العامة المرتبطة بموضوع البحث وتحديد مدى وعي العاملين والإدارة بمفهوم وإدارة المواهب ودوره في تحقيق التميز الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية أن مصطلح إدارة المواهب غير معروف لدى أغلبهم وإن كانت هناك بعض الممارسات التي يتم تطبيقها وفقاً للنظام الذي تتبعه إدارة المدرسة دون إدراجها ضمن إدارة المواهب خاصة في المدارس الدولية واللغات؛ وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشوادي، 2016) حيث أوضحت نتائج هذه الدراسة أن مفهوم إدارة المواهب في شركات الاتصال المحمول غير واضح على الوجه المناسب، هذا إلى جانب إغفال العاملين بالمدارس محل الدراسة الاستطلاعية عن دور ممارسات إدارة المواهب في تدعيم الأداء الوظيفي بصف عامة وتحقيق التميز سواء في الوظائف الإدارية أو التعليمية بصفة خاصة.

مشكلة وتساؤلات البحث:

ينال مصطلح إدارة المواهب اهتماماً كبيراً من الباحثين في ضوء ما عرضته الدراسات السابقة ولكن لم يكتب فيه الكثير، ولا سيما فيما يخص أثر إدارة المواهب على تحقيق التميز الوظيفي وذلك وفقاً لحدود اطلاع الباحثان، هذا إلى جانب غموض العلاقة بين دور ممارسات إدارة المواهب في إتاحة المواهب داخل المنظمة وعلاقتها بتحقيق تميز الأداء الوظيفي للعاملين نظراً لعدم المعرفة بتلك الممارسات وكذلك علاقتها بتحقيق التميز في الأداء الوظيفي. وبناءً على ذلك تكمن الإشكالية الرئيسية التي نطرحها لهذه الدراسة في التالي:

"ما هو الدور الوسيط الذي تلعبه إتاحة المواهب في العلاقة ما بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي؟".

ويتفرع من هذا التساؤلات الثلاثة التالية:

1- إلى أي مدى تختلف درجة إتاحة المواهب باختلاف ممارسات إدارة المواهب بالمنظمات محل البحث؟

2- إلى أي مدى يختلف مستوى تميز الأداء الوظيفي باختلاف درجة إتاحة المواهب بالمنظمات محل البحث؟

3- هل تؤثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق تميز الأداء الوظيفي من خلال إتاحة المواهب كمتغير وسيط؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الأربع التالية:

1. تحديد العلاقة ما بين ممارسات إدارة المواهب وإتاحة المواهب في المنظمات محل البحث.

2. تحديد العلاقة ما بين إتاحة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي في المنظمات محل البحث.

3. تحديد التأثير غير المباشر لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتميز الأداء الوظيفي في المنظمات محل البحث.

4. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء العاملين في المنظمات التعليمية محل الدراسة.

أهمية البحث:

يتمثل أهمية هذا البحث في توضيح التصورات المختلفة لمفهوم إدارة المواهب لدى المنظمات، وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري للعاملين بها، فطبقاً لدراسة طبقت في بريطانيا اتضح أن 20% فقط من خبراء الموارد البشرية يعملون في ظل مفهوم واضح لإدارة المواهب، في حين أن 51% لا يأخذون في اعتبارهم هذا المفهوم على الرغم من معرفتهم لمدى أهميته لمنظمتهم. (Collings & Mellahi, 2009) لذلك تكمن أهمية هذا البحث في الجانبين التاليين:

1. الأهمية العلمية:

- تناول أحد الموضوعات الهامة، وهو دور ممارسات إدارة المواهب على تحقيق التميز الوظيفي، بالإضافة إلى حداثة الموضوع ومحدودية الدراسات في مجال إدارة المواهب وعلاقتها بأداء العاملين بصفة عامة وتحقيق التميز الوظيفي بصفة خاصة وبخاصة في مجال المنظمات التعليمية وذلك في حدود علم الباحثان.

2. الأهمية العملية:

- تعد إدارة المواهب أحد الأساليب الفنية التي تثقل الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة في أي منظمة في وقتنا الحالي.

- مدى أهمية توافر مستويات عالية من الأداء لدى المنظمات في ظل عصر منفتح على جميع العالم.

- العمل على رفع مستوى أداء المنظمات التعليمية وخاصة المدارس التي تنعكس بلا شك على جودة منتجها وهم الطلاب الأكثر إبداعاً وتفتحاً على العلم والحياة وبالتالي يعود ذلك بالنفع والتطوير والتقدم الحقيقي في مستقبل مجتمعنا.

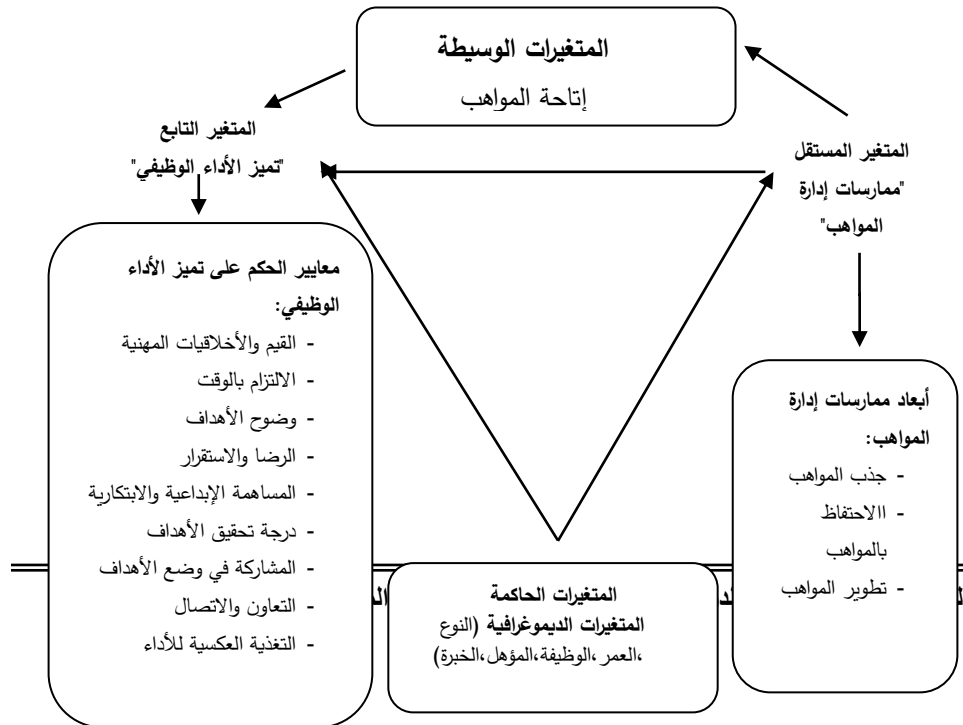
فروض البحث:

يسعى البحث إلى اختبار الفروض الثلاثة التالية:

- 1- لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين ممارسات إدارة المواهب ودرجة إتاحة المواهب في المنظمات محل البحث.
- 2- لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين درجة إتاحة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي بالمنظمات محل البحث.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة المواهب في تحقيق تميز الأداء الوظيفي من خلال إتاحة المواهب في المنظمات محل البحث.

نموذج ومتغيرات البحث:

يتكون نموذج البحث من أربع أنواع من المتغيرات هم كما يوضحه النموذج التالي:



شكل رقم (1): نموذج متغيرات الدراسة

المصدر: أعدّه الباحثان من خلال الرجوع للدراسات والأدبيات المعاصرة في مجال إدارة المواهب وتميز الأداء الوظيفي.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي للتعرف على ماهية ممارسات إدارة المواهب ودورها في تحقيق تميز الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل البحث، وقد اعتمد في ذلك على ما يلي:

أنواع ومصادر البيانات:

اعتمد البحث في منهجيته على أسلوبين في تجميع البيانات:

- البيانات الثانوية: والتي تغطي الجانب النظري بالرجوع للكتب والأبحاث والدوريات المتخصصة، إلى جانب الإحصائيات التي تم تجميعها عن المدارس والعاملين بها من الإداريين والمعلمين.

-البيانات الأولية : التي تغطي الجانب التطبيقي من البحث، والذي يتم من خلاله الإجابة عن الأسئلة الموجودة في قائمة الاستقصاء المقترحة، إلى جانب المقابلات الشخصية التي عقدها الباحثان مع مجموعة من المديرين والعاملين ببعض المدارس من أجل ملاحظة ظاهرة البحث وتحديد المشكلة.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين من المعلمين والموظفين الإداريين في المدارس الخاصة بمحافظة القاهرة والجيزة والبالغ عددهم (84424) والذين يمثلون نسبة 52% تقريباً من إجمالي عدد العاملين في المدارس الخاصة بجمهورية مصر العربية، ويعملون في (4709) مدرسة والتي تمثل نسبة 48% من إجمالي عدد المدارس الخاصة بجمهورية مصر العربية (وزارة التربية والتعليم، 2022).

جدول رقم (2) عدد المدارس والعاملين بالمدارس الخاصة
في محافظتي القاهرة والجيزة عام 2022/2021

المحافظة	عدد المدارس الخاصة	عدد العاملين من المعلمين	عدد العاملين من الإداريين
القاهرة	2891	44740	8257
الجيزة	1818	26339	5088
الإجمالي	4709	71079	13345

المصدر: 1- وزارة التربية والتعليم (2022)، المدرسون والإداريون بالمدارس، الكتاب الإحصائي السنوي 2022/2021، الباب الرابع، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم القرار ، ص 16.
2- وزارة التربية والتعليم (2022)، المدارس والفصول والتلاميذ، الكتاب الإحصائي السنوي 2022/2021، الباب الثاني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم القرار ، ص 35.

حجم ونوع عينة البحث:

إن عملية تحديد حجم العينة تتأثر بعدة اعتبارات من أهمها حجم المجتمع، وحدود البحث، ودرجة الدقة المطلوبة، وقد تم الاعتماد على قانون ريتشارد جيجر في

$$\text{حساب حجم العينة كما يلي: } \frac{(j-1)jX_m}{(j-1)j + \left\{ \left(\frac{2}{y} + \frac{2}{y} \right) X_{1-m} \right\}} = \frac{(0.05-1)0.05 \times 84424}{(0.05-1)0.05 + \left\{ \left(\frac{2}{1.96} + \frac{2}{1.96} \right) X_{1-0.05} \right\}} = 382.4199$$

م : حجم المجتمع. ن : حجم العينة. د : نسبة الخطأ وتساوي 0.05 .

ى : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96 .

ل : نسبة توافر الخاصية في المجتمع، والتي تعادل في العلوم الاجتماعية 50% واستخدم الباحثان مستوى ثقة 95% في اختبار صحة الفروض وتعميم النتائج، وهو مستوى الثقة الأكثر قبولاً في الدراسات الاجتماعية بصفة عامة، وذلك يعني أن أي نتيجة ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى تكون أيضاً ذات دلالة إحصائية عند مستويات الثقة الأقل، ولكنها قد لا تكون كذلك عند مستويات الثقة الأعلى؛ وباستخدام المعادلة تبين أن حجم العينة المناسب 383 مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية من المعلمين والإداريين بالمنظمات محل البحث، وقد تم توزيع العينة على كل من العاملين والإداريين بنفس نسبة توزيعهم في المجتمع كما يلي:

جدول رقم (3) توزيع عينة البحث

المحافظة	نسبة عدد المعلمين	نسبة عدد الإداريين	عدد المعلمين في العينة	عدد الإداريين في العينة	الإجمالي
القااهرة	53%	10%	203	38	241
الجيزة	31%	6%	119	23	142
الإجمالي	84%	16%	322	61	383

المصدر : من إعداد الباحثان

وقد بلغ عدد الاستجابات 327 استجابة بنسبة 85% تقريباً وتم استبعاد 9 استمارات لعدم استكمالهم وبالتالي يصبح العدد الفعلي للاستمارات الصحيحة 318 بنسبة 83% تقريباً من الاستمارات التي تم توزيعها.

حدود البحث:

1. الحد الموضوعي: تناول البحث الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة ما بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي.
2. الحد البشري: شمل البحث جميع العاملين من المعلمين والإداريين.

3. الحد المكاني: شمل البحث مدارس التعليم الخاص بما يشملها من مدارس اللغات والمدارس العربي والمدارس الدولية التي تعمل بمحافظة القاهرة والجيزة في جمهورية مصر العربية.

4. الحد الزمني: تم تنفيذ هذا البحث في الفترة من الربع الأخير من عام 2022 إلى الربع الأول من عام 2023.

الدراسة الميدانية:

أولاً: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

يتم التحليل الإحصائي الملائم لاختبار فروض البحث، من خلال الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة بـ "SPSS" (Statistical Package for Social Science)، الإصدار 29 لسنة 2022، وذلك للتحقق من صحة فروض البحث، حيث سوف يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي والتحليل الوصفي للبيانات وهي كما يلي:

1. التحليل الوصفي لبنود قياس متغيرات البحث وذلك باستخدام التكرارات والنسب إلى جانب "الوسط الحسابي كقياس للنزعة المركزية" و"الانحراف المعياري كقياس للتشتت".

2. التحليل الاستنتاجي لمتغيرات الدراسة:

- الوقوف على صلاحية واعتمادية المتغيرات.
- تحليل الارتباط لبيرسون، وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة ما بين إتاحة المواهب كمتغير وسيط وكل من ممارسات إدارة المواهب وتميز الأداء الوظيفي.
- تحليل الانحدار الخطي linear regression المتعدد لقياس التأثير الوسيط لإتاحة المواهب لكل من ممارسات إدارة المواهب وتميز الأداء الوظيفي، وكذلك

تحديد أكثر أبعاد ممارسات إدارة المواهب تأثيرًا في المتغير الوسيط وكذلك أكثر أبعاد إتاحة المواهب تأثيرًا في المتغير التابع تحقيق تميز الأداء الوظيفي. التحليل العائلي Factor analysis لاختزال المتغيرات التابعة (تميز الأداء الوظيفي) وتحديد نسبة تفسير العوامل بعد الاختزال من التباين الكلي. 3. التحليل التحقيقي: للتحقق من نتائج اختبار الفرض الثالث باستخدام برنامج Amos إصدار 22 لسنة 2019 وذلك لإجراء تحليل المسار path Analysis

ثانيًا: الصدق والثبات لأداة جمع البيانات:

يشير الثبات إلى درجة استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ويعني ذلك أنه يعطي نفس النتائج باحتمال يساوي قيمة المعامل إذا تم إعادة تطبيقه على نفس العينة. أما الصدق فيشير إلى أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. ومن أجل اختبار صحة فروض البحث واستخدام الأساليب الإحصائية للتحقق من صدق أداة جمع البيانات ومدى صلاحيتها التي تقيس الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة ما بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي في المنظمات محل البحث، فقد تم الاستعانة بأداة الاستقصاء والذي تم إعداده بالرجوع إلى المصادر العلمية المختلفة في مجال البحث، وأخذ آراء المتخصصين من أساتذة إدارة الموارد البشرية وكذلك بعض آراء الخبراء القائمين على إدارة المدارس الخاصة والدولية، وقد تم إعداد نوعين من استمارات الاستقصاء الأولي إلكترونيًا وقد تم توزيعها على المنتديات وصفحات التواصل الاجتماعي الإلكترونية والتي تضم مجتمع البحث، والثانية استمارة ورقية تم توزيعها بشكل عشوائي على العاملين في مجموعة من المدارس الخاصة والدولية.

وتتعدد الطرق المستخدمة لحساب ثبات Reliability أداة جمع البيانات، وقد تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) لحسابها وتبين من جدول (4) أن معامل الثبات قد تراوحت قيمه بين (60.4%، 93.8%) وهي قيم جيدة كونها أعلى من القيمة المقبولة (0.6) وتدل علي توفر درجة كبيرة من الثبات في الإجابات. وطبقاً لهذه النتائج يمكن القول بأن أداة جمع البيانات في هذا البحث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها وإنها تفي بأغراض البحث وزيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ يعني زيادة مصداقية البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع البحث، كما يمكن حساب معامل الصدق (Validity) عن طريق حساب جذر معامل الثبات وهو ما يعرف بصدق المحك (الصدق الظاهري).

جدول رقم (4) الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء للعاملين بالمنظمات محل البحث

الصدق الظاهري	الثبات	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
0.95	0.901	4	أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب)
0.78	0.604	10	جذب واستقطاب المواهب
0.97	0.938	7	الاحتفاظ بالمواهب
0.93	0.856	21	تطوير المواهب الإجمالي
0.84	0.698	4	أبعاد المتغير الوسيط (إتاحة المواهب)
0.84	0.698	4	إتاحة المواهب الإجمالي
0.946	0.894	9	أبعاد المتغير التابع (تميز الأداء الوظيفي)
0.946	0.894	9	تميز الأداء الوظيفي الإجمالي
0.96	0.926	36	الإجمالي

ثالثاً: ترميز متغيرات البحث:

تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى أربعة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: ويشمل بيانات المتغير الحاكم وهي البيانات الديموغرافية عن عينة البحث وتم إعطائها الرمز M والتي شملت 6 عبارات، بحيث إن M1 تشير إلى

العبارة الأولى و M2 تشير إلى العبارة الثانية وهكذا حتى M6 تشير إلى العبارة السادسة بقائمة الاستقصاء.

الجزء الثاني: ويشمل بيانات المتغير الوسيط وهي مدى إتاحة المواهب داخل المنظمات محل البحث وتم إعطائها الرمز Y وشملت 4 عبارات، بحيث إن Y1 تشير إلى العبارة الأولى و Y2 تشير إلى العبارة الثانية وهكذا حتى Y4 تشير إلى العبارة الرابعة بقائمة الاستقصاء.

الجزء الثالث: ويشمل بيانات المتغير المستقل وهو ممارسات إدارة المواهب والذي تم إعطائه الرمز X والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء فرعية كما يلي:

1- تساؤلات عن الممارسات التي تقوم بها المنظمات محل البحث في استقطاب وجذب المواهب وتم إعطائها الرمز X1 وشملت 4 عبارات، بحيث إن X11 تشير إلى العبارة الأولى و X12 تشير إلى العبارة الثانية وهكذا حتى X14 تشير إلى العبارة الرابعة بقائمة الاستقصاء.

2- تساؤلات عن الممارسات التي تقوم بها المنظمات محل البحث في الاحتفاظ بالمواهب وتم إعطائها الرمز X2 وشملت 10 عبارات، بحيث إن X21 تشير إلى العبارة الأولى و X22 تشير إلى العبارة الثانية وهكذا حتى X210 تشير إلى العبارة العاشرة بقائمة الاستقصاء.

3- تساؤلات عن الممارسات التي تقوم بها المنظمات محل البحث في تطوير المواهب وتم إعطائها الرمز X3 وشملت 7 عبارات بحيث إن X31 تشير إلى العبارة الأولى و X32 تشير إلى العبارة الثانية وهكذا حتى X37 تشير إلى العبارة السابعة بقائمة الاستقصاء.

الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على مدارس التعليم الخاص

الجزء الرابع: ويشمل بيانات المتغير التابع وهو تحقيق تميز الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل البحث وتم إعطاؤها الرمز Z وقد شمل 9 عبارات، بحيث إن Z1 تشير إلى العبارة الأولى و Z2 تشير إلى العبارة الثانية وهكذا حتى Z9 تشير إلى العبارة التاسعة بقائمة الاستقصاء. وقد تم ترميز المتغيرات الحاكمة والوسيطية والمستقلة والتابعة للبحث وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (5) ترميز متغيرات البحث

ترميز المتغيرات الفرعية	ترميز المتغيرات الرئيسية	متغيرات البحث
M1	النوع	أبعاد المتغيرات الحاكمة (المتغيرات الديموغرافية) M
M2	المستوى الوظيفي	
M3	العمر	
M4	المستوى التعليمي	
M5	سنوات الخبرة	
X1	جذب واستقطاب المواهب	أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب) X
X11	تحدد المنظمة المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة عند التقدم للعمل	
X12	تضع المنظمة خطة لتوظيف الأفراد في المناصب المختلفة التي تتناسب مع قدرتهم	
X13	تحدد المنظمة أنواع المواهب المطلوبة لتطوير الوظيفة عند التقدم للعمل	
X14	تضع المنظمة اختبارات لتحديد نوعية المواهب التي يتمتع بها المتقدمين لشغل الوظيفة	
X2	الاحتفاظ بالمواهب	
X21	ترى المنظمة أن العاملين يحتاجون إلى المنظمة ولن يغادروا لأي سبب من الأسباب	
X22	ترى المنظمة أنها تحتاج إلى العاملون وتحرص على استمراريتهم في العمل	
X23	ترى المنظمة أن الآلات ورأس المال والمكان الجغرافي هم مصادر النجاح التنافسي للمنظمة	
X24	ترى المنظمة أن توافر العاملين الموهوبين يصنع التميز للمنظمة	
X25	ترى المنظمة أن الوظيفة تتميز بالندرة وعلى العاملين الاحتفاظ بها	
X26	ترى المنظمة أن الموهوبين يتميزون بالندرة وعلى المنظمة الاحتفاظ بهم	
X27	ترى المنظمة أن الموظفين ملزمين بالعمل والوظيفة محمية	
X28	ترى المنظمة أن الموظفون من الممكن أن يهاجرون العمل في أي وقت	
X29	ترى المنظمة أن العاملون يحصلون على المقابل المادي المناسب ويقولون بما هو متاح	
X210	ترى المنظمة أن العاملين يستحقون أكثر من المقابل المادي المتاح	
X3	تطوير المواهب	

X31	تضع المنظمة خطة للتعاقب الوظيفي للعاملين من أجل تحديد المسار الوظيفي الأمثل الذي يتناسب مع موهبتهم	
X32	تهتم المنظمة بالأفكار والمقترحات الابتكارية التي يقدمها العاملون في مجال تخصصهم الوظيفي وتدعمها	
X33	تشارك المنظمة العاملين الموهوبين في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال وظيفتهم	
X34	تمنح المنظمة للعاملين فرص تدريبية في المجالات التي تنقل من مهارتهم الوظيفية	
X35	تتعاون المنظمة مع بيوت الخبرة أو المؤسسات الاستشارية من أجل إكساب العاملين الخبرة في الممارسات الحديثة المرتبطة بوظيفتهم	
X36	تمنح المنظمة فرص الترقى الأسرع للعاملين الذين يقدمون إنجازات متميزة في مجال عملهم	
X37	يتم الاستعانة بالكفاءات المتميزة من العاملين لأداء المهام الاستثنائية والصعبة	
Y11	(توافر المواهب) درجة توافر المواهب بين العاملين Y1	أبعاد المتغير الوسيط (درجة إتاحة المواهب) Y
Y12		
Y21	(مبادرة المواهب) درجة مبادرة العاملين لتقديم المواهب Y2	
Y22		
Z	تميز الأداء الوظيفي	
Z1	يتم أداء العمل لكل وظيفة في ضوء مجموعة من المعايير الموضوعية للقيم والأخلاقيات المهنية	أبعاد المتغير التابع (تميز الأداء الوظيفي) Z
Z2	يتم إنجاز جميع المهام المطلوبة من العاملين وفقاً للوقت المحدد لها من جانب الإدارة	
Z3	يملك العاملون أهداف واضحة ومحددة للمهام المطلوب القيام بها في وظيفتهم	
Z4	يتم أداء العمل في مناخ يسوده الرضا والاستقرار من العاملين داخل المنظمة	
Z5	يتم تقييم أداء العاملين وفقاً لما يقدمه كل عامل من أفكار إبداعية وابتكارات ومستوى مهاري يساهم في إنجاز العمل	
Z6	يستخدم معيار درجة تحقيق الأهداف المطلوبة كأحد معايير تقييم الأداء للعاملين	
Z7	يحصل العاملون بالمنظمة على تغذية عكسية حول أدائهم من قبل قائد فريق العمل	
Z8	يشارك العاملون في وضع الأهداف بعيدة المدى والأهداف قصيرة المدى المرتبطة بالمهام التي يقومون بتنفيذها	
Z9	يتم أداء العمل في ظل مناخ يسوده روح من التعاون والاتصال والمناقشات بين العاملين داخل فريق العمل	Factor (2)

المصدر: من إعداد الباحثان

رابعاً: التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث:

1- التحليل الوصفي لعينة البحث من حيث النوع:

يتضح من بيانات الجدول التالي رقم (6) أن النسبة الغالبة لعينة الدراسة كانت من الإناث حيث بلغت تقريباً 74% مقارنة بنسبة تمثيل الذكور في العينة والتي بلغت

تقريبًا 26%، ويشير ذلك إلى أن أغلب منظمات التعليم الخاص محل الدراسة تعتمد بشكل أكبر على الإناث سواء كان في الأعمال الوظيفية والإدارية أو في الأعمال التعليمية.

جدول رقم (6) توزيع العينة طبقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكور	83	26.1
إناث	235	73.9
الإجمالي	318	%100

2- التحليل الوصفي لعينة البحث من حيث العمر:

يتضح من بيانات الجدول التالي رقم (7) أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة تقع في المرحلة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة تقارب 52% أي ما يعادل نصف العينة أو أكثر تقريبًا، ويشير ذلك إلى تمركز معظم العاملين بالمنظمات التعليمية الخاصة محل البحث وخاصة من المعلمين في متوسط العمر الوظيفي وخاصة أن النسبة التي تليها وهي 22% تقريبًا للفئة العمرية التي تليها وهي من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما لا يمثل العاملون الجدد سوى 12% تقريبًا والذين يمثلون العاملين أصحاب الخبرات الحديثة، وأما العاملون الذين تزيد أعمارهم عن 50 فلا يمثلون سوى نسبة 14% تقريبًا وهم من أصحاب الخبرات الوظيفية الأعلى.

جدول رقم (7) توزيع العينة طبقاً للعمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30	37	11.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	165	51.9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	72	22.44

13.96	44	من 50 فأكثر
%100	318	الإجمالي

3- التحليل الوصفي لعينة البحث من حيث المستوى الوظيفي:

يتضح من بيانات الجدول التالي رقم (8) أن النسبة الغالبة للعينة ما يمثل 68% تقريباً من المعلمين باختلاف تدرجهم الوظيفي وبالتالي فإن نتائج البحث ترجع بنسبة كبيرة إلى المعلمين الذين يقومون بتقديم الخدمة التعليمية للطلاب، يليهم موظفو الشؤون الإدارية بنسبة تقارب 18%، وأخيراً المديرين في المستويات الإدارية المختلفة والذين يقومون بأعمال إدارية وتعليمية معاً من رؤساء الأقسام ومديري المدرسة والوكلاء بنسبة تعادل 14% تقريباً.

جدول رقم (8) توزيع العينة طبقاً للمستوى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الوظيفي
13.9	44	إداري ويدررس
67.9	216	معلم
18.2	58	شئون إدارية
-	-	وظيفة أخرى
%100	318	الإجمالي

4- التحليل الوصفي لعينة البحث من حيث المستوى التعليمي:

يتضح من بيانات الجدول التالي رقم (9) أن المؤهلات العلمية الجامعية تمثل النسبة الأغلب، حيث إن ما يقرب من 60% من عينة البحث حاصلة على مؤهل عال، والذي يمثل معظمها من المعلمين إلى جانب جزء من العاملين في الشؤون الإدارية، ولم يحظ أصحاب المؤهلات المتوسطة إلا على نسبة ضعيفة لا تتجاوز 0.03% والتي يقتصر دورهم على الأعمال التقليدية التي تخدم النشاط الرئيسي للمنظمة التعليمية، وفيما يتعلق بنسبة الحاصلين على شهادات أعلى من الجامعية فقد بلغت 37% من إجمالي عينة البحث ويشير ذلك إلى زيادة الرغبة لدى العاملين

في المنظمات التعليمية الخاصة محل البحث في دعم خبرتهم العلمية في مجالات عملهم سواء الإداري أو التعليمي.

جدول رقم (9) توزيع العينة طبقاً للمستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
0.032	10	مؤهل متوسط
0.6	191	مؤهل عال
0.368	117	دراسات عليا
-	-	مؤهلات أخرى
%100	318	الإجمالي

5- التحليل الوصفي لعينة البحث من حيث مستوى الخبرة:

تشير بيانات الجدول التالي رقم (10) أن النسبة الأغلب لعدد سنوات الخبرة لعينة البحث تتراوح بين 10 لأقل من 15 سنة والتي بلغت نسبة 39% تقريباً يليها عدد سنوات خبرة من 15 لأقل من 20 سنة بنسبة بلغت 25% تقريباً وهذا يتسق مع نتائج التحليل الوصفي لعمر عينة البحث التي تمثل النسبة الأغلب والذي تراوح ما بين 30 لأقل من 50 عاماً، وعلى الرغم من ذلك فإن نسبة العاملين أصحاب الخبرة التي تقل عن 10 سنوات أو التي تزيد عن 20 سنة نسبة معقولة مقارنة بالتوزيع العمري لعينة البحث طبقاً لجدول رقم (7).

جدول رقم (10) توزيع العينة طبقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
0.16	51	أقل من 10 سنوات
0.39	124	من 10 لأقل من 15 سنة
0.25	79	من 15 لأقل من 20 سنة
0.20	64	20 سنة فأكثر
%100	318	الإجمالي

خامساً: التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة للبحث (إتاحة المواهب):

1- توافر المواهب الابتكارية والإبداعية داخل المنظمات محل البحث:

تشير بيانات الجدول التالي رقم (11) إلى وجود شبه إجماع من عينة البحث على توافر المواهب داخل منظمات التعليم الخاص محل البحث وبنسبة 82% تقريباً، وهذه النسبة تمثل إدراكهم لمدى توافر المواهب الإبداعية والابتكارية في التخصصات المختلفة للعمل سواء الإدارية أو التعليمية، بينما لم تتعد نسبة الرفض لتوافر المواهب داخل منظمات التعليم الخاص محل البحث 18% تقريباً.

جدول رقم (11) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لآراء أفراد العينة حول توافر المواهب الابتكارية والإبداعية داخل المنظمات محل البحث

الترتيب	لا		نعم		العبارة
	%	ك2	%	ك1	
	18.2	58	81.8	260	هل ترى أن هناك مواهب ابتكارية وإبداعية داخل المنظمة التي تنتمي إليها؟
	إذا كانت الإجابة السابقة بنعم فما هي نسبة المواهب الابتكارية والإبداعية من إجمالي العاملين داخل المنظمة؟				
3			20.0	52	1 أقل من 10%
2			131.	81	2 من 10% لأقل من 30%
1			38.5	100	3 من 30% لأقل من 60%
4			10.4	27	4 من 60% لأقل من 90%
5			0	0	5 90% فأكثر

كما تشير بيانات الجدول السابق رقم (11) إلى أن النسبة الأعلى لتوافر المواهب داخل منظمات التعليم الخاص محل البحث تتراوح ما بين 30% لأقل من 60% ثم من 10% لأقل من 30%، أي أن هناك شبه إجماع لنحو ما يقرب من 70% من عينة البحث على أن ما يقرب من نصف عدد العاملين سواء من الإداريين أو المعلمين تتوافر لديه مواهب إبداعية وابتكارية في مجال تخصصه.

2- مبادرة العاملين لتقديم مواهبهم:

تشير بيانات الجدول التالي رقم (12) إلى أن هناك شبه إجماع من عينة البحث وبنسبة تقارب 77% على أنهم بادروا بتقديم أفكار أو مشروع أو ابتكار لتطوير

العمل داخل المنظمات التي يعملون بها وهذا يعزز من درجة إتاحة المواهب داخل المنظمات محل البحث، أما نسبة الرفض فتعادل 23% من إجمالي عينة البحث، وبالنظر إلى الأسباب المحتملة للرفض يتضح من بيانات الجدول التالي رقم (12) وجود تقارب نسبي للأسباب الثلاثة لرفض المبادرة بتقديم أفكار لتطوير العمل، وكانت أعلى تلك الأسباب تكراراً هو عدم توافر أفكار ابتكارية لدى العاملين في الوقت الحالي وكذلك توقعهم بعدم تفاعل الإدارة المسؤولة مع أفكارهم إذا توافرت معاً وبنسبة 38% تقريباً، ثم ضعف دعم الإدارة للأفكار الجديدة وبنسبة 33% وأخيراً عدم توافر أفكار ابتكارية لدى العاملين في الوقت الحالي وبنسبة 29% تقريباً؛ وتدعم تلك النتائج أن هناك نسبة ولكنها منخفضة من المنظمات محل البحث لا تدعم إتاحة المواهب وقد انعكس ذلك أيضاً على نسبة عدم المبادرة من العاملين لتقديم أفكار لتطوير العمل داخل المنظمات التي يعملون بها.

جدول رقم (12) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لآراء أفراد العينة حول مبادرة العاملين لطرح أفكار ابتكارية في المنظمات محل البحث

الترتيب	لا		نعم		العبارة
	%	ك	%	ك	
	23	73	77	245	هل بادرت بطرح فكرة معينة أو مشروع أو ابتكار لتطوير العمل داخل المنظمة التي تعمل بها؟
	إذا كانت الإجابة السابقة بلا فمن وجهة نظرك ما هي الأسباب المحتملة؟				
3	28.8	21			1 عدم وجود أفكار في الوقت الحالي
2	32.9	24			2 توقع عدم تفاعل المسؤولين مع الفكرة
1	38.4	28			3 عدم وجود أفكار وعدم تفاعل المسؤولين معاً
4	0	0			4 أسباب أخرى

سادساً: اختبارات فروض البحث:

اختبار الفرض الأول: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين ممارسات إدارة المواهب ودرجة إتاحة المواهب في المنظمات محل البحث.

تشير بيانات الجدول التالي رقم (13) إلى أن قيمة متوسط المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المواهب) كانت جميعاً أعلى من 3 وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وبالتالي فإن هناك اتفاقاً ما بين عينة البحث حول زيادة اهتمام المنظمات التعليمية الخاصة محل الدراسة بممارسات إدارة المواهب، وكانت أكثر الممارسات فعالية هي ممارسات جذب المواهب تليها تطوير المواهب وأخيراً الاحتفاظ بالمواهب.

جدول رقم (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المواهب)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد المفردات N	المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المواهب)
1	0.885	3.82	318	جذب المواهب
3	1.090	3.03	318	الاحتفاظ بالمواهب
2	1.108	3.11	318	تطوير المواهب

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الجراح وأبو دوله، 2015) : حيث إن مستوى تطبيق استراتيجيات ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة. كما قد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (عبد المنعم، 2017): حيث إن الاحتفاظ بالمواهب هو أكثر المتغيرات تأثيراً على الالتزام التنظيمي للعاملين بتأثير معنوي إيجابي، يلي ذلك تدريب وتنمية المواهب، ثم يأتي التعاقب الوظيفي في المرتبة الأخيرة في التأثير.

كما يتضح من الجدول رقم (14) أن قيمة مستوى المعنوية قد بلغت 0.000 وبالتالي فإن هناك اختلاف ما بين آراء عينة الدراسة حول ممارسات إدارة المواهب داخل المنظمات التعليمية الخاصة محل الدراسة.

جدول رقم (14) تحليل ANOVA للمتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المواهب)

مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig*
بين المجموعات	60.909	2	57.123	0.000
داخل المجموعات	1.066	317		
المجموع		319		

* معنوي عند مستوى معنوية 0.05

ويشير الجدول التالي رقم (15) إلى أنه يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية ما بين ممارسات جذب المواهب وكل من ممارسات الاحتفاظ بالمواهب وممارسات تطوير المواهب، وكان متوسط الاختلاف فيما بينهم متقاربًا ولكن الاختلاف الأعلى كان بين ممارسات جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب بمتوسط اختلاف 0.796 يليه الاختلاف بين جذب المواهب وتطوير المواهب بمتوسط اختلاف 0.714، بينما لا يوجد اختلاف معنوي ما بين تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب حيث بلغ متوسط الاختلاف فيما بينهم 0.082 وهي قيمة منخفضة للغاية وكانت مستوى المعنوية 0.318 وهي أعلى من مستوى معنوية 0.05؛ وقد يرجع ذلك إلى تباعد الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيما بين أنشطة الاستقطاب للعاملين وأنشطة كل من الاحتفاظ بهم وكذلك الأنشطة التي تمارسها لتطويرهم مما أدى إلى اختلاف الممارسات التي تقوم بها عند إدارة المواهب لهؤلاء العاملون، ولعل التقارب ما بين ممارسات الاحتفاظ بالمواهب وتطوير المواهب يرجع إلى منطق أن ضرورة الاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة يستلزم وجود أنشطة وممارسات لتحسين مستوى أدائهم ومهارتهم وقدرتهم باستمرار.

جدول رقم (15) مصدر الاختلاف بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المواهب)

مستوى المعنوية Sig*	متوسط الاختلاف	الاختلاف بين متغيرين	ممارسات إدارة المواهب
*0.000	0.796	الاحتفاظ بالمواهب	ممارسات جذب المواهب
*0.000	0.714	تطوير المواهب	
*0.000	-0.796	جذب المواهب	ممارسات الاحتفاظ بالمواهب
0.318	-0.082	تطوير المواهب	
*0.000	-0.714	جذب المواهب	ممارسات تطوير المواهب
0.318	0.082	الاحتفاظ بالمواهب	

* معنوي عند مستوى معنوية 0.05

ويتضح من بيانات الجدول التالي رقم (16) أن هناك أثرًا معنويًا لممارسات إدارة المواهب كمتغير مستقل على المتغير الوسيط (توافر المواهب) وذلك عند مستوى

معنوية 0.000 وكذلك يتضح أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً ما بين توافر المواهب داخل المنظمات التعليمية محل البحث وبين الممارسات التي تقوم بها المنظمة لإدارة تلك المواهب، حيث قد بلغ معامل الارتباط 0.88 وتعد هذه العلاقة قوية حيث بلغ معامل التحديد 77% مما يدل على جودة توافق النموذج ما بين المتغيرين؛ وتعد ممارسات الاحتفاظ بالمواهب هي الأكثر تأثيراً على توفير المواهب داخل المنظمات محل البحث حيث بلغ معامل الارتباط 0.79 بجودة توافق للنموذج بلغ 62% يليها ممارسات تطوير المواهب وأخيراً ممارسات جذب المواهب؛ وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبد المنعم، 2017): حيث إن الاحتفاظ بالمواهب هو أكثر المتغيرات تأثيراً على الالتزام التنظيمي للعاملين بتأثير معنوي إيجابي، يلي ذلك تدريب وتنمية المواهب، ثم يأتي التعاقب الوظيفي في المرتبة الأخيرة في التأثير.

جدول رقم (16) نتائج اختبار تحليل التباين للعلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب) والمتغير الوسيط (توافر المواهب)

تحليل التباين ANOVA		العلاقات Model summary					المتغير الوسيط
Sig* مستوى المعنوية	درجات الحرية Df	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	المتغيرات المستقلة ممارسات إدارة المواهب	
*0.000	317	21.616	0.206	0.216	0.465	جذب المواهب	(توافر المواهب)
*0.000	317	50.871	0.611	0.624	0.790	الاحتفاظ بالمواهب	
*0.000	317	41.714	0.473	0.485	0.696	تطوير المواهب	
*0.000	317	46.934	0.753	0.769	0.877	جميع المتغيرات	

*إنحدار معنوي عند مستوى معنوية 0.05

ووفقاً لقيمة إحصاءة T يتضح من بيانات الجدول التالي رقم (17) أن الممارسات التقليدية في جذب واستقطاب المواهب كتحديد المنظمة للمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة عند التقدم للعمل والذي بلغ قيمة التأثير المقدر له وفقاً لقيمة β 0.175 تقريباً، يليه وضع المنظمة للخطط اللازمة لتوظيف الأفراد في المناصب المختلفة التي تتناسب مع قدرتهم بقيمة معيارية 0.099 هي فقط الممارسات المؤثرة في توفير المواهب بينما الممارسات المرتبطة بأنواع المواهب المطلوبة، والاختبارات اللازمة لفرز المواهب لم تكن مؤثرة في توفير المواهب.

بينما تتعدى الممارسات التي تستخدمها المنظمة في الاحتفاظ بالمواهب ولكن عدد الممارسات التقليدية في الاحتفاظ بالمواهب هي الأكثر تأثيراً بينما لا تعتمد المنظمة وفقاً لآراء عينة الدراسة على الممارسات المتطورة للاحتفاظ بالمواهب إلا على ثلاث ممارسات فقط وهم أهمية توفير الموهوبين لصنع التميز للمنظمة والتي بلغت قيمة β عندها 0.139 وتعد من أكثر عوامل الاحتفاظ بالمواهب تأثيراً في توفير المواهب داخل المنظمات محل البحث، تليها الممارسات التي تقوم بها إدارة المنظمة لتشجيع المواهب المتاحة على الاستمرار حتى لا يغادروا المنظمة والتي بلغت قيمة β عندها 0.057 وهي قيمة منخفضة للغاية، وأخيراً رؤية إدارة المنظمة لضرورة التحسين المستمر للتعويضات التي يحصل عليها الموهوبون من العاملين من أجل الإبقاء عليهم والتي بلغت قيمة β عندها -0.049 ورغم انخفاض قيمة التأثير لها إلا أنه تأثير سلبي وقد يرجع ذلك إلى الدور العكسي الذي تنتظر به إدارة المنظمات محل البحث إلى أهمية التعويضات المناسبة للموهوبين. كما قد كانت جميع ممارسات تطوير المواهب لها تأثير إيجابي على توفير المواهب داخل المنظمات محل البحث، وقد كانت أعلى تلك الممارسات تأثيراً وفقاً لقيمة β هو اهتمام

المنظمة بالأفكار والمقترحات الابتكارية التي يقدمها العاملين في مجال تخصصهم الوظيفي وتدعمها بقيمة معيارية 0.255 يليه اهتمام المنظمة بتدريب الموهوبين للاستفادة من قدراتهم بقيمة معيارية β تعادل 0.122 بينما كانت أقل تلك الممارسات تأثيراً هو استعانة المنظمة بالكفاءات المتميزة من العاملين لأداء المهام الاستثنائية والصعبة بقيمة معيارية β تعادل 0.054 تقريباً.

وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي الأول بالنسبة للمتغير الوسيط الأول $Y1$ وقبول الفرض البديل أي أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية ما بين ممارسات إدارة المواهب ودرجة توافر المواهب في المنظمات محل البحث.

جدول رقم (17) معاملات الانحدار المتعدد لأثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب) علي المتغير الوسيط (توافر المواهب)

معاملات الانحدار Coefficients				المتغير الوسيط
Sig* مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	المتغيرات المؤثرة	درجة التأثير لممارسات إدارة المواهب β	
0.000*	5.955	X11	0.175	جذب المواهب
0.001*	3.246	X12	0.099	
0.000*	5.359	X21	0.081	
0.000*	5.887	X23	0.118	
0.000*	7.335	X24	0.139	
0.000*	10.065-	X25	0.178-	
0.028*	2.211-	X27	0.048-	
0.001*	3.439	X28	0.057	
0.000*	9.239	X29	0.125	
0.008*	2.676-	X210	0.049-	
0.019*	2.355-	ثابت	0.181-	الاحتفاظ بالمواهب
0.000*	9.824	X32	0.255	
0.000*	3.529	X34	0.122	
0.011*	2.545	X35	0.083	
0.036*	2.111	X37	0.054	

*إنحدار معنوي عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من بيانات الجدول التالي رقم (18) أن هناك أثرًا معنويًا لكل من ممارسات الاحتفاظ بالمواهب وممارسات تطوير المواهب كمتغيرات مستقلة على المتغير الوسيط (مبادرة المواهب) وذلك عند مستوى معنوية 0.000 بينما لا يوجد أثرًا لممارسات جذب المواهب على مبادرة المواهب من العاملين وكذلك يتضح أن هناك ارتباطًا إيجابيًا قويًا ما بين مبادرة المواهب داخل المنظمات التعليمية محل البحث وبين ممارسات الاحتفاظ وممارسات تطوير المواهب، حيث قد بلغ معامل الارتباط 0.69 وتعد هذه العلاقة قوية حيث بلغ معامل التحديد 47% مما يدل على جودة توافق النموذج ما بين المتغيرين؛ وتعد ممارسات تطوير المواهب هي الأكثر تأثيرًا على مبادرة المواهب بجودة توافق تعامل 29% ثم تليها ممارسات الاحتفاظ بالمواهب بجودة توافق 20% تقريبًا.

جدول رقم (18) نتائج اختبار تحليل التباين للعلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب) والمتغير الوسيط (مبادرة المواهب)

تحليل التباين ANOVA			العلاقات Model summary			المتغير الوسيط
Sig* مستوى المعنوية	درجات الحرية Df	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل الارتباط (R)	المتغيرات المستقلة ممارسات إدارة المواهب	
0.077	317	2.127	0.014	0.026	0.163	جذب المواهب
0.000*	317	7.771	0.176	0.202	0.449	الاحتفاظ بالمواهب
0.000*	317	17.636	0.269	0.285	0.534	تطوير المواهب
0.000*	317	12.489	0.432	0.470	0.685	جميع المتغيرات

*انحدار معنوي عند مستوى معنوية 0.05

وبالنظر إلى الجدول التالي رقم (19) من خلال إحصاء آندج أنه لا يوجد متغيرات مؤثرة لممارسات جذب المواهب على تشجيع العاملين بالمبادرة بتقديم

مواهبهم للمنظمة، بينما يوجد ممارسة متطورة واحدة للاحتفاظ بالمواهب هي المؤثرة علي تشجيع العاملين بمبادرة مواهبهم وهي أهمية توفير الموهوبين لصنع التميز للمنظمة والتي بلغت قيمة β عندها 0.110 أما باقي المتغيرات يعتبرون متغيرات تقليدية للاحتفاظ بالمواهب مما كان لبعضهم أثر عكسي علي تشجيع العاملين لتقديم مواهبهم؛ ويلاحظ أيضًا أن جميع ممارسات تطوير المواهب لها تأثير علي مبادرة المواهب من العاملين ولكن هناك ثلاثة متغيرات فقط لهم تأثير إيجابي وكان أعلى تلك المتغيرات تأثيرًا هو منح المنظمة للعاملين فرص تدريبية في المجالات التي تنقل من مهارتهم الوظيفية والتي بلغت قيمة β له 0.279، بينما هناك أربعة متغيرات لها تأثير سلبي على مبادرة مواهب العاملين وكان أعلى المتغيرات تأثيرًا هو منح المنظمة فرص الترقى الأسرع للعاملين الذين يقدمون إنجازات متميزة في مجال عملهم والتي بلغت قيمة β عنده -0.138 وقد يرجع عدم ربط إدارة المنظمة ما بين الأفكار أو المشروعات أو المقترحات التي يقدمها العاملون وما بين فرص الترقى إلى ربط فرص الترقى بسنوات الخبرة أو التدرج الوظيفي بشكل أساسي. وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي الأول بالنسبة للمتغير الوسيط الثاني Y2 وقبول الفرض البديل جزئيًا، أي أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية ما بين ممارسات إدارة المواهب ودرجة مبادرة المواهب في المنظمات محل البحث.

جدول رقم (19) معاملات الانحدار المتعدد لأثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب) على المتغير الوسيط (مبادرة المواهب)

معاملات الانحدار Coefficients				المتغير الوسيط
Sig* مستوى المعنوية	قيمة T المحصوبة	المتغيرات المؤثرة	درجة التأثير لممارسات إدارة المواهب β	
0.000*	5.011	ثابت	0.550	(مبادرة المواهب)
0.012*	2.522	ثابت	0.444	
0.000*	4.161-	X23	0.132-	
0.000*	3.670	X24	0.110	
0.042*	2.044	X27	0.071	
0.000*	4.188-	X29	0.090-	

الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على مدارس التعليم الخاص

0.000*	6.041	ثابت	0.595	تطوير المواهب
0.000*	5.299-	X31	0.136-	
0.000*	3.926	X32	0.131	
0.017*	2.393	X33	0.083	
0.000*	6.276	X34	0.279	
0.013*	2.492-	X35	0.104-	
0.000*	3.973-	X36	0.138-	
0.024*	2.270-	X37	0.075-	

*انحدار معنوي عند مستوى معنوية 0.05

اختبارالفرض الثاني: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين درجة إتاحة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي بالمنظمات محل البحث.
تشير بيانات الجدول التالي رقم (20) أن هناك تقاربًا في قيمة الوسط الحسابي لكافة متغيرات تميز الأداء الوظيفي، والتي جميعها أعلى من 3 وبالتالي فإنه وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي يعد هذا المتوسط مرتفعًا، وقد كان أعلى متوسطًا يرجع إلى الأخلاقيات المهنية وضوح الأهداف، ثم الوقت المحدد، وأقل متوسطًا يرجع إلى مناخ العمل.

جدول رقم (20) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات التابعة تميز الأداء الوظيفي

عدد المفردات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
318	1.129	3.92	يتم أداء العمل لكل وظيفة في ضوء مجموعة من المعايير الموضوعية للقيم والأخلاق المهنية
318	0.752	3.82	يتم إنجاز جميع المهام المطلوبة من العاملين وفقًا للوقت المحدد لها من جانب الإدارة
318	0.750	3.88	يملك العاملون أهدافًا واضحة ومحددة للمهام المطلوب القيام بها في وظيفتهم
318	1.068	3.17	يتم أداء العمل في مناخ يسوده الرضا والاستقرار من العاملين داخل المنظمة
318	0.934	3.35	يتم تقييم أداء العاملين وفقًا لما يقدمه كل عامل من أفكار إبداعية وابتكارات ومستوى مهاري يساهم في إنجاز العمل
318	0.939	3.48	يستخدم معيار درجة تحقيق الأهداف المطلوبة كأحد معايير تقييم الأداء للعاملين
318	0.968	3.54	يحصل العاملون بالمنظمة على تغذية عكسية حول أدائهم من قبل قائد فريق العمل
318	1.087	3.24	يشارك العاملون في وضع الأهداف بعيدة المدى والأهداف قصيرة المدى المرتبطة بالمهام التي يقومون بتنفيذها
318	1.056	3.48	يتم أداء العمل في ظل مناخ يسوده روح من التعاون والاتصال والمناقشات بين العاملين داخل فريق العمل

وقد تم اختزال المتغيرات التابعة التسعة السابقة من خلال الاعتماد على التحليل العاملي Factor analysis إلى عاملين فقط بالاعتماد على جعل قيمة الجذر

الكامن Eigen Value تعادل الواحد الصحيح، وبالتالي يتم أخذ القيم الأعلى من الواحد الصحيح للتعبير عن العوامل الأكثر قبولاً، وبالنظر إلى قيمة اختبار Kaiser KMO يلاحظ أن العاملين اللذين تم اختزال المتغيرات إليهما تفسران ما يعادل 70.511% من التباين الكلي للمتغيرات وذلك عند مستوى معنوية 0.01 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ حيث كانت قيمة التباين الكلي للعامل الأول تعادل 5.067 بنسبة 56.301% أما العامل الثاني فقد كانت قيمة التباين الكلي تعادل 1.279 بنسبة 14.210%؛ وتعد هذه النسب مناسبة جداً حيث تشير إلى الجودة المرتفعة لعملية الاختزال. ويتضح من الجدول التالي رقم (21) أن المتغيرات التسعة لتمييز الأداء الوظيفي قد تم تشبعها من خلال العاملين، حيث يتضح أن المتغيرات السبعة الأولى قد تشبعت على العامل الأول أي أن العامل الأول له علاقة قوية بالمتغيرات السبعة الأولى وهو العامل الأقوى، أما المتغيران الثامن والتاسع قد تشبع على العامل الثاني أي أن المتغيرين السابع والثامن لهم علاقة قوية بالعامل الثاني؛ وبالتالي سوف يتم الاعتماد على قيم العاملين الأول والثاني لاختبار الفرض الثاني.

جدول رقم (21) مصفوفة تشبع العوامل بعد التدوير

العامل الثاني	العامل الأول	العبارات
0,184	0.864	يتم أداء العمل لكل وظيفة في ضوء مجموعة من المعايير الموضوعية للقيم والأخلاقيات المهنية
	0.852	يتم إنجاز جميع المهام المطلوبة من العاملين وفقاً للوقت المحدد لها من جانب الإدارة
0,252	0.849	يملك العاملون أهدافاً واضحة ومحددة للمهام المطلوب القيام بها في وظيفتهم
	0.839	يتم أداء العمل في مناخ يسوده الرضا والاستقرار من العاملين داخل المنظمة
	0.832	يتم تقييم أداء العاملين وفقاً لما يقدمه كل عامل من أفكار إبداعية وابتكارات ومستوى مهاري يساهم في إنجاز العمل
0,187	0.810	يستخدم معيار درجة تحقيق الأهداف المطلوبة كأحد معايير تقييم الأداء للعاملين
0,106	0.775	يحصل العاملون بالمنظمة على تغذية عكسية حول أدائهم من قبل قائد فريق العمل
0.866		يشارك العاملون في وضع الأهداف بعيدة المدى والأهداف قصيرة المدى المرتبطة بالمهام التي يقومون بتنفيذها
0.741	0,220	يتم أداء العمل في ظل مناخ يسوده روح من التعاون والاتصال والمناقشات بين العاملين داخل فريق العمل

تشير بيانات الجدول التالي رقم (22) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية ما بين إتاحة المواهب كمتغير وسيط والعامل الأول لتمييز الأداء الوظيفي والذي يشمل العبارات السبعة الأولى للمتغير التابع، حيث بلغ معامل الارتباط نسبة 82% تقريباً، بينما العلاقة ما بين إتاحة المواهب كمتغير وسيط والعامل الثاني لتمييز الأداء الوظيفي والذي يشمل العبارات الثامنة والتاسعة فقط هي علاقة ارتباط إيجابي أيضاً ولكنها ضعيفة حيث بلغ معامل الارتباط لها نسبة 38% تقريباً، كما تتضح قوة النموذج الأول المستخدم في العلاقة حيث بلغ معامل التحديد 67% تقريباً، بينما معامل التحديد للنموذج الثاني لم يتعد 21% مما يؤكد قوة تأثير المتغيرات السبعة الذي يشملها العامل الأول بمعدلات إتاحة المواهب سواء من خلال توافرها أو مبادرتها لعرض المواهب التي تتمتع بها في المنظمات محل البحث، وقد يرجع ضعف النموذج الثاني إلى ضعف حلقة التواصل سواء ما بين الإدارة والعاملين مما ينعكس على ضعف مشاركة العاملين في وضع الأهداف، إلى جانب ضعف حلقة التواصل ما بين العاملين وبعضهم البعض وغياب ثقافة العمل الجماعي، وعدم تضمين هذه الثقافة ضمن ممارسات إدارة المواهب للمنظمات محل البحث.

جدول رقم (22) نتائج اختبار تحليل التباين للعلاقة بين المتغير الوسيط (إتاحة المواهب) والمتغير التابع (تمييز الأداء الوظيفي)

تحليل التباين ANOVA			العلاقات Model summary			المتغيرات التابعة
Sig* مستوى المعنوية	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	
0.001	317	331.902	0.67	0.67	0.82	العامل الأول لتمييز الأداء الوظيفي
0.001	317	15.638	0.11	0.21	0.38	العامل الثاني لتمييز الأداء الوظيفي

*انحدار معنوي عند مستوى معنوية 0.05

كما تشير بيانات الجدول السابق رقم (22) إلى أن مستوى المعنوية يعادل 0.001 وأقل من 5% لكلا النموذجين وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي الثاني وقبول الفرض البديل بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية ما بين درجة إتاحة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي بالمنظمات محل البحث. كما يتضح من الجدول التالي رقم (23) أن مستوى المعنوية لجميع متغيرات إتاحة المواهب في النموذجين الأول والثاني كانت أقل من 0.05 وبالتالي فإن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية للمتغير الوسيط إتاحة المواهب (توافر المواهب، مبادرة المواهب) على المتغير التابع (تميز الأداء الوظيفي)، ونظراً للارتباط القوي بين المتغيرين في النموذج الأول فنجد من خلال قيمة β أن توافر المواهب بنسبة 1% سوف تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق زيادة في مستوى تميز الأداء الوظيفي بنسبة 1.994 وهي نسبة تعادل الضعف تقريباً وبالتالي فإن توفر المواهب بالمنظمات محل البحث سوف يدفع إلى ارتفاع كافة مؤشرات تميز الأداء الوظيفي وينسب متضاعفة، وقد انعكس التأثير الإيجابي أيضاً لمبادرة المواهب على تحقيق تميز الأداء الوظيفي وفقاً للنموذج الأول ولكن بنسبة أقل من توافر المواهب في حد ذاتها، حيث إن كلما كان هناك زيادة في مبادرة العاملين لطرح مواهبهم المختلفة سواء في شكل فكرة أو مشروع بنسبة 1% فإن ذلك سوف ينعكس على زيادة تحقيق تميز الأداء الوظيفي بنسبة 0.466 وهي نسبة متوسطة مقارنة بنسبة توافر المواهب. أما فيما يتعلق بالنموذج الثاني فإن المتغيرات المتعلقة بمشاركة العاملين في وضع الأهداف والعمل التعاوني ما بين العاملين فقد تأثروا بالسلب نتيجة إتاحة المواهب بالمنظمات محل البحث، حيث إن إتاحة المواهب بنسبة 1% كان له تأثير عكسي على تحقيق تميز الأداء الوظيفي في كلا المتغيرين وينسب تعادل 0.413 لتوافر المواهب و 0.551 لمبادرة المواهب؛

وقد يرجع ذلك إلى عدم الربط ما بين الاستفادة من المواهب المتاحة وثقافة العمل الجماعي وربما لطبيعة العمل الفردي الذي يقوم به المعلمون داخل الفصول واقتصار الاستفادة من مواهبهم على أدائهم الفردي أدى إلى ضعف الاستفادة من مواهبهم في تعزيز أحد جوانب التميز الوظيفي وهو المشاركة والتعاون والاتصال.

جدول رقم (23) معاملات الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (إتاحة المواهب) علي المتغير التابع (تميز الأداء الوظيفي)

معاملات الانحدار Coefficients				المتغيرات التابعة
Sig* مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	درجة التأثير لإتاحة المواهب β		
0.001	-22.267	-1.989	ثابت	العامل الأول لتمييز الأداء الوظيفي
0.001	23.855	1.994	توافر المواهب	
0.001	6.076	0.466	مبادرة المواهب	
0.001	5.072	0.762	ثابت	العامل الثاني لتمييز الأداء الوظيفي
0.004	-2.938	-0.413	توافر المواهب	
0.001	-4.268	-0.551	مبادرة المواهب	

*انحدار معنوي عند مستوى معنوية 0.05

وقد انفتحت تلك النتائج مع الدراسات التي أجراها كل من:

- دراسة (Maya & Thamilselvan, 2013): حيث إن توافر المواهب له دور إيجابي في تحسين أداء العاملين - دراسة (العزام، 2015): الاستفادة من المبادرات الفردية للمواهب يساهم في تعزيز مستويات الأداء بالمنظمة - دراسة (Mangusho .at.el, 2015): إتاحة المواهب داخل المنظمة له تأثير إيجابي على معدلات الأداء الكلية والجزئية.

-دراسة (2016 Knott,2016)،-دراسة (Sepahvand & Aghdam,2016)
: أشاروا إلى أن الاستفادة من المواهب المتاحة سوف يساهم بشكل إيجابي في التأثير على أداء العاملين. - دراسة (صلاح الدين، 2013) :حيث إن توافر الموهبة يؤثر بصورة إيجابية في تنمية الإبداع لدى العاملين بالمراكز البحثية.

اختبار الفرض الثالث: لا يوجد أثرًا ذا دلالة معنوية لممارسات إدارة المواهب في

تحقيق تميز الأداء الوظيفي من خلال إتاحة المواهب في المنظمات محل البحث تشير بيانات الجدول التالي رقم (24) أنه وفقًا لإحصاءة F فإن هناك تأثيرًا معنويًا مباشرًا لممارسات إدارة المواهب في تحقيق تميز الأداء الوظيفي للعامل الأول Factor(1) عند مستوى معنوية 0.000، وتعد العلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية قوية حيث بلغ قيمة معامل الارتباط 0.96 تقريبًا وهو يعد معامل ارتباط طردي قوي، كما يشير معامل التحديد والذي بلغ 91% تقريبًا إلى جودة النموذج المستخدم في العلاقة، وبالمثل فإن هناك تأثيرًا غير مباشر لممارسات إدارة المواهب في تحقيق تميز الأداء الوظيفي للعامل الأول Factor(1) مع تضمين المتغير الوسيط إتاحة المواهب وذلك عند مستوى معنوية 0.000، وتشير قيمة معامل الارتباط الذي بلغ 0.98 إلى العلاقة الطردية القوية بين المتغيرات ورغم تقاربه من معامل الارتباط المباشر بين المتغيرات إلا أنه أعلى منه مما يشير إلى زيادة درجة الارتباط بين المتغيرات مع تضمين المتغير الوسيط إتاحة المواهب، ويتضح ذلك أيضًا من قيمة معامل التحديد الذي بلغ 96% تقريبًا مما يشير إلى جودة النموذج والتي تتقارب أيضًا مع جودة نموذج العلاقة المباشرة بين المتغيرات لكنها أعلى منها وبالتالي فإن تضمين المتغير الوسيط يؤثر على زيادة قوة النموذج المستخدم.

جدول رقم (24) نتائج اختبار تحليل التباين للعلاقة المباشرة وغير مباشرة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب) والمتغير التابع (العامل الأول لتمييز الأداء الوظيفي)

تحليل التباين ANOVA			العلاقات Model summary			المتغير التابع
Sig* مستوى المعنوية	درجات الحرية Df	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	

الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على مدارس التعليم الخاص

0.001	317	726.149	0.908	0.914	0.956	العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المواهب والعامل الأول لتمييز الأداء الوظيفي
0.001	317	575.302	0.956	0.959	0.980	العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة المواهب والعامل الأول لتمييز الأداء الوظيفي بتضمين المتغير الوسيط إتاحة المواهب

*انحدار معنوي عند مستوى معنوية 0.05

ويشير الجدول التالي رقم (25) أنه وفقاً لإحصاءة F فإن هناك تأثيراً معنوياً مباشراً لممارسات إدارة المواهب في تحقيق تميز الأداء الوظيفي للعامل الثاني (2) Factor عند مستوى معنوية 0.000، وتعد العلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية قوية حيث بلغ قيمة معامل الارتباط 0.77 تقريباً وهو ارتباط طردي قوي، وتعد جودة النموذج مقبولة حيث بلغ معامل التحديد 59%، وبالمثل فإن هناك تأثيراً غير مباشر لممارسات إدارة المواهب في تحقيق تميز الأداء الوظيفي للعامل الثاني (2) Factor عند مستوى معنوية، وتعد العلاقة بين المتغيرات طردية قوية حيث بلغ قيمة معامل الارتباط 0.78 ورغم أنها متقاربة مع العلاقة المباشرة بين المتغيرات إلا أنها أعلى منها مما يشير إلى أن تضمين المتغير الوسيط إتاحة المواهب سوف يزيد من قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين المستقل والتابع، ويتضح ذلك من قيمة معامل التحديد الذي بلغ 59% تقريباً وهو يشير إلى جودة توافق النموذج وبنسبة أعلى من العلاقة المباشرة بين المتغيرات.

جدول رقم (25) نتائج اختبار تحليل التباين للعلاقة المباشرة وغير مباشرة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب) والمتغير التابع (العامل الثاني لتمييز الأداء الوظيفي)

تحليل التباين ANOVA		العلاقات Model summary			المتغير التابع
Sig* مستوى المعنوية	درجات الحرية Df	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (R ²)	

0.001	317	19.967	0.557	0.586	0.766	العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المواهب والعامل الثاني لتمييز الأداء الوظيفي
0.001	317	20.491	0.586	0.616	0.785	العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة المواهب والعامل الثاني لتمييز الأداء الوظيفي بتضمين المتغير الوسيط إتاحة المواهب

*انحدار معنوي عند مستوى معنوية 0.05

كما يتضح من بيانات الجدول التالي رقم (26) باستخدام تحليل المسار path analysis ببرنامج Amos أن هناك تأثير غير مباشر للمتغيرات المستقلة ممارسات إدارة المواهب على المتغير التابع تميز الأداء الوظيفي بتضمين المتغير الوسيط إتاحة المواهب حيث بلغت قيمة 5.716 Chi-square وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من 0.05 ؛ وقد بلغت Goodness of fit index (GFI) والذي تشير جودة الملاءمة للنموذج المستخدم قيمة 96% تقريباً وهي أقرب إلى الملاءمة التامة مما يشير إلى قوة ملاءمة النموذج، وكذلك بلغ مؤشر الملاءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) ما يعادل 98% وهو أقرب إلى الواحد مما يشير إلى قوة الملاءمة للنموذج؛ وكذلك بلغ Root Mean Square error of Approximation (RMSEA) والذي يعبر عن جذر متوسط ربع الخطأ قيمة 0.025 وهو أقرب إلى الصفر مما يدل على قوة نموذج التقدير، وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل يوجد أثراً ذا دلالة معنوية لممارسات إدارة المواهب في تحقيق تميز الأداء الوظيفي من خلال إتاحة المواهب في المنظمات محل البحث.

جدول رقم(26) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من تأثير ممارسات إدارة المواهب على تحقيق التميز الوظيفي بتضمين

المتغير الوسيط إتاحة المواهب

المتغيرات	قيمة Chi^2	درجات الحرية df	Chi^2/df	GFI	CFI	RMSEA	قيمة معامل التأثير غير المباشر	مستوى المعنوية Sig
العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق	5.716	4	1.429	0.961	0.983	0.025	0.618	*0.000

الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على مدارس التعليم الخاص

								تميز الأداء الوظيفي بتضمن المتغير الوسيط إتاحة المواهب
--	--	--	--	--	--	--	--	---

* معنوي عند مستوى معنوية 0.05

وقد توافقت تلك النتائج وخاصة للعلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي مع دراسة كل من:

دراسة (Maya & Thamilselvan, 2013) والتي أظهرت نتائجها وجود ارتباط كبير بالدور الذي تلعبه إدارة المواهب في أداء العامل وكفاءته التنظيمية دراسة (Amoozadeh et. al., 2015) والتي أكدت على أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي للعاملين.

دراسة (Mangusho .at.el, 2015) والتي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية ما بين جميع متغيرات إدارة المواهب ومستوى الأداء للعاملين.

دراسة (Knott, 2016) والتي كشفت نتائجها عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الشركات على تطبيق ممارسات إدارة المواهب وتحسين أداء العاملين.

- دراسة (Sepahvand & Aghdam, 2016) والتي أظهرت نتائجها أن تنمية المواهب لها تأثير إيجابي على إبداع العاملين وفقاً لدور الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- دراسة (Tash et. al., 2016) وقد أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين جذب المواهب وتطويرها والحفاظ عليها وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

نتائج البحث:

من خلال ما قام به الباحثان من دراسة استطلاعية ونظرية وميدانية فقد توصل إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة الاستطلاعية أن مصطلح إدارة المواهب غير معروف لدى أغلب العاملين في مدارس التعليم الخاص محل الدراسة الاستطلاعية وإن كانت هناك بعض الممارسات التي يتم تطبيقها وفقاً للنظام الذي تتبعه إدارة المدرسة دون إدراجها ضمن إدارة المواهب خاصة في المدارس الدولية واللغات.
2. أظهرت الدراسة النظرية تعدد الكتابات والدراسات التي تناولت إدارة المواهب وممارستها المختلفة ولكن لم يتوصل الباحثان في حدود اطلاعهم على دراسات أخذت في الاعتبار مدى توافر أو إتاحة المواهب داخل المنظمات بصفة عامة ومنظمات التعليم الخاص بصفة؛ إلى جانب أن معظم الدراسات تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والأداء صفة عامة دون أن يتم الربط ما بين توافر المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي.
3. وفقاً لتحليل المتغيرات الديموغرافية للبحث فإن النوع الغالب لدى العاملين محل الدراسة من الإناث، وأن أعمارهم لدى أكثر من 50% تتراوح ما بين 30 إلى أقل من الأربعين، وكانت النسبة الغالبة من العاملين يعملون في مجال التدريس بينما كانت نسبة الإداريين منخفضة، وبالتالي فإن النسبة الأعلى من المؤهلات كانت لأصحاب المؤهلات العليا، وتتنوع سنوات الخبرة لدى العاملين ولكن النسبة الأعلى كانت من 10 إلى أقل من 15 سنة.
4. هناك شبه إجماع من عينة البحث على إتاحة المواهب داخل منظمات التعليم الخاص محل البحث وبنسب مرتفعة، سواء من حيث توافر المواهب أو من حيث مبادرة العاملين لتقديم المواهب وهذه النسب تمثل إدراكهم لمدى توافر المواهب الإبداعية والابتكارية في التخصصات المختلفة للعمل سواء الإدارية أو التعليمية.

5. هناك اتفاق ما بين عينة البحث حول زيادة اهتمام المنظمات التعليمية الخاصة محل البحث بممارسات إدارة المواهب، وكانت أكثر الممارسات فعالية هي ممارسات جذب المواهب تليها تطوير المواهب وأخيرًا الاحتفاظ بالمواهب، ورغم ذلك فإن هناك اختلافًا في مدى إدراك العاملين لتلك الممارسات، وكان متوسط الاختلاف فيما بينهم متقاربًا ولكن الاختلاف الأعلى كان بين ممارسات جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب.

6. وفقًا لنتائج اختبار الفرض الأول يتضح أن هناك ارتباطًا إيجابيًا قويًا ما بين إتاحة المواهب داخل المنظمات التعليمية محل البحث وبين الممارسات التي تقوم بها المنظمة لإدارة تلك المواهب، كما يتضح أن هناك أثرًا معنويًا لممارسات إدارة المواهب كمتغير مستقل على المتغير الوسيط (إتاحة المواهب) سواء توافر المواهب أو مبادرة تلك المواهب من العاملين وذلك عند مستوى معنوية 0.000، وقد كانت الممارسات التقليدية لإدارة المواهب هي الأكثر تأثيرًا على إتاحة المواهب بينما لم تلعب الممارسات المتطورة إلا دورًا محدودًا في التأثير على توفير ومبادرة المواهب داخل المنظمات محل البحث؛ وهذا يدفعنا إلى رفض الفرض العدمي الأول وقبول الفرض البديل بأنه يوجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين ممارسات إدارة المواهب ودرجة إتاحة المواهب في المنظمات محل البحث.

7. وفقًا لنتائج اختبار الفرض الثاني يتضح أن هناك تقاربًا في قيمة الوسط الحسابي لكافة متغيرات تميز الأداء الوظيفي، والتي جميعها أعلى من 3 وبالتالي فإنه وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي يعد هذا المتوسط مرتفعًا، وقد كان أعلى متوسطًا يرجع إلى الأخلاقيات المهنية وضوح الأهداف، ثم الوقت المحدد، وأقل متوسطًا يرجع إلى مناخ العمل، وقد تم اختزال المتغيرات التابعة التسعة السابقة من خلال

الاعتماد علي التحليل العاملي Factor analysis إلى عاملين فقط، كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوي ما بين إتاحة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي لكافة المتغيرات، وأن مستوى المعنوية لجميع متغيرات إتاحة المواهب في النموذجين الأول والثاني كانت أقل من 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي الثاني وقبول الفرض البديل بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية ما بين درجة إتاحة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي بالمنظمات محل البحث.

8. وفقاً لنتائج اختبار الفرض الثالث يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوي ما بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي سواء تم تضمين المتغير الوسيط إتاحة المواهب في العلاقة أم لا، ولكن إذا تم تضمين المتغير الوسيط فإن قوة العلاقة سوف تزيد، ويتضح أن قيمة مستوى المعنوية كانت أقل من 0.05 سواء للعلاقة المباشرة أو غير المباشرة ما بين المتغيرات ولكن الأثر يزيد فاعليته بتضمين المتغير الوسيط، وقد تم التحقق من تلك النتيجة بالاعتماد على تحليل المسار باستخدام AMOS والذي أكدت نتائجه على جودة الملاءمة للنموذج المستخدم وانخفاض قيمة الخطأ، وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي الثالث وقبول الفرض البديل أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة المواهب في تحقيق تميز الأداء الوظيفي من خلال إتاحة المواهب في المنظمات محل البحث.

توصيات البحث:

هناك ثلاث توصيات رئيسية للبحث وهي كما يلي:

- 1- ضرورة اهتمام إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة بضرورة تضمين ممارسات إدارة المواهب ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية، أو تخصيص إدارة بعينها للقيام بالممارسات المختلفة لإدارة المواهب،

- حتى يمكن للمنظمة الحصول على الكفاءات المتميزة التي تسعى المنظمة لتوظيفها في التخصصات المختلفة وكذلك تحديد سبل الحفاظ عليها وتطويرها.
- 2- ضرورة التقييم المستمر للمواهب المتاحة في المنظمة والتعرف على مدى توافرها والمبادرات التي تقدمها من أجل تطوير العمل، واستخدام نتائج التقييم في مراجعة سياسات إدارة المواهب التي تعتمد عليها المنظمة.
- 3- ضرورة الاستعانة بممارسات إدارة المواهب كمدخل لتقييم الأداء بصفة عامة والأداء الوظيفي المتميز بصفة خاصة، لا سيما أن من يصنع التطوير والتحديث هم العاملون أصحاب القدرات المتميزة والمواهب الخاصة.
- ويمكن تطبيق تلك التوصيات من خلال الاستعانة بخطة العمل التالية:

جدول رقم (27) خطة عمل لتوصيات الدراسة

الأهداف	الأنشطة	القائم بالتنفيذ	الفترة الزمنية	التكلفة المقدرة
1- تضمين ممارسات إدارة المواهب ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية	1. عمل مسح شامل للمواهب المطلوب توافرها في التخصصات المختلفة	إدارة الموارد البشرية أو تخصيص إدارة للمواهب	- بالنسبة لأنشطة الاستقطاب للمواهب تتضمن 3 إلى 6 أشهر	تختلف التكلفة وفقاً لحجم المنظمة وطبيعة نشاطها وبالنسبة للمدار الخاصة
2. تركيز عليه كل تخصص في المواهب المطلوبة.	2. تحديد العناصر التي تركز عليه كل تخصص في المواهب المطلوبة.		- بالنسبة لأنشطة الحفاظ على المواهب تتم شهرياً إلى كل ثلاث أشهر	فتتراوح التكلفة ما بين 50 ألفاً إلى 750 ألف
3. الاستعانة بأنشطة الاستقطاب من أجل الحصول على أكبر عدد من الأفراد التي تتوافر فيهم المواهب المطلوبة.	3. الاستعانة بأنشطة الاستقطاب من أجل الحصول على أكبر عدد من الأفراد التي تتوافر فيهم المواهب المطلوبة.		- بالنسبة لأنشطة التطوير للموارد البشرية تتم سنوياً أو كل 6 أشهر	
4. إجراء الاختبارات ووضع حالات عملية لمشاكل مماثلة في بيئة العمل من أجل التعرف علي دور المواهب المختارة في التعامل معها.	4. إجراء الاختبارات ووضع حالات عملية لمشاكل مماثلة في بيئة العمل من أجل التعرف علي دور المواهب المختارة في التعامل معها.			
5. دراسة التعويضات المناسبة للمواهب المتميزة بما يتماثل مع المنظمات المشابهة من أجل	5. دراسة التعويضات المناسبة للمواهب المتميزة بما يتماثل مع المنظمات المشابهة من أجل			

			<p>الاحتفاظ بالموهب الحالية.</p> <p>6. تقديم فرص للتنافس الوظيفي بين المواهب حتى يمكن تحفيزهم على استخدام الطاقات الكامنة لديهم</p> <p>7. إتاحة فرص أسرع للتقدمي متناسب مع ما يقدمه الأفراد من أفكار أو مشروعات أو مقترحات لها علاقة بتطوير العمل.</p> <p>8. مشاركة الأفراد أصحاب المواهب في صنع القرارات التي تحتاج إلى قدرات خاصة .</p> <p>9. ربط عملية التعاقب الوظيفي للعاملين وكذلك التدوير الوظيفي بالمواهب التي يتمتع بها العاملون</p> <p>10. التدريب المستمر للأفراد أصحاب المواهب من أجل إتقال مواهبهم وتفعيلها داخل مجال العمل</p>	
ضمن التكاليف السنوية للتقييم	بشكل دوري كل ست أشهر أو سنويًا	إدارة الموارد البشرية أو تخصيص إدارة المواهب	<p>1. إجراء الاختبارات المتخصصة لتحديد عدد المواهب المتاحة</p> <p>2. تحديد نوعية المواهب ونسب توافرها في كل تخصص</p> <p>3. تحديد مدى حاجة المواهب إلى التدريب والتطوير</p> <p>4. تحديد نسبة المبادرات التي تقدمها المواهب المتاحة لتطوير العمل</p>	2- التقييم المستمر لمدى إتاحة المواهب في المنظمة
تخصص ميزانية مبدئية لنشاط التقييم في حدود 2% من الموارد المالية المتاحة ثم يتم تضمين هذا النشاط ضمن ميزانية التقييم	بشكل دوري كل ست أشهر أو سنويًا	دور تكاملي من الإدارات المختلفة مع إدارة الموارد البشرية	<p>1. وضع نموذج لمعايير الأداء الوظيفي المتميز تشمل على المحددات إلى يجب توافرها في الموارد البشرية كالقدرة على المشاركة وتطوير العمل والمبادرة بالأفكار الجديدة</p> <p>2. الاستفادة من نتائج التقييم من أجل مراجعة ممارسات إدارة المواهب المستخدمة وإضافة أو حذف أنشطة</p>	3- استخدام ممارسات إدارة المواهب كمدخل لتقييم الأداء الوظيفي المتميز

الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على مدارس التعليم الخاص

الدوري والسنوي		جديدة من أجل تفعيل دور المواهب في التخصصات المختلفة في المنظمة	
----------------	--	---	--

المصدر: من إعداد الباحثان

المراجع

مراجع باللغة العربية:

- 1 أبو شرح، نادر (2012)، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين " رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة الأزهر.
- 2 أبو شماله، فرح إبراهيم حسن (2013)، " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، المؤتمر السنوي الخامس (تنمية ثقافة الإبداع)، وزارة الثقافة، فلسطين.
- 3 أديب، سومر ناصر (2004)، "أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"
- 4 إبراهيم، محمد(2018) إدارة المسارات الوظيفية لتحقيق التميز الوظيفي للعاملين، الطبعة الأولى، دار عبید للنشر والتوزيع والطباعة.
- 5 الجراح، صالح علي وأبو دوله، جمال داود (2015)، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية" - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 11، العدد 2، 2015.
- 6 الحميدي، محمد سعيد، الطيب، الهادي خوجلي (2012)، "الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة".
- 7 الرشدي، فؤاد (2009)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي، بالتطبيق على بيت التمويل الكويتي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة.

- (8) السيد، محمود (2013)، سلسلة متقدمة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جهاز النشر بكلية التجارة، جامعة عين شمس.
- (9) الشواوي، شروق أحمد (2016)، "تأثير إدارة المواهب على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة- دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات"، دراسة ماجستير بقسم إدارة الأعمال جامعة عين شمس.
- (10) العاجز، فؤاد علي وشلدان، فايز كمال (2009)، "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة"، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (11) العامري، محمد (2005)، أثر مقاومة التغيير على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة العين لتوزيع الماء والكهرباء بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- (12) العبادي، هاشم فوزي (2010)، "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - رؤى ونماذج مقترحة"، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.
- (13) العتيبي، محمد عبد المحسن ضبيب (2007)، "المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام" دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض "رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (14) العجلة، توفيق عطية توفيق (2009)، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، دراسة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم الموارد البشرية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
- (15) العزام، زياد فيصل (2014)، "استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال في الأردن ، الملحقية الثقافية الماليزية، السفارة الماليزية، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن .

- 16) العززم، زياد فيصل (2015)، "إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين : النظرية والتطبيق"، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- 17) العنزى، سعد والعطوي، عامر والعايدي، على (2011)، "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات" - مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون - العدد التاسع والثمانون - جامعة الكوفة وبغداد والقادسية بالعراق.
- 18) العنقري، عبد العزيز سلطان (2011)، دراسة ميدانية بعنوان " لإدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ص1025- 1087 .
- 19) الكساسبة، محمد مفضي (2016)، "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين" - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد1، ص 93-110.
- 20) المعشر، زياد والهيدي، صلاح ، (2004)، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا في الوزارات الأردنية، مجلة جامعة دمشق. المجلد 20، العدد الأول.
- 21) برسي، محمد (2011)، نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران (دراسة ميدانية) رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- 22) بوقتين، فاطمة عبد الرضا (2012)، "درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت"، دراسة استكشافية لرسالة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- 23) حامد، محمد (2017)، العلاقة بين المناخ الأخلاقي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا، رسالة (ماجستير)، جامعة المنوفية. كلية التجارة، جامعة المنوفية.

- (24) حمد، علاء دهام (2013)، "أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، جامعة بغداد-كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، مجلة دنائير، العدد الخامس، ص12 إلى ص46.
- (25) سبرينة، مانع (2015)، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية"، رسالة دكتوراة غير منشور. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- (26) شكر، ليلي(2001)؛ العلاقات التبادلية بين الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على المرأة العاملة بالسعودية بالقطاع الحكومي، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد التاسع عشر.
- (27) صلاح الدين، نفسية محمد (2013)، " العلاقة بين إدارة الموهبة وتنمية الإبداع لدى العاملين - دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية، مجلة إدارة الأعمال المصرية - جامعة القاهرة العدد الرابع السنة الثالثة، ص 107 إلى ص 148.
- (28) صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله (2013)، " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- (29) عبد التواب، سلوى محمود (2017)، "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء بالمنظمات الحكومية بالتطبيق على مدارس التعليم الابتدائي في محافظة القاهرة"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية تجارة جامعة القاهرة.
- (30) عبد الرحمن، أشرف (2022)، أثر رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية علي قطاع التعبئة والتغليف في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة قناة السويس، إبريل العدد الثاني،المجلد الثالث عشر، ص-622-665.
- (31) عبد العال، مصطفى (2013)، "أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص"، دراسة ماجستير بقسم إدارة الأعمال جامعة عين شمس.

32) عبد المنعم، مروة مجدي (2017)، " أثر ممارسات إدارة الموهبة على الالتزام التنظيمي"، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية تجارة، جامعة القاهرة.

33) علي، البلوشي (2009)، دور القيادة التحولية في تطوير أداء المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

34) ماضى ، خليل (2014)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قناة السويس .

35) مقري، زكية ، يحيوي، نعيمة (2014)، "أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي"- دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للعصير والمصابرات الغذائية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم تسيير الموارد البشرية ،جامعة باتنة ، الجزائر.

36) وزارة التربية والتعليم(2022)، المدرسون والإداريون بالمدارس، الكتاب الإحصائي السنوي 2022/2021، الباب الرابع، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم القرار، ص16.

37) وزارة التربية والتعليم(2022)،المدارس والفصول والتلاميذ،الكتاب الإحصائي السنوي 2022/2021،الباب الثاني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم القرار ، ص35.

مراجع باللغة الإنجليزية:

- 1) Abu Al Rub, R.F, (2004). Job Stress, Job Performance, and Social Support among Jordanian hospital nurses. **Journal of Nursing Scholarship**, 36, pp73-78
- 2) Abou El Nile, Reem Ahmed (2016), "The effect of Talent Management on Employee satisfaction and retention", **An Applied study on Ain Shams University, PHD in business administration.**

- 3) Agrawal, Swati (2010), "Talent Management Model for business schools: Factor Analysis", **Indian Journal of Industrial Relations**, Vol. 45, No. 3 (Jan., 2010), pp. 481-491
- 4) Amoozadeh, Hooshang, Najmi, Nasrin, Eghlima, Gholam Reza, Soltani, Ehsan (2015), A Review on the Effect of Talent Management on the Employees' Organizational Performance (Case Study: Employees of Education in Abdanan City) **International Journal of Resistive Economics** ,Vol.3, Issue.1, No.4 .pp1-10
- 5) Bauer.T and Erdogan.B(2012), **An Introduction to Organizational Behavior** Bauer, University of Illinois at Chicago
- 6) Behera, Rasmita (2016), "Motivation as a Tool of Retaining Talent Pools: An Empirical Study" - Research Scholar, Department of Business Administration, Sambalpur University, Sambalpur, Odisha, India, **The International Journal Of Business & Management**, Vol 4 Issue 4, pp. 286-292.
- 7) Cappelli, Peter (2008), "**Talent Management for the Twenty-First Century**" – Harvard Business Review.
- 8) Chambers, Elizabeth G., Foulon, Mark, Handfield-Jones, Helen, Hankin, Steven M., and Michaels, Edward G.(1998) , "The War for Talent". **The McKinsey Quarterly; New York**, Iss. 3, pp. 44-57.
- 9) Collings, David G. & Mellahi, Kamel(2009), " Strategic talent management: A review and research agenda" **Human Resource Management Review**, available at Elsevier,Vol 19, Issue 4, December 2009, pp 304 -313
- 10) Collings, David G., Hugh Scullion, Vlad Vaiman (2015), "Talent management: Progress and prospects", **Human Resource Management Review**, Vol 25 , available at Elsevier. pp. 233-235
- 11) Daft. R. L and Noe.R.A, (2001), **Organizational Behavior**, New York, Haicurt College
- 12) FakhreIDin, Hadia(2013), "The Effect of Talent Management on Organizational Success: A Comparative Study in the Petroleum Sector in Egypt ,**Journal of US-China Public Administration**, Vol 10, No. 4, 2013.
- 13) Gary, P and Rastogi,R(2005, New Model of Job Design Motivating Employees performance " . **Journal of Management Development**, Vol . 25, No 6 , , pp 572-596

- 14) Huang.G.Z. Roy.M.H,Ahmed.Z,Heng.J andLim.J(2002) , Benchmarking the Human Capital Strategies of MNCs in Singapore, Benchmarking ,**An international Journal**, Vol 9,No.4, Pp: 357:373
- 15) Iqbal, Sarmad, Qureshi, Tahir.M, Khan, M. Aslam ,Hijazi, Sayed .T (2013),“Talent Management is not an Old Wine in a New Bottle” - University of Central Punjab, Lahore, Punjab, Pakistan - **African Journal of Business Management**, Vol. 7, No. 35, Pp 3609-3619
- 16) Jadhav.S.S,(2020), Impact of talent management practices on employee retention with respect to selected private hospitals in Sangli City, **International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)**,Vol.2,issue.3,pp.1685-1691
- 17) Knott, Erica, (2016),“The Effect of Talent Management Practcies On Employee Performance Among Real EState Companies In Kenya: A Case Of Suraya Property Group Limited”, **A Research Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Science in Organizational Development (MOD)**.
- 18) Mangusho, Yona Sakaja, Murei, Raphael Kipkoech & Nelima, Eunice, (2015) "Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited" - **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 5, No. 8; pp191-199.
- 19) Maya M., Thamilselvan.R (2013), Impact of Talent Management On Employee Performance and Organizational Efficiency. In ITSP’s– With Reference to Chennai City, **IJER**, Vol. 10, No. 2 , pp . 453-461.
- 20) Oladapo, Victor (2014), " The Impact of Talent Management On Retention", Strayer University- **Journal of Business Studies Quarterly**.vol.5, issue 2152-1034, no.3,pp19-36
- 21) Onyango, Were Philip(2015), " Effects of Transformational Leadership Styles on Talent Management: A Case of Micro, Small and Medium Size Enterprises in Migori County, Kenya", **Journal of Poverty, Investment and Development**, ISSN 2422-846X An International Peer-reviewed Journal, Vol.10, 2015, pp. 51-59, Available at www.iiste.org
- 22) Ramaswamy.S, Golhar.D, Swamy.S, Pawar.P,(2022); Impact of Human Resource Management on Talent Management at Apple, **The**

- Electrochemical Society ECS Transactions** , Volume 107 , Number 1,pp. 12493- 12503
- 23) Safari, Sana & Miyandehi , Hassan Mollaei(2016), "Investigating the Impact of Talent Management on Organizational Entrepreneurship of the Employees of State Welfare Organization", **International Journal of Humanites and Cultural Studies** ISSN 2356-5926, Issue 2016, pp. 446-464.
- 24) Sareen, Puja and Mishra, Shikha (2016), "A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations". **Journal of Business and Management (IOSRJBM)** ,Volume 18, Issue 12. Ver. 3 (December), PP 66-73.
- 25) Sekaran, Uma, and Bougie, Roger (2009), "**Research Methods for Business, A Skill Building Approach**", Fifth Edition,A John Wiley and Sons, Ltd, Publication, PP.295
- 26) Sepahvand, Reza and Aghdam, Samad Rahimi(2016), "Improving Creativity; sustainability Competitive Advantage Strategy: Explaining The Role of Talent Development" - Department of Human Resource Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Lorestan, Khorram Abad, Iran – Indian, **Journal of Fundamental and Applied Life Sciences**, Vol. 6 (S2), pp. 255-264, Online International Journal Available at www.cibtech.org/sp.ed/jls/2016/02/jls.htm
- 27) Tash.M, Ali.E, Ahmadzadeh.M;(2016), The Effects of Talent Management on Employees Performance in Oil Jam Petrochemical Complex (Oil JPC):The Mediating Role of job Satisfaction" – **International Journal of Economics and Finance**; Vol. 8, No.6, pp226-230.
- 28) Waheed, S., Zaim, A. and Zaim, H. (2012), "Talent Management in Four Stages". **The USV Annals of Economics and Public Administration**, Volume 12, Issue 15,No.1, pp.130-137.

قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل.... أختي الفاضلة.....

يقوم الباحثان بإعداد دراسة ميدانية حول الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية علي مدارس التعليم الخاص، لذا أرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في قائمة الاستقصاء التالية مع التأكيد على أن أرائكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

مع خالص شكري وتقديري

د/مبروك عطية مبروك

د/رمضان محمد حسين

أولاً: البيانات الديموغرافية:

الاسم بالكامل:.....(اختياري)

الوظيفة: برجاء تحديد المستوى الوظيفي الذي تشغله حالياً:

- إداري ويدرس () - معلم ()

- شئون إدارية () - وظيفة أخرى ()

النوع: - ذكر () - أنثي ()

العمر:

- أقل من 30 سنة ()

- من 30 لأقل من 40 سنة ()

- من 40 لأقل من 50 سنة ()

- 50 سنة فأكثر ()

المؤهلات العلمية:

- متوسط ()

- مؤهل عال ()

- دراسات عليا ()

- أخرى () برجاء ذكرها

سنوات الخبرة:

- أقل من 10 سنوات ()

- من 10 لأقل من 15 سنة ()

- من 15 لأقل من 20 سنة ()

- 20 سنة فأكثر ()

ثانياً: تقييم مدى إتاحة المواهب داخل المنظمات محل البحث:

1- هل ترى أن هناك مواهب ابتكارية وإبداعية داخل المنظمة التي تنتمي إليها؟ نعم

() لا ()

2- إذا كانت الإجابة السابقة بنعم فما هي نسبة المواهب الابتكارية والإبداعية من

إجمالي العاملين داخل المنظمة؟

أقل من 10% () من 10% لأقل من 30% ()

من 30% لأقل من 60% () من 60% لأقل من 90% ()

90% فأكثر ()

3- هل بادرت بطرح فكرة معينة أو مشروع أو ابتكار لتطوير العمل داخل المنظمة التي تعمل بها؟ نعم () لا ()

4- إذا كانت الإجابة السابقة بلا فمن وجهة نظرك ما هي الأسباب المحتملة؟ برجاء اختيار إجابة واحدة مما يلي: - عدم وجود أفكار في الوقت الحالي ()
- توقع عدم تفاعل المسؤولين مع الفكرة. () -الاثنتين معا ()
- أخرى () برجاء نكرها

ثالثاً: ممارسات إدارة المواهب داخل المنظمات محل البحث:

برجاء ابداء وجهات نظركم فيما تقوم به المنظمة التي تعملون بها من ممارسات لإدارة المواهب التي تعمل بها، من خلال اختيار رأي واحد فقط من الاختيارات الخمسة التالية (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق علي الإطلاق) لكل عبارة من العبارات:

1- الممارسات التي تقوم بها منظمتم في استقطاب وجذب المواهب: برجاء إبداء وجهة نظرك لتحديد ما إذا كانت المنظمة التي تنتمي إليها تقوم بالممارسات التالية لاستقطاب وجذب المواهب.

العبارات				
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق

2- الممارسات التي تقوم بها منظمتم في الاحتفاظ بالمواهب: برجاء إبداء رأيك كيف تنظر المنظمة التي تنتمي إليها إلى العاملين الموهوبين لديها من أجل الاحتفاظ بهم

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
ترى المنظمة أن العاملين يحتاجون إلى المنظمة ولن يغادروا لأي سبب من الأسباب					
ترى المنظمة أنها تحتاج إلى العاملين وتحرص على استمراريتهم في العمل					
ترى المنظمة أن الآلات ورأس المال والمكان الجغرافي هم مصادر النجاح التنافسي للمنظمة					
ترى المنظمة أن توافر العاملين الموهوبين يصنع التميز للمنظمة					
ترى المنظمة أن الوظيفة تتميز بالندرة وعلى العاملون الاحتفاظ بها					
ترى المنظمة أن الموهوبين يتميزون بالندرة وعلى المنظمة الاحتفاظ بهم					
ترى المنظمة أن الموظفين ملزمون بالعمل والوظيفة محمية					
ترى المنظمة أن الموظفين من الممكن أن يهجرون العمل في أي وقت					
ترى المنظمة أن العاملين يحصلون على المقابل المادي المناسب ويقبلون بما هو متاح					
ترى المنظمة أن العاملين يستحقون أكثر من المقابل المادي المتاح					

3- الممارسات التي تقوم بها منظماتكم في تطوير المواهب: برجااء إبداء وجهة نظرك إلى أي مدى تقوم المنظمة التي تنتمي إليها بالممارسات التالية من أجل تطوير المواهب لديها

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
تضع المنظمة خطة للتعاقب الوظيفي للعاملين من أجل تحديد المسار الوظيفي الأمثل الذي يتناسب مع موهبتهم					
تهتم المنظمة بالأفكار والمقترحات الابتكارية التي يقدمها العاملون في مجال تخصصهم الوظيفي وتدعمها					
تشارك المنظمة العاملين الموهوبين في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال وظيفتهم					
تمنح المنظمة للعاملين فرصًا تدريبية في المجالات التي تنقل من مهارتهم الوظيفية					
تتعاون المنظمة مع بيوت الخبرة أو المؤسسات الاستشارية من أجل إكساب العاملين الخبرة في الممارسات الحديثة المرتبطة بوظيفتهم					
تمنح المنظمة فرص الترقى الأسرع للعاملين الذين يقدمون إنجازات متميزة في مجال عملهم					
تتم الاستعانة بالكفاءات المتميزة من العاملين لأداء المهام الاستثنائية والصعبة					

رابعاً: تحقيق تميز الأداء الوظيفي:

الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على مدارس التعليم الخاص

برجاء إبداء وجهة نظرك من خلال اختيار أحد الاختيارات الخمسة التالية (موافق
جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق علي الإطلاق) لكل عبارة من العبارات
التي تتعلق بقدرة العاملين علي تحقيق التميز الوظيفي في أداء العمل.

غير موافق علي الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					يتم أداء العمل لكل وظيفة في ضوء مجموعة من المعايير الموضوعية للقيم والأخلاقيات المهنية
					يتم إنجاز جميع المهام المطلوبة من العاملين وفقاً للوقت المحدد لها من جانب الإدارة
					يملك العاملون أهدافاً واضحة ومحددة للمهام المطلوب القيام بها في وظيفتهم
					يتم أداء العمل في مناخ يسوده الرضا والاستقرار من العاملين داخل المنظمة
					يتم تقييم أداء العاملين وفقاً لما يقدمه كل عامل من أفكار إبداعية وابتكارات ومستوى مهاري يساهم في إنجاز العمل
					يستخدم معيار درجة تحقيق الأهداف المطلوبة كأحد معايير تقييم الأداء للعاملين
					يحصل العاملون بالمنظمة على تغذية عكسية حول أدائهم من قبل قائد فريق العمل
					يشارك العاملون في وضع الأهداف بعيدة المدى والأهداف قصيرة المدى المرتبطة بالمهام التي يقومون بتنفيذها
					يتم أداء العمل في ظل مناخ يسوده روح من التعاون والاتصال والمناقشات بين العاملين داخل فريق العمل