



جامعة الزقازيق
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين
"دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الإمارات
العربية المتحدة"

إعداد

مي إبراهيم محمد أبونمر

إشراف

الأستاذ الدكتور

يسري السيد يوسف جودة
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
ووكيل الكلية لشئون البيئة والمجتمع "سابقاً"

الأستاذ الدكتور

محمد عمري الشوادفي
أستاذ إدارة الأعمال
وعميد كلية التجارة "سابقاً"

٢٠١٩

١٣٠٧

هي المرحلة التي تقوم عليها المنظمة بالبحث عن الأشخاص الصالحين و العمل لاكتساب وجدي الموهبين واختيار الأفضل منهم للعمل لديها ⁽¹⁾ .	استقطاب الموهبة
هي توفير مسار وظيفي واضح للموهوبين وتميز الأفراد المناسبين في الوظائف التي تتوافق مع خطط العمل المستقبلية، ولفهم و مطابقة الاحتياجات التي من خلالها تساعد المنظمات على للتغير والتطوير المستمر ⁽²⁾ .	تخطيط التعاقب والاستبدال

*المصدر: من إعداد الباحثة

القسم الأول: الإطار العام

٢/١ - المقدمة:

في ظل التحولات الجديدة التي يشهدها عالم الأعمال، والتطورات في النظم الاقتصادية والتكنولوجية، وزيادة حدة المنافسة والتحديات التي تواجهها المنظمات؛ ظهرت ضرورة لمشاركة العنصر البشري والاستثمار فيه وذلك من أجل أن ترتقي هذه المنظمات بمستويات أداء عالية تثن الإبداع، ويتجسد هذا الاستثمار فيما يعرف بـ "إدارة المواهب"⁽³⁾.

وقد ظهر الاستثمار في إدارة المواهب والتعرف على القدرات الكامنة لدى الموظفين وتنميتها في بداية تسعينيات القرن الماضي حيث بدأت حرب المواهب بين الشركات الكبرى، فقد عملت مجموعة من الشركات على اجتذاب الموظفين من ذوي المؤهلات العالية والكفاءات وفي الجانب الآخر شركات تعمل على المحافظة على مواردها من الكفاءات البشرية وتنميتها، ومن هنا بدأ مفهوم إدارة المواهب يشكل جزءاً لا يتجزأ من النظم الإدارية الحديثة وأحد أهم استراتيجيات التطوير والتغيير⁽⁴⁾.

بالإضافة إلى ظهور العديد من الإسهامات العلمية والأبحاث التي أكدت أن الموارد البشرية أصبحت في وقتنا الحالي تمثل المصدر الأساسي للتفوق بين المنظمات وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة. ففي مقالة تم نشرها بعنوان (تعظيم العائد من الأفراد) في مجلة هارفرد عدد مارس ٢٠٠٧ يقول الكاتبان أن المدراء في المنظمات منبهرون بمقولة: ثروتنا الأكثر أهمية هي مواردنا البشرية، في حين أن العديد من المسؤولين يتعاملون بطريقة مختلفة مع الموارد البشرية ويصنفونهم في بند التكاليف، وهذا الشيء ما يندق ناقوس الخطر لأن الموارد البشرية للعديد من المنظمات هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي تهمل الاستثمار في مواردها البشرية تخاطر ليس فقط بنجاحها بل ببقيتها ووجودها⁽⁵⁾.

ويعتبر مفهوم أداء العاملين من الموضوعات المهمت بها كثيراً، والمتناولة في الأبحاث المختصة في إدارة الأعمال بشكل مستمر بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة؛ حيث تقوم الإدارات بالاهتمام بالأداء وأبعاده والعوامل

(1) Conger, J. and Fulmer, R., "Developing your leadership pipeline", *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 12, 2003, pp. 76-90.

(2) Bersin, Josh. "Talent management: What is it? Why now.", *Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA*, 2006.

(3) زكية مقرري، ونعيمة بجاوي، "أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمصير والمصبرات الغذائية"، *مجلة دراسات إدارية - العراق*، مج ٧، ع ١٣٤، ص ١٦٩-١٩٥.

(4) مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، تكامل إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات لتحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، برعاية عبد الرحمن، ٢٠١٠، الخرطوم، السودان، الخضر.

(5) Bassi, Laurie, McMurrer, Daniel. Maximizing Your Return On People, *Harvard Business Review*, 2007, P116.

تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين

"دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة"

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم كهيئة اتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كاداة لجمع البيانات وكانت مجالات محورها مقسمة محورين رئيسيين هما ممارسات إدارة المواهب (استقطاب وجذب الموهبة، اختيار الموهبة، تحفيز وتطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، تخطيط التعاقب والاستبدال) كمتغير مستقل وأداء العاملين (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع المسؤولين بالعمل، العلاقة مع زملاء العمل) كمتغير تابع. قامت الباحثة بتوزيع (٢٣٤) استمارة استقصاء على الموظفين الإداريين العاملين في الوزارة، وتبين بعد مراجعة الاستمارات أن هناك (٦٤) استمارة غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبهذا تكون عينة الدراسة (٢٧٠) من العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية) من وزارة التربية والتعليم، وبذلك بلغ معدل الاستجابة الكلي (٨٠،٨) بالنسبة لعينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في وزارة التربية والتعليم جاء مرتفعاً، وكما وكان ترتيب هذه الممارسات كأقوى المؤثرات من وجهة نظر العاملين بالوزارة على النحو التالي استقطاب وجذب الموهبة، يليه اختيار الموهبة، ثم الاحتفاظ بالموهبة، يليه تحفيز وتطوير الموهبة، ثم تخطيط التعاقب والاستبدال، مما يعكس اهتمام الوزارة باستقطاب وجذب الموهبة ثم اختيارها والاحتفاظ بها والعمل على تحفيزها وتطويرها وتخطيط المسار الوظيفي لها. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات منها: تصميم سياسات واستراتيجيات حديثة وثقافات تنظيمية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب في المنظمات الحكومية مع الاستفادة من التجارب والممارسات العالمية الناجحة في هذا المجال.

جدول رقم (١/١)

جدول مصطلحات الدراسة

التعريف	مصطلحات الدراسة
المقدرة الفكرية التي تدخل في تكوينها سمات معقدة تؤهل من يكتسبها من إنجاز مهمات تتسم بالإبداع والتحدى وتضيف قيمة إلى المنظمة التي يتواجد فيها الشخص ^(١) .	الموهبة
هي عملية متكاملة تعمل على تركيز وتطوير قدرات الموظفين أصحاب الموهبة لتحقيق ميزة تنافسية، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين أصحاب المواهب وذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات والمؤسسات ^(٢) .	إدارة المواهب
هو السلوك الوظيفي الهادف الذي ينتج عن تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، ومعرفة كفاءة الموظف العملية والعلمية للقيام بمسؤولياته واجباته المتعلقة بعمله سواء على المدى القريب أو البعيد ^(٣) .	أداء العاملين

(١) أحمد علي صالح، وعلي موات السوداني، "إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية وإستراتيجية للانكسارات والموارد على منظمات الأعمال العربية"، مجلة معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، ٢٠١٠، ص ٢٠.

(٢) Lewis, R., and hekman, R., "Talent Management A Critical Review", *Human Resource Management Review*, 2006, Vol. 16, pp.139-154.

(٣) ناصر العديلي، ، كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، ١٩٩٥، العدد ٥٦٧، ص ٢١.

المؤثرة فيه للنهوض به، وهذا دفع منظمات الأعمال بالاهتمام بإدارة المواهب التي تهتم بتحسين أداء العاملين والعمل على تطويره. وقد أثر ذلك اهتمام الباحثة للكشف عن دور إدارة المواهب ومدى تأثيره في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٢/١- الدراسات السابقة

استطاعت الباحثة بالبحث عن الدراسات ذات الصلة بإدراة المواهب بشكل عام مع محاولة التركيز على أداء العاملين بصورة خاصة، والتي يمكن من خلالها الوقوف على أهداف تلك الدراسات والنتائج التي توصلت لها؛ لإثراء الدراسة الحالية في محاولة البحث عن أوجه الاختلاف والتشابه بينهما.

١. دراسة (Khatri et al., 2010)^(١)

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الاحتفاظ بالموظفين من خلال إدارة مواهبهم في المنظمة، وأوضحت خمس قواعد لإدارة المواهب:

- الاستثمار بشكل مختلف لتحسين الأداء، حيث أن تقسيم الموظفين إلى فئات مختلفة لاحتياجاتهم وتقسيم الإنفاق المالي الذي يدفع الاستثمارات والنتائج على المدى الطويل والقصير على حسب الاحتياجات.
- إيجاد المنهج لقياس الأداء أمر أساسي لضمان أن إدارة المواهب تحدث فرقا حقيقيا في المنظمة، حيث أن المؤسسات تحتاج إلى قياس الأداء.
- الأرقام هي ما تعكس القرارات القيادية لإدارة المواهب، حيث أن نظام إدارة المواهب يجب أن يعتمد على بيانات جيدة في التوظيف والترقية والأداء الوظيفي، كتحويل بيانات أكثر شمولاً للمهارات.
- بناء المهارات القابلة للتكيف، اتجهت إدارة المواهب للبحث عن مواهب لإعداد قيادات مستقبلية قابلة للتكيف..
- تبسيط إدارة الأداء، وقياس الأثر بدلا من الأهداف، حيث تتساءل العديد من المؤسسات عن نقطة البدء عند إعادة تطوير إدارة المواهب، فإن تحديد الأهداف وإدارة الأداء هما الطريقتين الأكثر مباشرة للإدارة للتواصل مع الموظفين حول الأهداف.

وتوصلت الدراسة إلى إن إدارة المواهب بين الأفراد واستخدامها الأمل هي أحد جوانب عمل المدير الأكثر إنتاجية، كما أن إدارة الموهوبين يمكن أن تكون صعبة ولكن يمكن التغلب عليها من خلال وضع الاستراتيجيات المرنة لإدارة المواهب مع مراعات بعض الأمور مثل عمر الموظف وثقافته واختلاف الشخصيات بين الموظفين، مع المحافظة على التواصل معهم وإشراكهم فيها، كما أن عمليات إعداد إدارة المواهب تعد ميزة تنافسية مؤثرة على قيمة المنظمة.

٢. دراسة (الحميدي والطيب، ٢٠١١)^(٢)

هدفت الدراسة إلى التركيز على إدارة المواهب والعمل على استثمارها بشكل جيد في مختلف المجالات، وتنمية ثقافة الموهبة وتدعم استراتيجيات التعامل معها بغية تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة على المنظرين قريب وبعيد المدى كما عكست الأسباب الحقيقية للاهتمام بالمواهب. بالإضافة أنها كانت من أوائل الدراسات التي توضح حال الإمارات العربية المتحدة ومبادراتها في تبني استراتيجيات إدارة المواهب من خلال برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي.

^(١) Khatri ،P. ،Gupta ،S. ،Gulati ،K. ،& Chauhan ،S.، "Talent Management in HR"، *Journal of Management and Strategy*، (2010)، Vol. 1، No.1، pp. 1- 39.

^(٢) محمد الحميدي، والهادي الطيب، "الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"، *ورقة عمل*، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، رأس الخيمة، (٢٠١١).

وتوصلت الدراسة إلى بأهمية استقطاب الكفاءات والمواهب وإدارتها بشكل عادل لتحفيز الموظفين لضمان استمراريتهم في المنظمة، إضافةً لذلك الحث على إيجاد استراتيجية عربية تنشر مفهوم التدريب وتسهيل عملية نقل الأيدي العاملة العربية وزيادة قدرتها التنافسية في الداخل والخارج. بالنهاية أوصت الدراسة على وضع نموذج لإدارة المواهب والاهتمام بالمسار الوظيفي للموظفين كأحد الأدوات لتحسين مستوى المواهب لدى الأفراد.

٣. دراسة (العنزي وآخرون، ٢٠١١)^(١)

هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي: إذا كان الاتفاق بين الأكاديميين والممارسين بأن شعار المرحلة القادة هي حرب المواهب فما هي السبل الكفيلة بإدارة دفة هذه الحرب لصالح المنظمات وكسبها بطرق أكثر ذكاءً، وتكمن الإجابة في فهم العلاقة استراتيجية إدارة المواهب ونظم عمل الأداء العالي. كما ركزت هذه الدراسة على مجموعة من الأفكار المتعلقة باستراتيجية إدارة المواهب مع ربطها بمنظومة الأداء العالي وذلك عن طريق المناقشة الهادفة للمصطلحين هذه وعرض العلاقة المتداخلة بينهما بنموذج يشابه في طبيعته نظم عمل الأداء العالي كإطار ناجح لارتكاز وتنفيذ استراتيجية متطورة لإدارة المواهب. كما وتطرق الباحثون إلى تبيان الدوافع البحثية التي تتباين في طبيعتها وهي دوافع تحاكي فكر استراتيجية إدارة المواهب، ونظم عمل الأداء العالي، ودوافع تجيب عن تساؤلات الجيل القادم لقوة العمل، ودوافع تخص تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية في المنظمات العراقية.

وتوصلت الدراسة إلى أن نشاطات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تلعب دوراً قيادياً وتدريبياً في إدارة المهوبة، وأن لها دوراً حاسماً في عملية التكامل بين استراتيجية إدارة المواهب واستراتيجية المنظمة لتعزيز نجاح مبادرات إدارة المواهب. أيضاً هناك مسؤولية مشتركة من جميع العاملين في المنظمة تجاه بناء وتعزيز المهوبة.

٤. دراسة (Singh, et al., 2012)^(٢)

هدفت الدراسة إلى دراسة إدارة المواهب من حيث التحديات والقيود التي تواجهها دول مجلس التعاون الخليجي في عمليات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها في شركات القطاع الخاص، وكذلك عملية المناقشة بين القطاعين الخاص والحكومي لامتلاك هذه المواهب مع زيادة تطلعات وآمال القوى العاملة في المنطقة الخليجية.

وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب العاملين في القطاعات الحكومية هم من مواطنين الدولة، كما أن شريحة المواطنين العاملة القطاع الخاص انعكست فقط في دولتي الإمارات وقطر، كما عكست الدراسة أن إقبال المواهب على القطاع الحكومي بسبب الرواتب والتعويضات النقدية، اقترحت الدراسة على الحكومات النظر على ابتكار طرق جديدة لممارسات التوظيف والتعويضات، كما أن الدراسة توصلت لبعض الحلول التي يمكن اتباعها لمواجهة تحديات إدارة المواهب.

٥. دراسة (Ahmadi et. al., 2012)^(٣)

هدفت الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة المواهب المتبعة وخطط التعاقب الوظيفي لجذب المواهب والإبقاء عليها، قامت الدراسة على منهجية التحليل الإحصائي الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة المدرء والمستشارون العاملون في بنك رفا الإيراني في محافظة طهران.

وتوصلت الدراسة إلى عدم تحقيق مبدأ إدارة المواهب و التخطيط للتعاقب الوظيفي وفشل الآليات استقطاب القوى العاملة المهوبة التي يتبعها البنك، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز أنظمة جذب المواهب الحالية لخلق بيئة

^(١) سعيد العنزي، وآخرون، "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة المهوبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، (٢٠١١)، السنة ٣٤، العدد ٨٩.

^(٢) Singh, Abhilasha, Jones, David B. and Hall, Nicholas, "Talent Management: A Research Based Case Study in the GCC Region", *International Journal of Business and Management*, (2012), Vol. 7, No. 24, Pp 94-107.

^(٣) Ahmadi, Ali Akbar, Ahmadi, Freydon, and Abbaspalangi, Javad, "Talent Management and Succession Planning", *International Journal of Contemporary Research in Business*, (2012), Vol. 4, No. 1, Pp 213-224.

جاذبة من خلال تقديم البدلات المالية وغير مالية، وضرورة بناء علاقات قوية مع المؤسسات الأكاديمية ووحدة البحث الموجودة لدى البنك لتحديد وتعريف من هم الأفراد الموهوبين وخصوصاً في السوق المحلية.

٦. دراسة (Kaur, 2013)^(١)

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار برامج إدارة المواهب على أداء الموظفين والمحافظة عليهم للعمل في محلات السوبرماركت (البازار الكبير - Big Bazaar)، وكانت منهجية الدراسة مبنية على الأسلوب الوصفي، وقد تم أخذ العينة عينة الدراسة ٢٢٠ موظف من العاملين في أفرع السوبرماركت من مجموع ٥٠٠ موظف. لوحظ من خلال تحليل المعلومات أن معظم الموظفين لديهم معرفة حول رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها وكيفية العمل للوصول إلى هذه الأهداف.

وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية الموظفين في السوبرماركت راضين عن برامج إدارة المواهب المتوفرة والتي تخلق ثقافة عمل إيجابية تعزز مكانة الموظفين وتقلل من الدوران الوظيفي. كما أن هذه البرامج تساعد الموظفين على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وكيفية العمل على تطويرها.

٧. دراسة (Maya & Thamilselvan, 2013)^(٢)

هدفت الدراسة إلى إظهار كيفية مساعدة إدارة المواهب على تحسين أداء الموظفين ودورها في الكفاءات التنظيمية، استخدم الباحثان الأسلوب الإحصائي للتحليل البيانات المجمع من مقابلات المدراء التنفيذيين والاستقصاء الذي تم تطبيقه على العاملين في شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مدينة شيناي في الهند، الذين تم اختيارهم من أعلى ٥ شركات في تطوير البرمجيات (حسب الإيرادات) حسب تصنيفها بمؤشر الرابطة الوطنية للشركات البرمجيات والخدمات في الهند (ناسكوم)، حيث السلوك الوظيفي لتتقل العاملين مرتفع جداً.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي عالي بالدور الذي تلعبه إدارة المواهب في أداء الموظف وكفاءته التنظيمية، وأوصى الباحثان على ضرورة تحسين وتطوير برامج إدارة المواهب بشكل مستمر لجذب الموظفين والمحافظة عليهم، وأنه يجب قطاع تكنولوجيا المعلومات مواكبة البيئة التنافسية بالتركيز بشكل أكبر على موظفيهم المهرة أو الموهوبين، الاهتمام بإدارة المواهب في منظمات تكنولوجيا المعلومات لما لها تأثير إيجابي على زيادة فعالية المنظمة بسبب ارتفاع أداء الموظفين.

٨. دراسة (المصري والأغا، ٢٠١٥)^(٣)

هدفت الدراسة إلى عرض تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، والتعرف على المعايير المتبعة لتحقيق هذا التميز وبيان مقومات مجتمع المعرفة في هذه الجامعات. وللوصول إلى أهداف البحث، تم تصميم استبانة من قبل الباحثان لجمع المعلومات وطبقها على ١١٠ فرد من رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية بدعم المجتمع المعرفي الذي يحقق التميز البحثي، وأن درجة تقديرات أفراد عينة البحث نحو مستوى توفر معايير التميز كانت

(1) Kaur, R., "Empirical Study of Talent Management Program and its Impact on Employee Retirement and Performance in India Supermarket (big bazaar)", *Journal of Human Resource Management Research*, (2013), Vol. 3, no.3, pp 61-70

(2) Maya M., R. Thamilselvan, "Impact Of Talent Management On Employee Performance And Organizational Efficiency", *In ITSP's- With Reference To Chennai City*, *IJER*, (July-December, 2013), Vol. 10, No. 2, pp. 453-461

(3) نضال المصري، و محمد الأغا، "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية"، *مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، (٢٠١٥)، المجلد الرابع، العدد ١٢، ص ص ٣١-٣٤.

عالية والذي يرتبط طرديا مع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر تقديرات أفراد عينة البحث.

٩. دراسة (العنقري، ٢٠١٥)^(١)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة تأثير ممارسات إدارة المواهب بأبعادها الستة: تخطيط الموارد البشرية، واكتساب المواهب، وتطوير المواهب، والاستفادة من المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتقييم المواهب) على متغيرات الاستغراق الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية في السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات متغيرات إدارة المواهب باختلاف الأجهزة الحكومية التي يعملون بها، كما توجد اختلافات بين أفراد العينة حول اكتساب المواهب وتطويرها للاستفادة منها والاحتفاظ بها باختلاف جهات عملهم.

١٠. دراسة (عتوم، ٢٠١٦)^(٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على أداء الأطباء العاملين في المستشفيات التعليمية في وزارة الصحة الأردنية. وذلك من خلال دراسة أثر إدارة المواهب بأبعادها (الجذب والاختيار والتطوير والإدانة والتقييم) على أداء الأطباء المقيمين بأبعاده (تقديم التقارير الصباحية، القيام بال جولات الصباحية، متابعة الإجراءات الشخصية، وفحص وإدخال المرضى).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- جذب المواهب: عدم إدراك أهمية استقطاب المواهب المتميزة والمبدعة في مجالات العمل الإداري والمهني في هذه المستشفيات وعدم توافر نظام رواتب وحوافر ومكافآت مخصص للموهوبين في هذه المستشفيات.
 - ٢- اختيار المواهب: التعيينات في وزارة الصحة لا تتم وفق مواصفات ومعايير وظيفية محددة واضحة، كما أنها لا تركز على اختيار المواهب من المتقدمين لشغل الوظائف بها.
 - ٣- تطوير المواهب: تطوير المواهب داخل المستشفيات التعليمية تتطلب إقامة الدورات التدريبية والتي لا تتلاءم مع نظام العمل، بالإضافة إلى عدم توافر الوقت المناسب للعاملين لحضورها.
 - ٤- إدانة المواهب: قلة إدراك إدارة المستشفيات والمسؤولين إلى أهمية وجود الموهوبين، ودورهم في تحسين مستقبلها، والذي ينعكس سلبا على تطوير الإبداع والابتكار.
- كما وأضافت الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المواهب في المستشفيات التعليمية جاء متوسطا. وكان الاهتمام الأكثر في مرحلة اختيار المواهب ثم تقييم المواهب، وفي الأخير إدانة المواهب.

١١. دراسة (Singh, et al, 2016)^(٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على أداء الموظفين في قطاع البنوك الخاصة في هارينا، دلهي، ومنطقة العاصمة الوطنية في الهند، كما ركزت الدراسة على عرض ستة عوامل لها تأثير على نشاطات إدارة المواهب وتأثيرها على أداء الموظفين. وهي: (تحفيز الموظفين، رضا الموظفين، إبداع الموظفين، كفاءة

(١) عبدالعزيز بن سلطان العنقري، إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، معهد الإدارة العامة، الرياض، (٢٠١٢).

(٢) ضرغام أمين عتوم، "أثر إدارة المواهب على أداء الأطباء المقيمين في المستشفيات التعليمية في وزارة الصحة الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، (٢٠١٥)

(٣) Singh Sultan et. Al, "Impact of Talent Management Practices on Employees' Performance", *International Journal of Science Technology and Management*, Vol.8, No. 5, 2016.

الموظفين، فعالية الموظفين، وتطوير الموظفين)، تم تصميم استبانة من قبل الباحثان لجمع المعلومات وطبقاها على ١٠٢ من العاملين في بنك كوتاك ماهدرا، بنك المحور، بنك إندوسيند، بنك إيسيسي وبنك هدفك في الهند.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المواهب لها تأثير مباشر على العوامل الستة المؤثرة على أداء الموظفين، حيث أن الموظفين يشعرون برضا عالي حين ترتبط تمايزهم الوظيفي بالمهارات التعاونية والأهداف القابلة للتحقيق، وترتفع كفاءة الموظفين من خلال وجود قياده تشجيعية داعمة، كما توصي الدراسة بأن تكون هناك بيئة عمل صحية وخالية من الإجهاد، تفتح المجال للموظفين للتقدم الوظيفي من خلال التدريب المنتظم، ودعم الأفكار المبتكرة بسياسة تحافظ على شفافية الترويج السليم لإدارة المواهب في البنوك.

١٢. دراسة (Tash, et al., 2016)^(١)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي لدى العاملين في مجمع النفط للبترولوكيماويات. وذلك من خلال دراسة أثر إدارة المواهب كمتغير مستقل بأبعاده (جذب المواهب، تحديد والاحتفاظ بالموهبة، وتطوير الموهبة) على أداء العاملين كمتغير تابع، اعتمدت الدراسة على التصميم الوصفي حيث بلغ العدد المستهدفين ٨٣ موظف من كوادر وظيفية مختلفة من مجمع جام للبترولوكيماويات.

و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بتنفيذ سياسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مجمع البترولوكيماويات ، وأن عامل الرضا الوظيفي يعتبر من المتغيرات التي لها أدوار هامة تنعكس من السياسات المتبعة في إدارة المواهب. كما وأن الدراسة توصلت أن هناك العديد من الشركات التي تمارس عملها دون النظر إلى حجم مساهمتها الصناعية، وأنه من الأفضل على هذه الشركات أن تستثمر الموارد البشرية في إدارة المواهب لجذب المواهب والمحافظة عليهم وتطويرهم.

١٣. دراسة (السعيد، ٢٠١٧)^(٢)

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المواهب المؤسسية وعناصر تطبيقها على الميدان التربوي في دولة الكويت، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لرصد واقع إدارة المواهب في مدارس التعليم العام وذلك من خلال دراسة واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس بأبعادها (التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، وتقييم الأداء) والمؤثرات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب في هذه المدارس، وقد بلغ عدد الفئة المستهدفة ٤٠٢ معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى اختلاف تصورات عينة البحث من المعلمين حول تطبيق إدارة المواهب في مراحل التعليم العام بولة الكويت، كما أن أغلب المعلمين يجدين أن مدراءهم لا يدركون أهمية إدارة المواهب وأثرها على التطوير المؤسسي، كما أن هناك غموض في معرفة مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى كلا من المعلمين والمدراء والذي بدوره أدى إلى ضعف ثقافة التخطيط والتدريب للحفاظ على المواهب.

التعقيب على الدراسات السابقة الاستطلاعية وتحديد المشكلة:

ركزت دراسة (Khatiri, et al., 2010) على الإطار النظري لاستراتيجيات إدارة المواهب للحفاظ على الموظفين بشكل عام، دون التطرق إلى مؤشرات الأداء مرنة وكيفية تأثيرها على الأداء. أما دراسة (الكرعاوي، ٢٠١٠) فهي تناولت إدارة المواهب البشرية بجانبين النظري والتطبيقي، وتتوافق مع موضوع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وتختلف من حيث المتغير التابع وهو الأداء العالي.

^(١) Tash, M. S., Ali, E. N. C., Ahmadzadeh, M., "The Effect of Talent Management on Employee Performance in Oil Jam Petrochemical Complex (Oil JPC): The Mediating Role of Job Satisfaction", *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 8, No. 6, 2016, pp 226-230

^(٢) سعيد العنزي، وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (٢٠١١)، السنة ٣٤، العدد ٨٩.

و تناولت دراسة (الحميدي والطبيب، ٢٠١١) موضوع إدارة المواهب بطريقة نظرية بالإضافة إلى عرض تأثير التدريب على الموظفين دون وجود إطار عملي، توافقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث الجانب البحثي لإدارة المواهب، أما بالنسبة لدراسة (العززي وآخرون، ٢٠١١) فتشابهت مع دراسة الحميدي من حيث الطريقة البحثية، إلى أن هذه الدراسة استخدمت الإطار الفلسفي يحمل جوانب عنصر المناقشة للمفهوم نظم عمل الأداء العالي كإطار لتنفيذ استراتيجية إدارة الموهبة، أي أن الدراسة الحالية تشابهت معها بعض جوانب مؤشرات إدارة المواهب.

واختلفت دراسة (Singh, Jones, & Hall, 2012) عن الدراسة الحالية من خلال المتغيرات التي قامت بدراستها، فقد ركزت الدراسة على تأثير الجانب النفسي للموظفين وارتباطه بإدارة المواهب، كما أن عينة البحث كانت كبيرة جداً بحيث شملت دول الخليج، كانت دراسة (Ahmadi et. al., 2012) متشابهة في كلا من أبعاد قياس المتغير المستقل إدارة المواهب و المتغير التابع التعاقب الوظيفي إلى أن الدراسة الحالية، إلى أنهم يختلفون في عينة البحث وكذلك المتغير التابع حيث أن التعاقب الوظيفي أحد المؤشرات المرتبطة بالمتغير المستقل بالدراسة الحالية.

واتفقت دراسة (Kaur, 2013)، ودراسة (Maya & Thamiselvan, 2013)، ودراسة (عوم، ٢٠١٦) من حيث البعدين المستقل و التابع، حيث أن الدراسات الثلاثة تطابقوا من حيث قياس تأثير إدارة المواهب على أداء الموظفين، إلا أن أبعاد القياس الفرعية وعينة البحث اختلفت عن الدراسة الحالية. أما بالنسبة لدراسة الباحثين (المصري والأغا، ٢٠١٥) فكانت دراسة استطلاعية تهدف إلى قياس تطبيق إدارة المواهب على الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية لاقتراح تطبيقي تنموي استراتيجي، حيث تشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية تماماً مع أبعاد قياس إدارة المواهب.

نستنتج من الدراسات السابقة الفجوات البحثية التالية:

- بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية وعلى الرغم من قلة الدراسات التجريبية والتطبيقية العربية لمفهوم إدارة المواهب في المنظمات العربية، إلا أن هناك عدداً من الدراسات الاستقرائية التي تعتبر ركيزة لمزيد من الدراسات باتجاه إدارة المواهب وكيفية الاستفادة منها الاستفادة المثلى التي تصب في صالح الأفراد والمنظمات.
- وجدت الباحثة أنه يوجد اتفاق بين الدراسات السابقة على أهمية إدارة المواهب، إلى أنها اختلفت بشأن مفهوم إدارة المواهب وممارستها، وأنه رغم تعدد تلك الدراسات إلا أنها اهتمت بالتركيز على بعض الممارسات كجذب واستبقاء وتنمية المواهب دون غيرها من الممارسات مثل تطوير المسار وتخطيط التعاقب والاستبدال. تناولت بعض الدراسات أثر علاقة إدارة المواهب كمتغير مستقل وعلاقتها بالعديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية كمتغير تابع.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في المجال بالأصالة والحدثة من عدة جوانب:

- ١- اختلاف بيئة ومجال تطبيق الدراسة حيث تطبيق البحث على قطاع وزارة التربية والتعليم.
- ٢- تناول الدراسة مدخل متكامل لأهم ممارسات وأبعاد إدارة المواهب.
- ٣- الحاجة لدراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب كمتغير مستقل وتأثيره على أداء العاملين كمتغير تابع، وتحدد ما إذا كانت تلك الممارسات تؤثر إيجابياً أو سلبياً على أداء العاملين.

٣/١- مشكلة الدراسة:

ويمكن صياغة موضوع البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

" ما هو تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم؟"

ويتطلب الإجابة عن هذا السؤال طرح الأسئلة التالية:

- ١- ما مدى توافر ممارسات إدارة المواهب بوزارة التربية والتعليم؟
- ٢- ما مدى توافر أبعاد أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم؟
- ٣- هل توجد فروق معنوية بين استجابات العاملين بوزارة التربية والتعليم حول ممارسات إدارة المواهب باختلاف (النوع، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)؟
- ٤- هل يوجد تأثير جوهري لممارسات إدارة المواهب على أبعاد أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم؟

٤/١- أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بموضوع الدراسة ومجال تطبيقها كما يلي:

- الأهمية العلمية:

- ١- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية إدارة المواهب والاستفادة منها في تحسين أداء العاملين لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات والتغيرات العالمية.
- ٢- تبين هذه الدراسة بشكل علمي مفهوم إدارة المواهب وتقييم أداء العاملين الذي ينعكس على المنظمة - وخصوصاً وزارة التربية والتعليم -، علاوة عن أنها ترصد أبرز التحديات التي تواجه تبني هذا المنظمات لمفهوم إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء في المجتمع الإماراتي، مما يضع حقائق علمية أمام متخذي القرار والعاملين على خطط التنمية في الدولة.
- ٣- إمكانية الاستفادة من المواهب داخل الهيئات الاتحادية بصفة عامة ووزارة التربية والتعليم بصفة خاصة، وكيفية التخطيط لإدارة واستثمار هذه المواهب الاستثمار الأمثل وذلك من خلال التنظيم وتبني استراتيجيات واضحة ومحددة لإدارة المواهب داخل الهيئات الاتحادية.

- الأهمية التطبيقية:

بالإضافة لما سبق فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من أهمية مجال التطبيق وهو وزارة التربية والتعليم باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لبناء الاقتصاد المعرفي، كما تعتبر أحد القطاعات الرئيسية التي تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٥/١- أهداف الدراسة

في ضوء موضوع الدراسة يتمثل الهدف الرئيسي في دراسة تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة يتم تحديد عدد من الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- التعرف على مدى توافر ممارسات إدارة المواهب في وزارة التربية والتعليم محل الدراسة.
- ٢- التعرف على مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم محل الدراسة.
- ٣- تحديد الفروق بين استجابات العاملين بوزارة التربية والتعليم حول ممارسات إدارة المواهب نتيجة اختلاف (النوع، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- ٤- قياس تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم محل الدراسة.
- ٥- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد على زيادة الاستفادة من ممارسات إدارة المواهب في تحسين الأداء للعاملين بوزارة التربية والتعليم.

٦/١- فروض الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من صحة الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد فروق معنوية بين متوسط استجابات العاملين بوزارة التربية والتعليم حول ممارسات إدارة المواهب كما تدرّكها مفردات الدراسة باختلاف (النوع، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

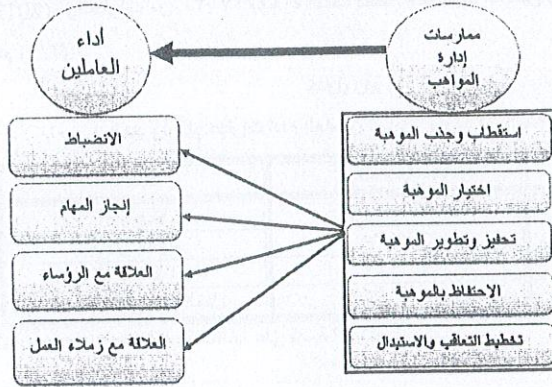
الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على أبعاد أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١- يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على الإنضباط بوزارة التربية والتعليم.
- ٢- يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على إنجاز المهام بوزارة التربية والتعليم.
- ٣- يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على العلاقة مع الرؤساء بوزارة التربية والتعليم.
- ٤- يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على العلاقة مع زملاء العمل بوزارة التربية والتعليم.

٧/١- متغيرات الدراسة:

في إطار هذه الدراسة يتم دراسة المتغير المستقل متمثلاً في ممارسات إدارة المواهب كمدخل لتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، ويوضح الشكل رقم (١/١) متغيرات الدراسة.



شكل رقم (١/١)
متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على الدراسات السابقة.

٨/١- أسلوب الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على كلا من الدراسة المكتبية، والدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:

- الدراسة المكتبية: حيث قامت الباحثة بتجميع البيانات من خلال الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ومراجعة الكتب، والدوريات، والمراجع، والمقالات الإلكترونية المتعلقة بالموضوع.
- الدراسة الميدانية: حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استقصاء لجمع البيانات. وتم تصميم قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين بوزارة التربية والتعليم محل الدراسة لجمع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية باستخدام مقياس (Likert Scale) خماسي التدرج بحيث تحتوي القائمة على متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: خاص بالبيانات العامة لوحدات المعاينة.

الجزء الثاني: يتضمن ممارسات إدارة المواهب وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الوارد في دراسة كل من دراسة الجراح وأبو دولة (2015) ، (Oladopa (2014) ، Golichin (2014)، والعبارة من ١: ٢٩ بالجزء الثاني تخص ممارسات إدارة المواهب وذلك كما يوضحها الجدول رقم (٢/١):

جدول رقم (٢/١)

الأبعاد	أرقام العبارات	عدد العبارات
استقطاب وجذب الموهبة	٨ : ١	٨
اختيار الموهبة	١٢ : ٩	٤
تحفيز وتطوير الموهبة	١٨ : ١٣	٦
الاحتفاظ بالموهبة	٢٤ : ١٩	٦
تخطيط التعاقب والاستبدال	٢٩ : ٢٥	٥

المصدر: من إعداد الباحثة

الجزء الثالث: يتضمن أبعاد أداء العاملين وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الوارد في دراسة Groves (2013)، والعبارة من ٣٠: ٤٧ بالجزء الثالث تخص أبعاد أداء العاملين وذلك كما يوضحها الجدول رقم (٣/١):

جدول رقم (٣/١)

الأبعاد	أرقام العبارات	عدد العبارات
الانضباط	٣٤ : ٣٠	٥
إنجاز المهام	٣٩ : ٣٥	٥
العلاقة مع الرؤساء	٤٢ : ٤٠	٣
العلاقة مع زملاء العمل	٤٧ : ٤٣	٥

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على قائمة الاستقصاء.

٩/١- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على وزارة التربية والتعليم فقط وليس كامل الهيئات الاتحادية(*)، وتم اختيار وزارة التربية والتعليم باعتبارها أكثر هيئة من حيث الموظفين ومن حيث تنوع المهام الوظيفية والبيانات الديموغرافية، وقامت الباحثة باختيار العاملين في وزارة التربية والتعليم من الإمارات السبعة وهي (أبو ظبي، دبي، الشارقة، عجمان، رأس الخيمة، الفجيرة).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة على الوظائف الإدارية الثلاثة في الفترة نهاية الفصل الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٧ وبداية الفصل الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ متضمنة أجازة السنة الدراسية للطلاب.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على خمسة أبعاد لإدارة المواهب والبعد السلوكي لأداء العاملين.

(*) حيث أن الهيئات الاتحادية تتكون من (٤٠) هيئة، ويبلغ عدد العاملين ما يقارب (١٠٠٠٠) عامل.

١٠/١ - محددات الدراسة

- تأخر استرداد الاستقصاء من بعض الإداريين.
- درجة دقة وموضوعية استجابة الإداريين.
- المسافة بين المدن الإمارات السبعة وهي (أبو ظبي، دبي، الشارقة، عجمان، رأس الخيمة، الفجيرة).

القسم الثاني: إدارة المواهب البشرية

١/٢ - مفهوم الموهبة

لا يوجد تعريف واحد للموهبة؛ حيث يتأثر التعريف بنوع واستراتيجية والبيئة التنافسية للمنظمة^(١)، ومن حيث الدراسات السابقة التي تناولت الحديث عن الموهوبين والموهبة وجد اختلاف بين رؤية المتخصصين والباحثين والمشتغلين في مجال الموهبة، بحيث يصعب على الاتفاق على تعريف ثابت للموهبة. فقد عرفت (الخفاجي، ٢٠٠٥)^(٢) الموهبة باستعداد المرء على توليد المعرفة وتخزينها بصورة تعمل على تعظيم العائد والتقليل من الهدر في موارد المنظمة سواء الملموسة أو غير الملموسة. أما (صالح والسوداني، ٢٠١٠)^(٣) عرفا الموهبة على أنها قوة الفكرية تبنى على السمات التي تؤهل من يتحلى بها بمواجهة التحدي.

في حين عرف (valadescu, 2012)^(٤) الموهبة لدى الأشخاص بأنها القدرة على الاستفادة من هذه القدرات للتأثير على كفاءة وفعالية المنظمة بشكل إيجابي. وترى الباحثة أن الموهبة هي كل ما يميز به الشخص عن غيره بما يتسم به من قدرات ومهارات ومجموعة من المعارف، وأن كل شخص لديه موهبة تميزه عن غيره بغض النظر عن عمره أو مستواه الإداري في المنظمة. يمكن الاستفادة منها للوصول لأهداف المنظمة.

٢/٢ - خصائص الموهبة

إن للموهبة عدة خصائص تضفي على الفرد الموهوب طابعاً منفرداً تجعله مميز عن غيره من الأشخاص وتضفي عليه خصوصية، فأنفراده ببعض المواهب والقدرات تجعله رائداً إلى نشر ابتكاراته، كما وأضاف (Meyers et al, 2013)^(٥) أن هناك خمس خصائص نظرية للموهبة، وتلك الخصائص تتمثل فيما يلي:

أ. الموهبة خاصية مكتسبة بالفطرة إذ أن بعض الباحثون في مجال الموهبة ذكر أن الموهبة تولد مع الإنسان وتبدأ بالظهور في سن مبكرة من عمره.

^(١) Chuai. Xin, Preece. David, Iles. Paul, "Is talent management just "old wine in new bottles?" The case of multinational companies in Beijing" *Management Research News*, Vol. 31 No. 12 at Emerald Group Publishing Limited, 2008, pp. 901-911.

^(٢) نعمة عباس الخفاجي، "مواهب العقل الأسطوري منبع إستراتيجية المعرفة"، بحث نُقِشَ في وقائع المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس - الجامعة الزيتونة، عمان- الأردن، ٢٠٠٥.

^(٣) أحمد علي صالح، وعلي موات السوداني، مرجع سبق ذكره، ٢٠١٠.

^(٤) Valadescu, A. " The Possibility of Implementation Talent Management in the Public Sector", *Management & Marketing challenges for knowledge Society*, Vol.7, No.2, 2012, pp.351-362.

^(٥) Meyers, M. C., Van Woerkom, M. and Dries, N., "Talent —Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management", *Human Resource Management Review*, Vol. 23, No 4, 2013.

- ب. الموهبة عنصر قوة، إذ أن الموهبة تضفي للفرد خاصية إيجابية تميزه عن غيره، وأن قدرته على التفوق والإبداع في مهام عمله تكسبه القوة.
- ت. الموهبة هي عبارة عن كفاءات، وتعرف الكفاءة بأنها مجموعة من السمات والمهارات والقدرات البشرية اللازمة لقياس أداء الفرد، وتعتبر الكفاءة من المظاهر السلوكية للشخص الموهوب التي تكون المعرفة.
- ث. الموهبة هي عبارة عن الإمكانيات المرتفعة، ويشير هذا المصطلح على أن الفرد يتميز بإمكانيات مرتفعة في تطوير نفسه ليحتل مكانة أفضل مما هو عليها في المستقبل.
- ج. الموهبة هي المستوى العالي من الأداء، حيث يظهر على سلوك الفرد الموهوب وأدائه تغيرات جذرية واضحة لدى إدارة ومنتسبي المنظمة التي ينتمي إليها.

٣/٢- مفهوم إدارة المواهب

أما بالنسبة لتعريف إدارة المواهب فإنه من الصعب تحديد المعنى الدقيق لإدارة المواهب بالاعتماد على وجهات النظر والمصطلحات المختلفة للباحثين السابقين لإدارة المواهب (Lewis & Heckman, 2006)^(١)، فإدارة المواهب قد تعني للبعض فرص التنمية المناسبة للموظفين ومتابعتها حتى يتمكنوا من المساهمة على وجه أفضل.

ومصطلح إدارة المواهب عادة ما يرتبط بالمنافسة المعتمدة عليها تطبيقات إدارة الموارد البشرية. فقرارات إدارة المواهب دائماً تأتي من قبل مجموعة جوهر المنافسات التنظيمية كما هو الحال من المراكز الأساسية بالمنافسة. وقد عرفها (Heinen & O'Neill, 2004)^(٢) بأنها مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي. كما عرفتها (Susan, 2014)^(٣) على أنها التزام المنظمة لتعيين وإدامة وتطوير الموظفين الموهوبين المتواجدين في سوق العمل،

أما (العبيدي، ٢٠١٠)^(٤) فقد عرفها على أنها اندماج لعدة مبادرات ضمن إطار متماسك من الفعاليات التي تشمل روح الجماعة، التركيز على النتائج، تحديد الموقع، والعمل بالنظام).

وأضاف (أحمد، ٢٠١١)^(٥) بأنها قدرة إدارة المنظمة على توفير منهج منظم لاستقطاب وتطوير مهارات العاملين، واعتبار الأشخاص مواهب تستحق الاهتمام والتحفيز للدفع إلى أمام، كما وضع الشخص ذو المهارات

(١) Lewis, R., and Hekman, R. "Talent Management A Critical Review", *Human Resource Management Review*, Vol. 16, 2006, pp. 139-154.

(٢) Heinen, J. Stephen, and Colleen O'Neill. "Managing talent to maximize performance." *Employment Relations Today* 31, no. 2, 2004, pp. 67-82.

(٣) Susan L. Robertson, "Corporatisation, competitiveness, commercialisation: new logics in the globalising of UK higher education." *In the Internationalisation of Higher Education*, Routledge, 2014, pp. 31-44.

(٤) هاشم فوزي العبيدي، "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، مجلة القري العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد ١٧، ٢٠١٠.

(٥) محمد أحمد، مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم الأساسية والاتجاهات المعاصرة، الرياض: مكتبة الرشد، ٢٠١١.

المناسب في المكان والوقت المناسب، بحيث يتوفر لدى المنظمة الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها وبناء ميزة تنافسية أفضل بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.

وبناء على ما سبق عرضه من تعريفات لإدارة المواهب، ترى الباحثة بأن هناك اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بدوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

وعليه تعرف الباحثة إدارة المواهب بأنها عبارة عن مدخل للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمة، وأن إدارة المواهب عملية معقدة وطويلة وتقوم على مدى مقدرة المنظمة على جذب أفضل الموارد البشرية والتي تمتلك قدرات ومعارف للعمل داخل المنظمة، ومن ثم توظيف هذه المواهب وتحفيزها وإدارة أدائها وتمكينها وتطوير مسارها الوظيفي للاحتفاظ بها، بهدف تحسين فعالية وكفاءة الأداء داخل المنظمة، ويمكن تطبيقها على جميع الأفراد بمختلف المستويات الإدارية. كما أنها تجد من الصعب توحيد الأبعاد لإدارة المواهب بين جميع المنظمات وذلك لاختلاف بيئة العمل.

٤/٢ - أبعاد إدارة الموهبة وأدوات القياس

بحسب وجهات نظر الكتاب والباحثين ومن خلال عرض الأبعاد التي تناولت إدارة الموهبة اتجهت الباحثة إلى اختيار مجموعة من الأبعاد تتوافق والمتغيرات قيد البحث، لاعتمادها من قبل أغلب الباحثين وحصولها على النسبة الأعلى من بين الأبعاد الأخرى ولتناسبها مع أهداف الدراسة الحالية، وهي كما تتضح من الجدول رقم (١/٢):

جدول رقم (١٧/٢)
جدول أبعاد إدارة الموهبة بحسب آراء الكفاءات والباحثين

الإعتراف	إدارة المهنة	الدعم والتدريب	تطوير القيادة	الثقافة التنظيمية	التعيينات	تمكين العاملين	التخطيط	تخطيط المقاتب والاستبدال	تحديد المواهب	إدارة الأداء	الإحتفاظ بالمواهب	تطوير المواهب	الاختيار والتقييم	الإستقطاب	أسم الكفاءات الباحثين
2	1	3	3	2	6	٢	6	4	3	13	11	14	8	15	Bersin,2006
10%	5%	15%	15%	10%	30%	%١٠	30%	20%	15%	65%	55%	70%	40%	75%	Oehley,2007
															Hewitt,2008
															Pill,2010
															SHRM,2010
															Tarakji,2010
															Behrstock, 2010
															Workitect,2010
															Dessler,2011
															Chikumbi,2011
															العبد،٢٠١١
															Kravtsova,2012
															Stan,2012
															Brunilia,2013
															الزبيدي وحسين، ٢٠١٣
															مغيب وحاجم، ٢٠١٣
															مقري وحلاوي، ٢٠١٤
															العقري، ٢٠١٥
															عكوي، ٢٠١٦
															السويح، ٢٠١٧
															الجميع، ٢٠١٧
															الجميع، %

المصدر: من أعداد الباحث

من الجدول السابق، فقد توصلت الباحثة إلى اختيار أبعاد إدارة المواهب والمتمثلة في:

- ١ - استقطاب وجذب المواهب.
 - ٢ - اختيار المواهب
 - ٣ - تحفيز وتطوير المواهب.
 - ٤ - الاحتفاظ بالمواهب.
 - ٥ - تخطيط التعاقب والاستبدال.
- باستخدام هذه الأبعاد تكرار بين الدراسات السابقة، ولاعتمادها من قبل أغلب الباحثين وحصولها على النسبة الأعلى من بين الأبعاد الأخرى ولتناسبها مع أهداف الدراسة الحالية، والجدول رقم (٢/٢) يوضح عدد تكرار هذه الأبعاد بين النماذج والوزن النسبي الخاص بكل بعد.

جدول رقم (٢/٢)

عدد مرات تكرار الأبعاد بين النماذج والوزن النسبي لكل بعد

الوزن النسبي لكل بعد	عدد مرات التكرار	أبعاد نماذج
75%	15	الاستقطاب
40%	8	الاختيار والتقييم
70%	14	تطوير المواهب
55%	11	الاحتفاظ بالمواهب
65%	13	إدارة الأداء
15%	3	تحديد المواهب
20%	4	تخطيط التعاقب والاستبدال
30%	6	التخطيط
10%	2	تمكين العاملين
30%	6	التعويضات
10%	2	الثقافة التنظيمية
15%	3	تطوير القيادة
15%	3	الدعم والتدريب
5%	1	إدارة المهنة
10%	2	الاعتراف

المصدر: من إعداد الباحثة^(٣١).

ويتكون نموذج إدارة المواهب الخاص بهذه الدراسة من خمسة أبعاد وهي ١-استقطاب وجذب المواهب ٢-اختيار المواهب ٣- تحفيز وتطوير المواهب ٤- الاحتفاظ بالمواهب ٥- تخطيط التعاقب والاستبدال.

القسم الثالث: إدارة المواهب البشرية

١/٣ - مفهوم الأداء

إن أصل كلمة أداء يرجع إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة (performare) التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة (performance) وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم: "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفاعلية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها، وتحدد الفعالية في أي مستوى تتحقق الأهداف والإنتاجية من خلال مقارنة النتائج المتحصلة عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك"^(٣٢).

^(٣٢) بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول رقم (١/٢)

^(٣٣) Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, 2ed, paris, 1976, P 310

و يعرف الأداء بأنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكن نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"^(٣٤).

و يعرفه هاينز "Haynes" بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجازه من الأعمال، فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر جهد.^(٣٥)

ويقصد بمفهوم الأداء بأنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. باعتباره أداة ربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وتستعرض الباحثة أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وهي:

- ١- الأداء المؤسسي: يعرف بأنه^(٣٦) " المنظمة المتكاملة لننتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " .
- ٢- الأداء الوظيفي: الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة^(٣٧).
- ٣- إدارة الأداء: وتُعرف بأنها " التنسيق بين العامل ورئيسه المباشر لتوقع وفهم مهام العمل التي يجب إنجازها بوضوح"^(٣٨).
- ٤- تحسين الأداء: هو^(٣٩) " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى " يتطلب تحسين أداء أية منظمة .
- ٥- تقويم الأداء: يعرف بأنه" عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء"^(٤٠)

٢/٣ - معايير أداء العاملين

تعرف معايير الأداء بأنها " معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات "^(٤١).

وتتلخص أهم معايير أداء العاملين والتي يوضحها الشكل رقم (١٤) فيما يلي^(٤٢):

- ١- الجودة: حيث تعبر عن مستوى أداء العمل لجميع نشاطات المنظمة.
- ٢- الكمية: ويقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات العاملين وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم .

(٣٤) محمد عبد الغني حسن هلال، *مهارات إدارة الاداء (ط ٢)* ، مركز تطوير الاداء و التنمية ، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٩، ص ١٩-٢٠ .
(٣٥) ماريون أي هاينز ، *إدارة الاداء والدليل الشامل للإشراف الفعال* . ترجمة محمد مرسى. وزهير الصباغ، الرياض:معهد الإدارة العامة، ١٩٨٩، ص ٢٧.

(٣٦) عبد العزيز جميل مخيمر ، وآخرون ، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، مرجع سابق ، ص ١١-٩ .

(٣٧) عبد الحكيم الخزامي، *تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تقييم الاداء*، ج ٢، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، مصر، ١٩٩٩، ص ١٩.

(٣٨) روبرت باكلي، *كيف تقويم وتطور الاداء الوظيفي: تقييم الاداء*، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، القاهرة، مصر، ١٩٩٩، ص ٢٦.

(٣٩) عبد الحكيم أحمد الخزامي، *تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين*، مكتبة ابن سينا، ج ٣، القاهرة، مصر، ١٩٩٩، ص ٣-١١ .

(٤٠) أحمد بن حماد الحمود، "تقييم الاداء الوظيفي - الطرق- المعوقات- البدائل"، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد ٣٤، العدد الرابع، الرياض، ١٩٩٤، ص ٣.

(٤١) منير سالم، *تقييم اداء شركات قطاع الاعمال في ضوء القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، ولائحته التنفيذية في مصر*، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، مصر، ١٩٩٢، ص ١٨.

(٤٢) محمد عبد الغني حسن هلال، *مهارات إدارة الاداء (ط ٢)*، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، مصر، ١٩٩٩، ص ١٠٢-٩٩ .

٣- الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل ، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة.



شكل رقم (١/٣)

معايير أداء العاملين

المصدر: محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، ط٢، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٢.

٣/٣ - أبعاد أداء العاملين

قبل التعرض لأبعاد أداء العاملين لابد من تناول:

١/٣/٣ - أبعاد الأداء

يركز الباحثون على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر على الأخذ بعين الاعتبار إلى الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من المنطلق أن الأداء مفهوم شامل تتمثل في الأبعاد التالية^(٤٣):

أولاً: البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بهدف تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مديري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

ثانياً: البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم وتتجلى أهمية دور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي.

ويضيف سلطان ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي^(٤٤):

أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول: ويقصد به مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول.

ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

^(٤٣) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، ٢٠٠٩-٢٠١٠، ص ٢١٨-٢١٩.

^(٤٤) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، ط ١، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣.

إن نجاح أية منظمة مهما كانت طبيعة العمل فيها يتوقف على العاملين فيها ومدى مهارتهم واتقانهم المهارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية، حيث أن أداء العاملين يعد مؤثر عميق في إنتاجية وأداء المنظمة^(١٥). ويمكن تعريف قياس الأداء الوظيفي للعاملين بأنه نظام يتم من خلاله حصر مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم وذلك من خلال مقارنة أداء العاملين الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً بطاقة المهام الوظيفية في المنظمة، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها^(١٦)، ويعرفه (Duraisingam) بأنه الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين^(١٧).

وقد استقرت الباحثة في قياس أداء العاملين في هذه الدراسة على الأبعاد الواردة في دراسة (Groves 2013)

وهي:

١ - الانضباط:

الانضباط في العمل هو نوع من السلطة داخل المنظمة يمارس بمجموعة من التعليمات و الإجراءات ومستويات التطبيق، إن التسارع في التغيير الذي تواجه المنظمات يفرض على الإدارات العليا أن يكونوا على استعداد للاعتماد على أصحاب الموهبة الراغبين في التغيير الناجح^(١٨).

٢ - إنجاز المهام:

تنجز المهام داخل المنظمة من خلال تحقيق الأهداف الموضوعة والمشاركة مع الموظفين من خلال مشاركتهم لروية وأهداف المنظمة، إن العاملين أصحاب الموهبة يشعرون بامتلاكهم للقدرة على التصرف بحرية في عملهم لإنجاز المهام والوصول إلى الأهداف بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين^(١٩).

٣ - العلاقة مع الرؤساء في العمل:

هي العلاقة التي تنشأ بين الموظف ومروسيه دون تحيز، والتي تعكس أهمية كبيرة على المنظمات المتطلعة للنجاح من خلال تحسين أداء العاملين. حيث أن العلاقات التي تتسم بالشعور بالاحترام المتبادل والثقة تدعم حرية اتخاذ القرارات وتبادل الآراء وتشجع المبدعين على المشاركة الفعالة في المنظمة مما ينعكس بشكل إيجابي على أداءهم وأداء المنظمة^(٢٠).

٤ - العلاقة بين الزملاء في العمل:

هي العلاقة بين العاملين داخل المنظمة التي تنتج عن المعاملات اليومية بين الموظفين والتي لها دور مهم على تحسين أداء العاملين، حيث أن العمل الجماعي المستمر بين الأفراد والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة، يترتب عليه مشاركة للأراء والمقترحات التي تحفز الجانب الإبداعي للأفكار، وإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل^(٢١).

(١٥) فايز الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، عمان، دار جليس الزمان، ٢٠١٤.

(١٦) حسين علي خشارمة، "تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشوكات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها: دراسة ميدانية". دراسات - العلوم الإدارية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي مع ٢٩، ع ٢ (٢٠٠٢): ٢٩٧ - ٣٢٣.

(١٧) Duraisingam, Vinita, performance appraisal, Australian national research, Australia, 2005

(١٨) خليل محمد حسن الشماخ؛ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، (ط٢) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٥، ص ٢٢٤.

(١٩) بوب هافارد، نحو النجاح - كيف تقويم أداء موظفيك، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٣٦٠.

(٢٠) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، (ط٤) ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٤١٥.

أدى التطور الذي شهدته إدارة الأعمال في السنوات الأخيرة ومتطلبات العصر الحديث من الجودة والأداء المتميز، إلى سعي المنظمات لامتلاك الموارد البشرية ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة باعتبارها المورد القادر على الإبداع والابتكار والتميز وقيادة المنظمة للنجاح، مما أدى إلى ظهور مفهوم إدارة المواهب كأحد المفاهيم الجديدة في مجال الموارد البشرية في العصر الحديث لتحسين أداء العاملين مما ينعكس على تحسين أداء المنظمة. فقد أصبحت المواهب جزءاً مهماً في المنظمات للوصول لأداء فعال^(٥٦).

وقد صنف (Mutsuddi and Mutsuddi, 2008)^(٥٦) الآثار المترتبة على المواهب إلى:

- الآثار المترتبة بالنسبة للمديرين: وشملت وضع خريطة المواهب وذلك لتحديد مداخل ومجالات المواهب الرئيسية والتنسيق بنقاط القوة في المنظمة في الحاضر والمستقبل، وإنشاء وتنفيذ نموذج فعال لتقييم الأداء على أساس الكفاءات والمهارات، وخلق إطار عمل شفاف للتقييم ومكافأة الأداء على أساس الفرد والفريق والأهداف التنظيمية.
- الآثار المترتبة بالنسبة للعاملين: وشملت ضمان أداء أكبر للعامل، وإحساس أكبر وواضح بالأهداف، وإشراك العاملين في إدارة الأداء ونظام المكافآت وتحديد الأهداف بصورة أكثر شفافية تقوم على أهداف محددة، وضمن اتصال مفتوح، وضمن إشراك العاملين في بيئة العمل بصورة أكثر مرونة.

وتعكس إدارة المواهب على أداء العاملين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وهو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها^(٥٤).

وعند التعرف على المواهب داخل المنظمة واستغلالها، وتنميتها بشكل جيد، فسوف يعود ذلك على العاملين بمستوى عال من الإخلاص والالتزام تجاه المنظمة^(٥٥). كما أن الاستثمار في المواهب يعني اكتسابهم معرفة، مهارات، وقدرات جديدة والتي تكون مفيدة لكل من المنظمة وللمواهب أنفسهم، وقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين لديهم فرصة لأداء المعرفة، المهارات، والقدرات التي اكتسبوها يكونوا أكثر التزاماً وأقل نية لترك العمل^(٥٦). وأشار (Thunnissen 2013) إلى أن لإدارة المواهب قيمة اقتصادية وغير اقتصادية على المستوى الفردي للعاملين. حيث تمثل القيمة الاقتصادية في: كمكافأة مالية، والأمان الوظيفي. أما القيمة غير الاقتصادية تتمثل في عمل ذات تحدي وهدف، النمو الشخصي والاحتياجات المجتمعية، معاملة عادلة ومنصفة^(٥٧).

^(٥٦) إيمان علي الشوفيين، " دور إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية: دراسة حالة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠١٦.

^(٥٣) Mutsuddi, I., and R. Mutsuddi. "Retaining talents: The key to knowledge organization." *ICFAI Journal of Management Research*, vol. 7, no. 7, (2008), pp. 73-84.

^(٥٤) مروان حويحي، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل- حالة دراسية على اتحاد لجن العمل الصحي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص ٢٥.

^(٥٥) Shaemi, A., Allameh, S. and Bajgerani, M, Impact of talent management strategies on employee's emotional intelligence in Isfahan Municipality (Iran). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 2011, pp. 229-241.

^(٥٦) Sonnenberg, M. and van Zijderfeld, V., Realizing the Highest Value of Investments in Talent Management, In: M. Andresen, C. Nowak (Eds.), *Human Resource Management Practices*, 2015, pp. 31-51.

^(٥٧) Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B., Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, Vol. 23, 2013, pp. 326-336.

القسم الرابع : منهجية الدراسة

١/٤ - إطار وأسلوب الدراسة الميدانية

١/٤ - مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم على النطاق الاتحادي للإمارات السبع، والجدول رقم (١/٤) يوضح أعداد العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية)، وإجمالي أعداد العاملين بوزارة التربية والتعليم محل الدراسة الميدانية.

جدول رقم (١/٤)

أعداد العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة، وإجمالي أعداد العاملين بوزارة التربية والتعليم

عدد العاملين	المستوى الإداري
٦٩	الإدارة العليا
٣٤٤	الإدارة الوسطى
٥٠٦	الإدارة الإشرافية
٩١٩	الإجمالي

المصدر: نظام بيانات الاتحادي

٢/١/٤ - عينة الدراسة

قامت الباحثة بالتطبيق على العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية) بوزارة التربية والتعليم محل الدراسة، وقامت الباحثة بأخذ مفردات العينة من الإدارة العليا بطريقة الحصر الشامل؛ نظراً لأنهم لديهم القدرة على اتخاذ القرارات ووضع السياسات والإستراتيجيات وأكثر معرفه بأمور وزارة التربية والتعليم، أما فيما يخص مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية، فقامت الباحثة بسحب عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة الخاص بالمستويين.

أ- حجم عينة الدراسة:

ويوضح الجدول رقم (٢/٤) عينة الدراسة في المستويات الإدارية الثلاثة: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية).

جدول رقم (٢/٤)

توزيع عينة الدراسة على مستوى الإدارة العليا والوسطى والإشرافية بوزارة التربية والتعليم

عدد مفردات العينة	المستوى الإداري
٦٩	الإدارة العليا
١٠٧	الإدارة الوسطى
١٥٨	الإدارة الإشرافية
٣٣٤	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد قامت الباحثة باستخدام مزيج من طرق جمع البيانات، وهي: (طريقة المقابلات الشخصية، والتليفون، البريد الإلكتروني)، في استيفاء قوائم الاستقصاء، وذلك بما يتناسب مع ظروف المستقصي منهم داخل وزارة التربية والتعليم محل الدراسة الميدانية.

٣/١/٤ - معدل الاستجابة

يعرف معدل الاستجابة بنسبة المستقضي منهم الذين يقومون بالتعاون مع الباحث واستيفاء قوائم الاستقصاء، وذلك إلى إجمالي المستقضي منهم. وقد تم توزيع استمارات استقصاء الدراسة والبالغ عددها (٣٣٤) مفردة على العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية) استبعد منهم عدد (٦٤) استمارة كانت غير كاملة ويوجد بها إجابات ناقصة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي على (٢٧٠) استمارة، وبذلك فقد بلغ معدل الاستجابة الكلي ٨٠,٨% بالنسبة لعينة الدراسة، وترى الباحثة أنها نسبة تصلح لإتمام الدراسة.

٢/٤ - أداة جمع البيانات الأولية

تم تجميع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء، حيث تم توجيهها إلى العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة بوزارة التربية والتعليم، وتم تصميم فقرات قائمة الاستقصاء على درجات ليكرت الخماسي Likert-Type Scales، بحيث تتضمن خمس استجابات بديلة، حتى يمكن التعرف على آراء مفردات العينة في العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، ويمكن توضيح عدد القوائم التي تم توزيعها على مفردات العينة، بالإضافة إلى عدد القوائم المستوفاة والصالحة للتحليل - بعد استبعاد القوائم غير الصالحة- وكذلك معدل الاستجابة كما هو موضح بالجدول رقم (٣/٤):

جدول رقم (٣/٤)
نتائج توزيع قوائم الاستقصاء على عينة الدراسة

معدل الاستجابة	عدد القوائم الصالحة	عدد قوائم الاستقصاء الموزعة	وحدة المتابعة
٧٢,٥%	٥٠	٦٩	مديري الإدارة العليا
٨٤,٢%	٩٠	١٠٧	مديري الإدارة الوسطى
٨٢,٣%	١٣٠	١٥٨	مديري الإدارة الإشرافية
٨٠,٨%	٢٧٠	٣٣٤	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها وجمعها ومراجعتها.

وبذلك فقد اقتصر عينة الدراسة على (٢٧٠) مفردة بنسبة (٨٠,٨%) من جملة القوائم الموزعة، وترى الباحثة أن هذا المعدل مناسب إذا ما قورن بمعدل الاستجابة في دراسات أخرى مماثلة. وتم تفرغ القوائم بإعطاء الاستجابات ما يقابلها من درجات وتجهيزها وإدخالها للحاسب الآلي لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

١/٢/٤ - اختبار صلاحية قائمة الاستقصاء:

يمكن التحقق من صلاحية المقياس المستخدم لتجميع البيانات الأولية من خلال الصدق والثبات، والذي يمكن توضيح أهم نتائجهم على النحو التالي:

١/١/٢/٤ - قياس الصدق

يُشير صدق قائمة الاستقصاء إلى مدى قدرة ومناسبة المقياس لقياس ما يرغب الباحث في قياسه فعلاً^(٥٨)، ويتعدد طرق قياس صدق المقياس وأهمها:

- شمولية محتوى القائمة.
- مقارنة القائمة بالقوائم الأخرى المشابهة.
- مدى تأسيس القائمة على قواعد صحيحة وفقاً لنظرية علمية.
- وقد قامت الباحثة بالتحقق من صدق قائمة الاستقصاء عن طريق:
- شمولية محتوى القائمة؛ وفقاً لهذه الطريقة فقد قامت الباحثة بعرض الاستقصاء في صورته الأولية^(٥٩) على مجموعة من المحكمين^(٦٠) من أساتذة الإدارة للتأكد من صدق مضمونها وذلك قبل اعتمادها بشكل نهائي ولقد أسفر هذا الاختبار عن تعديل وصياغة بعض العبارات، وحذف وإضافة عبارات أخرى.

^{٥٨} - شريف أحمد العاصمي، مناهج البحث العلمي في مجال الأعمال، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ص ٣٠٢.

^(٥٩) ملحق رقم (١) مقترح المقياس المقدم للتحكيم

^(٦٠) تم عرض مقترح الاستقصاء في صورته الأولية على (١٠) محكماً ملحق رقم (٢).

- الصدق البنائي: يعبر الصدق البنائي عن مدى اتساق كل متغير من المتغيرات مع المقياس الكلي، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس مع المعدل الكلي للمقياس لكل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول أرقام (٤/٤) و (٥/٤):

جدول رقم (٤/٤)
نتائج اختبار الصدق البنائي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب)

الدلالة	معامل الارتباط (الاتساق البنائي)	ممارسات إدارة المواهب
٠,٠٠٠	**٠,٨٠٦	استقطاب وجذب الموهبة
٠,٠٠٠	**٠,٧٥٨	اختيار الموهبة
٠,٠٠٠	**٠,٨٦٦	تحفيز وتطوير الموهبة
٠,٠٠٠	**٠,٧٨٨	الاحتفاظ بالموهبة
٠,٠٠٠	**٠,٨٢٤	تخطيط التعاقب والاستبدال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج spss

* دال احصائياً عند مستوى (٠,٠٥). ** دال احصائياً عند مستوى (٠,٠١).

ويتضح من الجدول رقم (٥/٤) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ١%، مما يشير إلى صدق الاتساق البنائي للمتغير المستقل، وبذلك يعتبر كل بعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٥/٤)
نتائج اختبار الصدق البنائي للمتغير التابع (أداء العاملين)

الدلالة	معامل الارتباط (الاتساق البنائي)	أبعاد أداء العاملين
٠,٠٠٠	**٠,٨١٩	الانضباط
٠,٠٠٠	**٠,٨٤٠	إنجاز المهام
٠,٠٠٠	**٠,٨٣٥	العلاقة مع الرؤساء
٠,٠٠٠	**٠,٨٨١	العلاقة مع زملاء العمل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج spss

* دال احصائياً عند مستوى (٠,٠٥). ** دال احصائياً عند مستوى (٠,٠١).

ويتضح من الجدول رقم (٦/٤) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ١%، مما يشير إلى صدق الاتساق البنائي للمتغير التابع، وبذلك يعتبر كل بعد صادق لما وضع لقياسه.

٢/١/٢/٤ - ثبات المقياس

يشير ثبات المقياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة لقياس نفس الموضوع محل الاهتمام^(٥٩)، بحيث إذا تم تكرار استخدام نفس المقياس فإنه يعطي نفس النتائج في كل مرة، وقد أمكن حساب ثبات المقاييس المستخدمة من خلال استخدام معامل الارتباط "ألفا كرونباخ" Coefficient Alpha. ويمكن توضيح النتائج الخاصة بثبات قائمة الاستقصاء الخاصة بالمتغير المستقل، وكذلك المتغير التابع من خلال الجداول أرقام (٦/٤) و (٧/٤):

جدول رقم (٦/٤)
نتائج اختبار الثبات للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب)

أبعاد الإدارة الاستراتيجية	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) Alpha
استقطاب وجذب الموهبة	٠,٧٦٦
اختيار الموهبة	٠,٦٦٦
تحفيز وتطوير الموهبة	٠,٧١٢

^{٥٩} - ثابت إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٤١٨.

معامل ألفا كرونباخ Alpha	إبعاد الإدارة الاستراتيجية
٠,٧٥٩	الاحتفاظ بالموهبة
٠,٧٢٦	تخطيط التعاقب والاستبدال
٠,٩١١	المقياس الكلي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٦/٤) أن معامل الارتباط "الفا كرونباخ" للمقياس الإجمالي يساوي "٠,٩١١"، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات في المقياس المستخدم، وفقاً لذلك يمكن الاعتماد على ذلك المقياس لتجميع البيانات الخاصة بالمتغير المستقل للدراسة.

جدول رقم (٧/٤)

نتائج اختبار الثبات للمتغير التابع (أداء العاملين)

معامل ألفا كرونباخ Alpha	أبعاد الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن
٠,٦٠٣	الانضباط
٠,٦٩٤	إنجاز المهام
٠,٥٥٩	العلاقة مع الرؤساء
٠,٧٦٢	العلاقة مع زملاء العمل
٠,٨٧٩	المقياس الكلي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول رقم (٧/٤) أن نتائج تحليل الاعتمادية التي تظهر من خلال معامل ألفا قد حصلت على "٠,٨٧٩"، مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية في المقياس، حيث إن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٦٠-٠,٥٥ يعتبر كافياً ومقبولاً، والذي يصل إلى ٠,٨٠، يعتبر ممتازاً^(١٠)، وتأسيساً على ما سبق يمكن الاعتماد على هذا المقياس لتجميع البيانات الأولية.

٤/٤ - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS Ver.25، وفي سبيل تحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض الإحصائية، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ويمكن توضيح هذه الأساليب على النحو التالي:

- الإحصاءات الوصفية: تم الاعتماد على أساليب التحليل الوصفي بقصد الاستدلال الإحصائي، وفي هذا الصدد فقد تم استخدام الوسط الحسابي وقوة الاتجاه.
- أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient: تم استخدامه بهدف التحقق من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة، وذلك من خلال تحديد درجة الثبات لقائمة الاستقصاء.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA: تم استخدامه لاختبار معنوية الفروق بين العاملين تجاه ممارسات إدارة المواهب وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- اختبار LSD للمقارنات البعدية: وذلك لتحديد السبب في وجود فروق معنوية.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multi Regression: وذلك بهدف تحديد القوة التفسيرية لممارسات إدارة المواهب (استقطاب وجذب الموهبة، اختيار الموهبة، تحفيز وتطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، تخطيط التعاقب

^{١٠} - ثابت إدريس، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٧، ص ٤٣٤.

والاستبدال) في تأثيرها على مستوى أبعاد أداء العاملين، وكذلك لتحديد الأهمية النسبية أو نسبة مساهمة كل سبب مفسر في تأثيره على المتغير التابع، وكذلك الأكثر تأثيراً في تحسين مستوى أداء العاملين.

القسم الخامس: النتائج والتوصيات

١/٥ - نتائج الدراسة

خُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي تنقسم إلى نتائج عامة، ونتائج خاصة باختبارات الفروض الإحصائية، ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي:

١/١/٥ - النتائج العامة

تتمثل النتائج العامة التي تم التوصل إليها في النقاط التالية:

- ١- أن اتجاهات مفردات العينة نحو ممارسات إدارة المواهب تقع ضمن المدى المرتفع، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٠٣، كما بلغت قوة الميل/ الاتجاه نحو ممارسات إدارة المواهب ٥١,٥%، وهذا بدوره يعكس أن قوة الميل الخاصة بمفردات العينة نحو ممارسات إدارة المواهب قوية، وقد يرجع ذلك إلى عدة عوامل قد تم التوصل إليها من خلال المقابلات الشخصية التي تمت مع مفردات العينة أثناء الدراسة الميدانية، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:
 - قيام الوزارة بإقامة حلقات نقاشية وجلسات عصف ذهني بين أفرادها لاستثمار طاقاتها الفكرية.
 - تستخدم الوزارة تقييم الكفاءات والمهارات عند اختيار الموظفين الموهوبين المرشحين للعمل لديها.
 - تشجع الوزارة روح الإبداع لدى الموظفين الموهوبين العاملين لديها.
 - تمتلك الوزارة القدرة على رسم وتحديد مقاييس الأداء بشكل واضح للعاملين الموهوبين.
 - قيام الوزارة بتوفير قنوات الاتصال اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم.
- ٢- إن اتجاهات المفردات نحو ممارسات إدارة المواهب (استقطاب وجذب الموهبة، اختيار الموهبة، تحفيز وتطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، تخطيط التعاقب والاستبدال) وفقاً للوسط الحسابي جاءت مرتفعة، حيث وقعت ضمن مدي الموافقة من (٣,٦٦ إلى ٥)، كذلك يمكن ترتيب الممارسات وفقاً لاتجاه المفردات نحو ممارستها على النحو التالي استقطاب وجذب الموهبة، يليه اختيار الموهبة، يليه الاحتفاظ بالموهبة، يليه تحفيز وتطوير الموهبة، ثم تخطيط التعاقب والاستبدال، مما يعكس اهتمام وزارة التربية والتعليم باستقطاب وجذب الموهبة ثم اختيارها والاحتفاظ بها والعمل على تحفيزها وتطويرها وتخطيط المسار الوظيفي لها.
- ٣- أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد الأداء تقع ضمن المدى المرتفع، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٠٢، كما بلغت قوة الميل/ الاتجاه نحو أبعاد الأداء ٥١%، وهذا بدوره يعكس أن قوة الميل الخاصة بمفردات العينة نحو أبعاد الأداء قوية.
- ٤- إن اتجاهات المفردات نحو أبعاد الأداء (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع زملاء العمل) وفقاً للوسط الحسابي جاءت مرتفعة إلى حد ما، حيث وقعت ضمن مدي الموافقة من (٣,٦٦ إلى ٥)، كذلك يمكن ترتيب الأبعاد وفقاً لاتجاه المفردات نحو ممارستها على النحو التالي العلاقة مع زملاء العمل يليه إنجاز المهام، يلي ذلك الانضباط، ثم العلاقة مع الرؤساء.
- ٥- متوسط قيم إدراك مفردات العينة لتوافر أبعاد الأداء كانت مرتفعة إلى حد ما حيث كان المتوسط ٤,٠٢ وهذا يعني أن أبعاد الأداء تتوافر لدى وزارة التربية والتعليم محل الدراسة بدرجة عالية.

٦- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مفردات العينة بالنسبة لاستجاباتهم نحو جميع ممارسات إدارة المواهب وهي (استقطاب وجذب المواهب، اختيار المواهب، تحفيز وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط التعاقب والاستبدال) وفقاً لنوع مفردات العينة (ذكر/أنثى)،

٧- يوجد تأثير موجب دال إحصائياً لممارسات إدارة المواهب على مستوى أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم محل الدراسة، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 ٩١٪، مما يشير إلى أن ممارسات إدارة المواهب تفسر ٩١٪ تقريباً، من التباين في مستوى أداء العاملين، فالممارسات الخاصة بإدارة المواهب مسنولة بدرجة كبيرة عن مستوى أداء العاملين.

٨- لا تعتبر ممارسات إدارة المواهب العناصر الوحيدة المسنولة عن تحسين مستوى أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم، إلا أنها تساهم في تحسين أداء العاملين بالوزارة إذا تم ممارستها بشكل كافٍ.

٢/٥ - نتائج اختبار الفروض الإحصائية

يمكن تلخيص أهم نتائج اختبار الفروض الإحصائية، والتي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية من خلال جدول رقم (١/٥)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١/٥)
نتائج اختبار الفروض الإحصائية للدراسة

نتيجة اختبار الفروض	فروض البحث
تم رفض الفرض جزئياً، حيث لا توجد فروق بين مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) تجاه معظم ممارسات إدارة المواهب.	الفرض الأول: " توجد فروق معنوية بين متوسط استجابات العاملين بوزارة التربية والتعليم حول ممارسات إدارة المواهب كما تدرّكها مفردات الدراسة باختلاف (النوع، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)".
ثبت صحة الفرض، حيث أشارت النتائج أن ممارسات إدارة المواهب لها تأثير معنوي على أبعاد أداء العاملين، وأشارت النتائج أن الزيادة في مستوى ممارسات إدارة المواهب بوحدة واحدة يقابلها زيادة في مستوى أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بمقدار ٩١٪.	الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على أبعاد أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم "
ثبت صحة الفرض، وذلك لمعنوية نموذج الانحدار المقدر، وقد بلغ التأثير الكلي لممارسات إدارة المواهب على بعد الانضباط ٨٥,٥٪، وتبين أن الممارسات التي لها تأثير معنوي هي: استقطاب وجذب المواهب، اختيار المواهب، تحفيز وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.	الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على الانضباط بوزارة التربية والتعليم "
ثبت صحة الفرض، وذلك لمعنوية نموذج الانحدار المقدر، وقد بلغ التأثير الكلي لممارسات إدارة المواهب على بعد إنجاز المهام بنسبة ٧٨,٥٪، واتضح أن ممارسات استقطاب وجذب المواهب، اختيار المواهب، تحفيز وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب ذات تأثير معنوي.	الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على إنجاز المهام بوزارة التربية والتعليم "
ثبت صحة الفرض، لوجود تأثير معنوي لجميع ممارسات إدارة المواهب على بعد العلاقة مع الرؤساء، وقد بلغ معامل التفسير ٧٩,٨٪.	الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على العلاقة مع الرؤساء بوزارة التربية والتعليم "
ثبت صحة الفرض، لمعنوية نموذج الانحدار المقدر، وقد تبين أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر على بعد العلاقة مع زملاء العمل بنسبة ٩٤٪، وتبين أن جميع ممارسات إدارة المواهب ذات تأثير معنوي.	الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على العلاقة مع زملاء العمل بوزارة التربية والتعليم "

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

٣/٥ - توصيات الدراسة

في ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية والنتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية، أمكن للباحثة صياغة بعض التوصيات التي من شأنها زيادة دور ممارسات إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم، وفيما يلي جدول رقم (٢/٥) عرض لأهم التوصيات:

جدول رقم (٢/٥)
نتائج اختبار الفروض الإحصائية للدراسة

التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	البعد الزمني للتنفيذ*
تصميم سياسات وأستراتيجيات حديثة وثقافات تنظيمية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب في المنظمات الحكومية مع الاستفادة من التجارب والممارسات العالمية الناجحة في هذا المجال.	جلسات العصف الذهني الدورية مشاركة الممارسات الناجحة بين الوزارات	أعضاء المجلس الاتحادي والوزراء	خلال النصف الثاني من ٢٠١٩
يتمكين المسؤولين القائمين على برامج إدارة المواهب في وزارة التربية والتعليم بشكل خاص والهيئات الاتحادية بشكل عام بوضع استراتيجيات لإدارة المواهب وبيان تأثير فعاليتها على أداء العاملين لديهم. كما وبيان أثر هذه الاستراتيجيات لإدارة المواهب وما تقدمه من دعم وتأييد والقيام بتنمية المواهب الوظيفية، وتخطيط الكفاءات والمواهب الحالية لتحديد الاحتياجات المطلوبة بالمستقبل من الكفاءات والمواهب	فتح قنوات التواصل وإجراء الدراسات المشمولة بجمع البيانات من الموظفين والعاملين	دائرة الموارد البشرية ونظام بياناتي	خلال النصف الأول من ٢٠٢٠
ضرورة التواصل البحثي بين وزارة التربية والتعليم كهيئة اتحادية عاملة تحت مظلة الاتحادية الشاملة ل ٤٠ هيئة أخرى، لأجل مشاركة الخبرات المتعلقة بإدارة المواهب وملاحظة الجوانب القابلة للتعديل لدعم تمكين الموهوبين والاستثمار الأمثل فيما بينهم.	خلال المشاركة بجوائز التميز المؤسسي الاتحادية ومشاركة التقارير النهائية و نقاط التحسين مع المشاركين	دائرة الموارد البشرية	بداية ٢٠٢٠

* المتوقع للتنفيذ بعد مشاركة نتائج الدراسة

Abstract:

The purpose of the study was to examine the effect of talent management practices on employee performance at the Ministry of Education as a federal entity in the United Arab Emirates. To achieve the goal of the study the researcher used the descriptive analytical method. The two main variables are: Talent Management practices as Independent variable with the following attributes (attracting and recruitment talent, talent selection, motivating and developing talent, retention talent, and succession planning and replacement). The second variable is employee performance as dependent variable that has the following attributes (Discipline, achievement of tasks, relationship with employers, relationship with coworkers). The study adopted a descriptive survey research design. The researcher distributed the survey on (334) employees working in the ministry. After reviewing the survey respondents, it was found that (64) respondents are not valid. From that the sample size of (270) respondents among the three levels of management (low-level management, middle-level management, and top-level management) at the Ministry of Education, tied the total response rate (80.8%) of the study sample. The results indicate that: The level of talent management practices at Ministry of Education significantly high. The ranking of these practices from employee perspective shows that attracting and recruitment talent as the strongest influences, followed by talent selection, then retention talent, motivating and developing talent, and finally succession planning and replacement. This reflects the Ministry's interest in attracting and recruitment talented employee and then select the most talented ones, after that working to stimulate them by motivating them, developing their abilities, and planning their career path very well. The study included a number of recommendations such as: Designing modern policies and strategies to implement talent management practices in federal organizations by taking advantage of successful global experiences and practices in that area.

Keywords: Talent Management, Attracting and Recruitment Talent, Talent Selection, Motivating And Developing Talent, Retention Talent, Succession Planning, Employee Performance.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، ٢٠٠٩.
- أحمد بن حماد الحمود، "تقييم الأداء الوظيفي - الطرق - المعوقات- البدائل"، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد الرابع، الرياض، ١٩٩٤.
- أحمد علي صالح، وعلي موات السوداني، "إدارة المهوبة منظورات مفاهيمية وإستراتيجية للانعكاسات والعوائد على منظمات الأعمال العربية"، مجلة معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، ٢٠١٠.
- إيمان علي الشوفيين، " دور إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية: دراسة حالة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠١٦.
- براق كمال النعيمي، الواقع والطموح في رسم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل الحكومي المؤسسي الخليجي (سلطنة عمان). ورقة عمل مقدمة في ندوة إدرة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، معهد التنمية الإدارية، الدوحة، (يناير ٢٠١١).
- بوب هافارد، نحو النجاح - كيف تقييم أداء موظفيك، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، مصر ، ١٩٩٩ .
- ثابت إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- حاتم صلاح أبو الجدائل، إدارة المواهب: نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، ٢٠١٣.
- حسين علي خشارمة، "تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها: دراسة ميدانية." دراسات - العلوم الإدارية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي مج ٢٩، ع ٢ (٢٠٠٢): ٢٩٧ - ٣٢٣.
- خليل محمد حسن الشماخ؛ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، (ط٢) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٥.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣.
- روبرت باكلي، كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي: تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، القاهرة ، مصر، ١٩٩٩.
- زكية مقرى، ونعيمة يحيوي، "اثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية"، مجلة دراسات إدارية - العراقي، مج ٧، ع ١٣٤، ٢٠١٤، ص ص ١٦٩-١٩٥.
- <http://search.mandumah.com/Record/631705>
- سعيد العنزي، وآخرون، "انظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة المهوبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، (٢٠١١)، السنة ٣٤، العدد ٨٩.
- سمير كامل عاشور، سامية أبو الفتوح سالم، مقدمة لنظرية العينات، ط٢، بدون ناشر، ٢٠١٠، ص ٧٣.
- شريف أحمد العاصي، مناهج البحث العلمي في مجال الأعمال، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
- شريف مازن، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر ، ٢٠٠٥.
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٠ .
- ضرعام أمين عتوم، "اثر إدارة المواهب على أداء الأطباء المقيمين في المستشفيات التعليمية في وزارة الصحة الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، (٢٠١٥).
- عبد الحكيم الخزامي ، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تقييم الأداء ، ج ١ ، مكتبة ابن سينا القاهرة ، مصر ، ١٩٩٨ .
- عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تقييم الاداء ، ج ٢ ، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، مصر، ١٩٩٩.
- _____ ، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين ، مكتبة ابن سينا ، ج ٣ ، القاهرة، مصر، ١٩٩٩ .

- عبدالعزيز بن سلطان العنقري، إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثاني لمعايير الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، معهد الإدارة العامة، الرياض، (٢٠١٢).
- عبد العزيز جميل مخيمر ، وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٠ .
- عزيزة عبدالرحمن عبدالله صيام، "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣.
- علي عبدالله "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ، الجزائر، ١٩٩٩ .
- غازي حسن عودة الحلابية، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٣.
- فايز الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، عمان، دار جليس الزمان، ٢٠١٤.
- ماريون أي هاينز، إدارة الأداء والليليل الشامل للإشراف الفعال. ترجمة محمد مرسى. زهير الصباغ، الرياض:معهد الإدارة العامة، ١٩٨٩.
- معالي حنا العكروش ، "مدى تطبيق معيار الأفراد في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية وأثره على أداء الجهات المشاركة في الجائزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٦ .
- محمد الحميدي، والهادي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، (٢٠١١)، رأس الخيمة.
- محمد الطعمنة ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي) في الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .
- محمد الكرعاوي، "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، (٢٠١٠).
- محمد أحمد، مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم الأساسية والاتجاهات المعاصرة، الرياض: مكتبة الرشد، ٢٠١١.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، ط ١ ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣.
- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء (ط ٢) ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٩.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، (ط ٤) ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- مروان حويحي، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل- حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨.
- منير سالم، تقييم أداء شركات قطاع الأعمال في ضوء القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، ولائحته التنفيذية في مصر، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، مصر، ١٩٩٢.
- مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، تكامل إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات لتحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، برعاية عبد الرحمن، الخرطوم، السودان، الخضر، ٢٠١٠.
- نضال المصري، و محمد الأغا، "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية"، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد الرابع، العدد ١٣، (٢٠١٥).
- ناصر العديلي، كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد ٥٦٧٠، ١٩٩٥.
- نعمة عباس الخفاجي، "مواهب العقل الأسطوري منبع إستراتيجية المعرفة"، بحث نوقش في وقائع المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس- الجامعة الزيتونة، عمان- الأردن، ٢٠٠٥.
- هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد ١٧، ٢٠١٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdellatif Khemakhem, *La dynamique du contrôle de gestion*, 2ed, paris, 1976, P 310
- Ahmadi, Ali Akbar, Ahmadi, Freydon, and Abbaspalangi, Javad, "Talent Management and Succession Planning", *International Journal of Contemporary Research in Business*, (2012), vol. 4, No. 1, Pp 213-224.
- Al-Awamleh, Raida A. "Developing future leaders: the contribution of talent management." *Doctorate of Business Administration doctor of philosophy (Business administration)*. Missouri, USA: Greenleaf University, 2009.
- Bassi, Laurie, McMurrer, Daniel. Maximizing Your Return on People, Harvard Business Review, 2007, P116.
- Bersin, Josh. "Talent management: What is it? Why now.", *Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA*, 2006.
- Bhatnagar, Jyotsna. "Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention", *HRM area-management development Institute, Sukhrali Gurgaon india*, vol:29 ISS: 6, 2007, PP, 640-633.
- Chuai. Xin, Preece. David, Iles. Paul, "Is talent management just "old wine in new bottles?" The case of multinational companies in Beijing" *Management Research News*, Vol. 31 No. 12 at Emerald Group Publishing Limited, 2008, pp. 901-911.
- Cloke, Kenneth , Goldmith, Joan, *Resolving Conflicts At Work : Eight Strategies For Everyone On The job*, John Wiley &son, San Fransico, 2005.
- Creelman, David. "Talent management: the special challenges of small and medium-sized enterprises.", *Human Capital Institute*, 2004.
- Conger, J. and Fulmer, R., "Developing your leadership pipeline", *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 12, 2003, pp. 76-90.
- Duraisingam, Vinita, *performance appraisal*, Australian national research, Australia, 2005
- Echols, Michael E. "Learning's role in talent management.", *Chief Learning Officer*, Vol. 6, No. 10, 2007, pp. 36-40.
- Guthridge, M., Komm, A.B. and Lawson, E., 'Making talent a strategic priority', *McKinsey Quarterly*, Vol. 1, 2008, pp.48-59.
- Heinen, J. Stephen, and Colleen O'Neill. "Managing talent to maximize performance." *Employment Relations Today* 31, no. 2, 2004, pp. 67-82.
- Helen Handfield-Jones, *The war for talent*, Harvard Business School Boston, Mass, 2001.
- Kaur R., "Empirical Study of Talent Management Program and its Impact on Employee Retirement and Performance in India Supermarket (big bazaar)", *Journal of Human Resource Management Research*, (2013), Vol. 3, no.3, pp 61-70.
- Khatri P. Gupta S. Gulati K. & Chauhan S., "Talent Management in HR", *Journal of Management and Strategy*, (2010), Vol. 1, No.1, pp. 1- 39.
- Lewis, R., and Hekman, R. "Talent Management A Critical Review", *Human Resource Management Review*, Vol. 16, 2006, pp. 139-154.

- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, vol.16, No.5, 2003, pp. 429-451.
- Maya M. R. Thamilselvan, "Impact of Talent Management On Employee Performance And Organizational Efficiency", *In ITSP's- With Reference To Chennai City- IJER* (July-December 2013), vol. 10, No. 2, pp. 453-461
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M. and Dries, N., "Talent —Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management", *Human Resource Management Review*, Vol. 23, No 4, 2013.
- Meyer, Terry. **Talent Management**, Disclaimer, Arab British Academy for higher education, 2005.
- Mendez-Villanueva, Alberto, Martin Buchheit, Ben Simpson, E. S. A. Peltola, and Pitre Bourdon. "Does on-field sprinting performance in young soccer players depend on how fast they can run or how fast they do run?," *The Journal of Strength & Conditioning Research*, vol.25, no. 9, 2011, pp.2634-2638.
- Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod. *The war for talent*. Harvard Business Press, 2001.
- Mutsuddi, I., and R. Mutsuddi. "Retaining talents: The key to knowledge organization." *ICFAI Journal of Management Research*, vol. 7, no. 7, (2008), pp. 73-84.
- Muhanna, M., M. Raya, R. J. Hillrocks, E. Kanju, and H. Kiozya. "On farm performance and farmers evaluation of cassava brown streak tolerant variety Kiroba in the eastern zone of Tanzania." (2004).
- Osinga, Syben. "Talent Management & Oracle HCM.", 2015.
- Renzulli, Joseph S., and Sally M. Reis. *The schoolwide enrichment model: A how-to guide for educational excellence*. Creative Learning Press, Inc., 1997.
- Shaemi, A., Allameh, S. and Bajgerani, M, Impact of talent management strategies on employee's emotional intelligence in Isfahan Municipality (Iran). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 2011, pp. 229-241.
- Singh Abhilasha, Jones, David B. and Hall, Nicholas, "Talent Management: A Research Based Case Study in the GCC Region", *International Journal of Business and Management* (2012), Vol. 7, No. 24, Pp 94-107.
- Singh Sultan et. Al, "Impact of Talent Management Practices on Employees' Performance", *International Journal of Science Technology and Management*, Vol.8, No. 5, 2016.
- Sloan, Elaine B., Joy F. Hazucha, and Paul T. Van Katwyk. "Strategic management of global leadership talent.", *In Advances in global leadership*, 2003, pp. 235-274.
- Sonnenberg, M. and van Zijderveld, V., Realizing the Highest Value of Investments in Talent Management, In: M. Andresen, C. Nowak (Eds.), *Human Resource Management Practices*, 2015, pp. 31-51.
- Susan L. Robertson, "Corporatisation, competitiveness, commercialisation: new logics in the globalising of UK higher education." *In the Internationalisation of Higher Education*, Routledge, 2014, pp. 31-44.

- Tarique, Ibraiz, and Randall Schuler. "Global talent management literature review.", *White paper: SHRM Foundation*, 2012.
- Tash, M. S., Ali, E. N. C., Ahmadzadeh, M, "The Effect of Talent Management on Employee Performance in Oil Jam Petrochemical Complex (Oil JPC): The Mediating Role of Job Satisfaction", *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 8, No. 6, 2016, pp 226-230.
- Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B., Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, Vol. 23, 2013, pp. 326-336.
- Uren, Lesley, "From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits.", *Strategic HR Review*, vol 6, no. 3, 2007, pp. 32-35.
- Valadescu, A. " The Possibility of Implementation Talent Management in the Public Sector", *Management & Marketing challenges for knowledge Society*, Vol.7, No.2, 2012, pp.351-362.
- Vural, Y., Vardarlier, p. and Yakir, A., The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, 2012, pp.340-349.
- Whetten D., Cameron K., Woods M., *Developing management skills for Europe*, Prentice Hall, 2005.