

# تقييم أثر استراتيجيات التدريب على إدارة المواهب

دراسة تطبيقية على مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع في دولة الكويت

أ.د/ محمد نصر محمد سعيد د. سامح محمد محمد سعيد الباحث/ بسام عيسى عبداللطيف الرجيب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد مدرس ادارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة بنها كلية التجارة - جامعة بنها

## تقييم أثر استراتيجيات التدريب على إدارة المواهب

دراسة تطبيقية على مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع في دولة الكويت

أ.د./ محمد نصر محمد سعيد      د. سامح محمد محمد سعيد      الباحث/ بسام عيسى عبداللطيف  
الرجيب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد      مدرس ادارة الأعمال  
كلية التجارة- جامعة بنها      كلية التجارة - جامعة بنها

### ملخص

هدف البحث إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب التي تتضمن كل من (تحديد حاجات العاملين التدريبية، إعداد التدريب الجيد، إعداد المدرب الجيد، تقييم التدريب) في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة أي كل من (استكشاف المواهب- الاستفادة من المواهب- تقييم المواهب- الاحتفاظ بالمواهب)، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية بلغ قوامها (٤١١) من المتدربين الموهوبين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع في دولة الكويت، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من تحديد حاجات العاملين التدريبية، إعداد التدريب الجيد، إعداد المدرب الجيد، تقييم التدريب) في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة أي كل من (استكشاف المواهب- الاستفادة من المواهب- تقييم المواهب- الاحتفاظ بالمواهب).

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التدريب، إدارة المواهب.

---

**Evaluate the impact of training Strategies on Talent Management**  
**A Filed study on the Sabah Al-Ahmad Center**  
**for Giftedness and Creativity in the State of Kuwait**

**Professor Dr.**  
**Muhammad naser M. saeed**  
Professor of Business Administration  
Banha University Faculty of Commerce

**Dr.**  
**Sameh Muhammad M. Saeed**  
Lecture of Business Administration,  
Faculty of Commerce,  
Benha University

**Bassam Eisa Alrujaib**

**Abstract:**

The aim of the research is to identify the impact of training strategies that include each of (determining the training needs of workers, preparing good training, preparing a good trainer, evaluating training) in achieving talent management in its various dimensions, i. with talents) The research relied on the descriptive approach, and a questionnaire was applied to a random sample of (411) gifted trainees at the Sabah Al-Ahmad Center for Giftedness and Creativity in the State of Kuwait.

The study concluded in its results that there is a significant impact for each of determining the training needs of workers, preparing good training, preparing a good trainer, evaluating training in achieving talent management in its various dimensions, ie each of (discovering talents - benefiting from talents - evaluating talents - retaining talents).

**Keywords:** training strategies, talent management.

## مقدمة:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة عملية التدريب يقوم على تحليل ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئتها الخارجية والعوامل المختلفة المكونة لها سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية أو الحكومية أو الثقافية، وكذلك تحليل ومعرفة نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية أو المتعلقة بالهيكل التنظيمي ونظام إجراءات العمل، وذلك من أجل بناء قدرات المنظمة، والاستفادة من عناصر قوتها والتخلص من عناصر الضعف التي تؤثر على استمرارها<sup>(١)</sup>.

وتشكل استراتيجية التدريب في حد ذاتها نوعية برامج التدريب التي تقدمها أي منظمة عمل، حيث أنه من المهم فهم آثار برنامج تدريب أي منظمة إذا ما كنا نريد فهم الدور الذي يلعبه التدريب على أداء المنظمة على المدى البعيد، فمن العوامل التي تدفع لذلك تطورات التكنولوجيا الحديثة، والتغير في الاستراتيجية التشاركية وحاجات المستفيدين وغير ذلك، وتفشل كثير من جهات العمل لسوء الحظ في تبنيها لاستراتيجية تدريب وبرامج تعلم والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من اهتمام أي منظمة عمل بشكل عام، مما ينجم عنه خيبة أمل تصيب الإدارة العليا والمراقبين والمدربين والمتدربين فيما يتعلق بأثر التدريب على أداء كل من منظمة العمل والعاملين فيها<sup>(٢)</sup>.

ومن جانب آخر يعتبر مصطلح الموهبة من المصطلحات الموجودة في كل مكان، فكل ما على الشخص أن يلقى نظرة على عناوين الصحف والمجلات العلمية وأعداد المجلات العادية، كي يعرف عدد مرات استخدام هذا المصطلح في الواقع، حيث يبين موقع جوجل تقريبا ستة مليون نتيجة لهذا المصطلح، وفوق هذا هناك عدد متزايد من البرامج التلفزيونية التي تعرض المواهب مثل برنامج "بريطانيا تمتلك مواهب" وغيرها<sup>(٣)</sup>.

كما تشير الموهبة إلى المهارات والقدرات التي تسمح لشخص ما أن يؤدي مهمة ما محددة، فهي كما وصفها البعض مجموع قدرات الشخص - سواء أنثى أو ذكر - وشخصيته ومواقفه ونظراته

(1) Hamid, J. (2013). Strategic Human Resource Management and Performance, the Universalistic Approach – Case of Tunisia, Journal of Business Studies Quarterly, 5(2), pp. 184- 201, p. 124.

(2) Enga, E. (2017). The Impact of Training and Development on Organization Performance (A Published Thesis), College of Business Management, Centrica University of Applied Sciences, p. 1.

(3) Gallardo, E.; Dries, N. & González-Cruz. T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?, Human Resource Management Review , 23 (1), pp. 290-300, p. 292.

وذكائه وتجاربه ومعارفه ومهارات ومواهبه الحقيقية، كما تعني أيضا قدرته أو قدرتها على التعلم والنمو<sup>(١)</sup>.

وفي وقتنا الحاضر وبالتزامن مع المناخ التنافسي الحاد في مجال التدريب، فقد أصبح تطوير إدارة المواهب واحدة من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لما قد تجلبه من كثير من القيم للمنظمات مع إمكانية تحقيق النمو والازدهار وتذكر المنظمات أنها لكي تتجح في الحفاظ على ميزة تنافسيه مربحة وطويلة الأمد فإنه يتعين عليها ليس فقط جذب المواهب بل يجب عليها أيضا أن تختار وتحفظ وتتمى هذه المواهب التي تكون لها القدرة على التوصل إلى الحلول والمشاريع المبتكرة، وتتضمن إدارة المواهب: ممارسات إدارة المواهب، واستقطاب الموهوبين، واختيار الموهوبين، وتنمية الموهوبين، وتدريب الموهوبين، وعناصر إدارة المواهب وغيرها.

ومما سبق جاءت فكرة الدراسة الحالية في التعرف على تقييم أثر استراتيجيات التدريب على إدارة المواهب بمركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع وإعداد نموذج لقياس النضج في ممارسات إدارة المواهب.

### مشكلة الدراسة:

بما أن للتدريب دور أساسي في اكساب المعرفة ورفع مستوى الأداء لذا جاء تركيز الباحث على جوانب تطوير استراتيجيات التدريب في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع، ونظرا للحاجة الماسة للموهبة في وقتنا الحاضر فإن الباحث يهتم بدراسة وتقييم استراتيجيات التدريب المطبقة بمركز صباح الأحمد ودورها في إدارة المواهب والتعرف على أكثر أبعاد إدارة الموهبة تأثيرا باستراتيجيات التدريب، وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في أن رؤية المركز أن يصبح مؤسسة متميزة عالميا تراعي الموهوبين والمبدعين من أبناء دولة الكويت واستثمار وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر استراتيجيات التدريب في تعزيز أبعاد إدارة المواهب لدى المتدربين؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

١- التعرف على أفضل استراتيجيات التدريب في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(1) Hatum, A. (2010). **Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil**, London: Palgrave Macmillan, p. 10.

- ٢- التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (تحديد حاجات العاملين التدريبية، إعداد التدريب الجيد، إعداد المدرب الجيد، تقييم التدريب) في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (استكشاف المواهب- الاستفادة من المواهب- تقييم المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) لدى الموهوبين.
- ٣- التعرف على عما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة يعزى للمتغيرات الديمغرافية لدى أفراد عينة الدراسة أي كل من (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- التدريب المقدم ونوعه).

### أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تتناول أثر استراتيجيات التدريب على إدارة المواهب بمركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع التابعة لمؤسسة الكويت للتقدم العلمي بدولة الكويت وهو لم تتناوله الدراسات السابقة. كما تتميز المنظمات الحديثة بالحرص على مواكبة التغييرات المحيطة سواء تكنولوجية كانت أو إدارية من خلال التدريب الجيد لكافة العاملين لديها فبدون قوى بشرية مسلحة بالمهارات والمعارف الجيدة لا تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها، كما أن التدريب يساعد على تنمية مهارات وقدرات العاملين وبالتالي في تحسين المستوى الاقتصادي.

### فروض الدراسة:

- ١- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب (تحديد حاجات العاملين التدريبية، إعداد التدريب الجيد، إعداد المدرب الجيد، تقييم التدريب) وتحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (استكشاف المواهب - الاستفادة من المواهب - تقييم المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) لدى الموهوبين.
- ٢- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة يعزى للمتغيرات الديمغرافية لدى أفراد عينة الدراسة أي كل من (الجنس - تلقي دورات تدريبية كافية في مجال الإبداع والموهبة - العمر - المؤهل العلمي - التدريب المقدم ونوعه).

### حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية: -
- ١- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في مجموعة من أبعاد استراتيجية التدريب وإدارة المواهب وأبعادها ومدى توافر برامج التدريب في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع.
- ٢- الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع بدولة الكويت.

٣- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

### مصطلحات الدراسة:

١-التدريب: إن التدريب هو أمر بالغ الأهمية للمنظمات، فهو يعني تطوير مهارات العاملين في المنظمة، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، ومواكبة كل التغيرات والتطورات التي تحصل في العالم<sup>(١)</sup>.

٢-استراتيجيات التدريب: تعتبر استراتيجية التدريب أحد طرق تعزيز مهارات وقدرات العاملين، وتعزيز كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، وتسير استراتيجية التدريب وفق نهج واضح يتمثل في تحديد حاجات العاملين التدريبية، وإعداد التدريب الجيد لهم، وأخيراً تقييم التدريب<sup>(٢)</sup>.

٣-إدارة المواهب: تعرف إدارة المواهب بأنها نظام إداري لتحديد المناصب الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تزويد تلك المواقع بالقوة العاملة المناسبة لأداء مؤثر وفعال<sup>(٣)</sup>.

### الإطار النظري لمفهوم التدريب واستراتيجياته

#### ١ مفهوم التدريب The definition of training

التدريب في المنظمات هو إحدى الأدوات الإدارية التي من خلالها تحقق المنظمات أهدافها، حيث أن التدريب هو تعزيز قدرات العاملين من خلال نقل المهارات والمعارف إليهم<sup>(٤)</sup>. ويعرف التدريب أيضاً بأنه الأنشطة التي من خلالها وبشكل نظامي يضيف العاملون مهارات ومعارف لهم، وذلك لكي يؤديوا أداء مهني كل في مجاله<sup>(٥)</sup>.

(1) Jueterbock, D. (2012). An explanation of why training is important to an organization, New York: GRIN Verlag, p. 2.

(2) Sloman, M. (2017). **Training strategy**, London: Gower Publishing, p. 3.

(3) Almaaitah, M.; Harada, Y & Bin Sakdan, M. (2015). Core Principles for Talent Management System and its Impact on Competitive Advantage “Applied Study Cellular Communications Companies in Jordan, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 5, No. (6), pp. 298-310, p. 299.

(4) Parry, E.; Morley, M. and Brewster, C. (2021). **The Oxford handbook of contextual approaches the human resource management**, New York: Oxford University Press, p. 36

(5) Gultom, M.; Susita, D. and Wolor, C. (2021). Effect of Job Involvement, Training and Career Development of Performance Employees HR, **JDMB**, Vol. 4, No.(2), pp. 69-93, p. ٧١ .

كما يعرف التدريب بأنه مجموعة عملية تطوير العاملين من خلال اكتسابهم المهارات والمعرفة وتطبيقها في مختلف مواقف العمل الحقيقية<sup>(١)</sup>.

ومن جانب آخر يختلف معنى التدريب عن التطوير، فالتدريب يجرى من أجل رفع مهارة، ومعارف الفرد لأداء واجب محدد، في حين يهدف التطوير إلى توسعة مدارك العاملين وإنمائها<sup>(٢)</sup>.

كذلك يعرف التدريب بأنه جهد منظم ومخطط تقدمه جهة العمل من أجل تطوير عملية التعلم بين العاملين فيها، فالتطوير هو مسعى موجه أكثر ما يكون نحو توسيع مهارات الفرد من أجل تحمل المسؤولية مستقبلاً، حيث أن التدريب والتطوير هما مسعى مستمر من أجل تحسين كفاءة العاملين، وتنظيمهم كهدف من أجل تطوير قدرات العاملين وأدائهم<sup>(٣)</sup>.

## ٢ - أهمية التدريب The significance of training

يعتبر التدريب في الوقت الحاضر أهم عامل في دنيا الأعمال، لأن التدريب يزيد من كفاءة وفعالية كل من العاملين والمنظمة، ويعتمد أداء الموظف على عوامل مختلفة، لكن أهم عامل في أداء الموظف هو التدريب، فالتدريب مهم لتعزيز قدرات العاملين، حيث يتمتع الموظفون الذين لديهم خبرة أكبر في العمل بأداء أفضل لأن هناك ارتفاع في مستوى كل من المهارات والكفاءات بسبب المزيد من الخبرة في العمل. كما يؤثر التدريب على العائد على الاستثمار، ويعتمد الأداء التنظيمي على أداء الموظف لأن رأس مال الموارد البشرية للمنظمة يلعب دوراً مهماً في النمو والأداء التنظيمي، ومن أجل تحسين الأداء التنظيمي وأداء الموظف، يتم تقديم التدريب للعاملين<sup>(٤)</sup>.

لذا فإن التدريب والتطوير يلعبان دوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية، ويسهمان في تطوير التكامل الاستراتيجي، والتزام العاملين والمرونة والجودة، كما ويمكن أن يؤدي التدريب إلى حل المشكلات، وتأثيرات التكلفة المرتفعة، وانخفاض معدل الاسهم، وتقليل الغياب، وتلقي شكاوى أقل<sup>(٥)</sup>.

- (1) Sims, R. (2021). **Succeeding as a frontline manager in today's organizations**, New York: Oxford University Press, p. ١٧٢
- (2) NTA (2021). **The ultimate guide for hotel management**, India: Arihant Publications, p. 12
- (3) Jehanzeb, K. & Bashir, N. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study, **European Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. (2), pp. 234-253, p. 234
- (4) Khan, R.; Khan, F. & Khan, M. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance, **Global Journal of Management and Business Research**, Vol. 11, No. (7), pp. 62-68, p. 63.
- (5) Obenge, P.; Okibo, W.; Nyang'au, A.; Ondieki, S.; Nyongesa, W. & yamasege, D. (2014). The Effect of Staff Training on the Employee Commitment in the Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Kisii County, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 5, No. (3), pp. 245-253, p. 247.



### ٣- تطوير استراتيجية التدريب The development of training strategy

يعتبر تطوير استراتيجية التدريب على الدوام في المنظمات من القضايا الهامة إذا ما أرادت هذه المنظمات أن تحقق النجاح، والميزة التنافسية، والجودة<sup>(١)</sup>.  
تعتبر استراتيجية التدريب أحد طرق تعزيز مهارات وقدرات العاملين، وتعزيز كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، وتسير استراتيجية التدريب وفق نهج واضح يتمثل في تحديد حاجات العاملين التدريبية، وإعداد التدريب الجيد لهم، وأخيراً تقييم التدريب<sup>(٢)</sup>.

### ٤- أبعاد استراتيجية التدريب Dimensions of training strategy

تتمثل أهم عناصر استراتيجية التدريب فيما يلي:

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** وهو الأساس الأول والركيزة العامة التي يمكن أن يبنى عليها أي برنامج تدريبي، حيث يعتمد معرفة متطلبات التدريب على تحديد الهدف من وراءه، فهو أفضل طريقة لتوفير كافة متطلباته كما ونوعاً سواء من معلومات ومهارات وخبرات، وذلك من أجل إحداث التغيير  
ورفع الكفاءة<sup>(٣)</sup>.

ب- **إعداد المدرب الجيد:** لا بد من إعداد تدريب جيد ومكتمل بكل أركانه من مكان جيد ومنظم ومجهز، ومدعم بخبرات مدربين متمرسين وخبرة كبيرة كل في مجاله المخصص.

ج- **إعداد المدرب الجيد:** حتى تصبح عملية التدريب ذات فاعلية، لا بد من وجود مدربين ذوي خبرة وثقافة عالية، يمكنهم من خلالها إكساب المتدربين مهارات متعددة ومحددة تؤثر تأثيراً فاعلاً في إنتاجية العمل بشكل عام<sup>(٤)</sup>.

د- **تقييم التدريب:** يعتمد تقييم فعالية أي برنامج تدريبي على تحديد طرق التقييم، وتحديد الفلسفة والمنهجية للتقييم، وجمع البيانات وتحليلها، وأخيراً وضع التوصيات والمقترحات المناسبة<sup>(٥)</sup>.  
ومن أجل تصميم برنامج تدريبي ذي كفاءة عالية، فإن المنظمة تحتاج إلى الآتي<sup>(٦)</sup>:  
أ- ضمان وجود محتوى دقيق ومرتبط بالعمل.

- (1) Solovev, D.; Savaley, D.; Bekker, A. and Perukhov, V. (2021). **Proceeding of the international science and technology conference**, New York: Springer, p. 349.
- (2) Sloman, M. (2017). **Training strategy**, London: Gower Publishing, p. 3.
- (3) Shurtleff, W. and Aoyagi, A. (2021). **History of International Organizations' Work with Soybeans and Soyfoods**, UK: SOYINFO, p. 628.
- (4) Morukian, M. (2021). **Diversity, Equity, and Inclusion for Trainers: Fostering DEI in the Workplace**, USA: ATD Press, p. 432.
- (5) Blazey, m. and Grizzell, P. (2021). **Insights to Performance Excellence 2021-2022: Using the Baldrige Framework**, Washington: Quality Press, p. 11.
- (6) Neo, S. (2015). **Key Elements for Designing a Training Curriculum to Minimize Organizational Risk**, Garland, Texas: Raytheon Professional Services, p. 1.

- ب- إيجاد توازن بين التدريب الفاعل والتدريب المؤثر .  
 ج- الأخذ بعين الاعتبار إعداد تصميم قابل للتطبيق والتغيير .  
 د- فهم القوى العاملة على مدى الاجيال .

وهناك العديد من أساليب تدريب العاملين في المنظمة، فقد اتسع مدى أساليب التدريب من خلال تطبيق التكنولوجيا بشقيها المعدات (على سبيل المثال عبر تكنولوجيا الحواسيب)، والبرمجيات (عبر تصميم تعليمي مثلاً). ويمكن تصنيف أساليب التدريب بشكل عام إلى تدريب في أثناء العمل أو خارجه، أما التدريب في أثناء العمل فهو جعل الفرد يتدرب على العمل عن طريق تأديته، حيث يمكن تعريف التدريب في أثناء العمل بأنه أحد الأساليب التي يطور فيها المتعلم مهاراته ضمن بيئة العمل الحقيقية، ومن خلال استعمال معدات ومواد أثناء التدريب، وهذا النوع مصمم من أجل نقل خبرات العمل تحت إشراف من لديهم خبرة في ذلك، فالمدرّب أو الموظف ذو الخبرة يقوم بتعليم وتقديم النصيحة للمتدرب من خلال أساليب معينة وآليات لأداء الأعمال، وفي بعض الأحيان يتوقع من المتدرب أن يتعلم من خلال مراقبة المدرّب، فالمتدرب يتعلم ويعمل في نفس الوقت رغم أن إنتاجيته لن تكون بذاك القدر الكبير<sup>(١)</sup>.

### الإطار النظري لمفهوم إدارة المواهب:

#### ١ - مفهوم إدارة الموهبة **The definition of talent management**

تعتبر إدارة الموهبة هدف من أهداف الاهتمام المتزايد والمحوري للنمو المالي والتقدم الاقتصادي في المنظمات، وأصبحت من أكبر التحديات التي تواجه القائمين على الموارد البشرية في سوق العمل بالوقت الراهن<sup>(٢)</sup>.

إن غياب تعريف رسمي لإدارة المواهب أدى إلى ظهور تفسيرات وآراء مختلفة عن ماهيتها، حيث ينظر إليها بأنها حزمة أو مجموعة من أيديولوجيات الإدارة التي تظهر في الممارسات التي ترتبط بجميع مجالات الموارد البشرية، وذلك عبر أربعة مجالات رئيسية وهي: توظيف المواهب الصحيحة، وإدارة الأداء، والتخطيط والتطوير، والقدرة على الاحتفاظ، وتعتبر إدارة الأداء بمثابة حجر الأساس لإدارة المواهب<sup>(٣)</sup>.

- (1) Abdullahi, M.; Gwadabe, Z. & Ibrahim, M. (2018). Effect of Training and Development on Employees Productivity Among Academic Staff of Kano State Polytechnic, Nigeria, **Asian People Journal**, Vol. 1, No (2), pp. 264-286, p. 270.  
 (2) Voon, L and Cheong, J. (٢٠٢١). Talent Management Practices and Employee Engagement-A Study in Malaysian GLCs, **The Journal of Social Sciences Research**, Vol. 5, No. (6), pp. 1-30, p. 3.  
 (3) Makram, H.; Sparrow, P. & Greasley, K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent, **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol. 4, No. (4), pp. 359-378, p. 359.

ويمكن تعريف إدارة الموهبة بأنها عملية منهجية تنفذها المنظمة لإيجاد واختيار وتطوير والاحتفاظ بأفضل المواهب الموجودة في العاملين لديها لتتناسب مع احتياجات اليوم وفي المستقبل<sup>(١)</sup>. كما تعني إدارة المواهب تحديد مصادر، وإدراك، وتوظيف، وتطوير، وترويج، واحتفاظ بأفراد من ذوي الإمكانيات العالية والذين يمكنهم أن يتطوروا داخل المنظمة<sup>(٢)</sup>. يُنظر إلى إدارة المواهب في الوقت الحالي على أنها طريقة رئيسية لاكتساب ميزة تنافسية، إلا أن هناك حقيقة مفادها أن الشخص الموهوب ليس بالضرورة أن يكون ضماناً للنجاح، ويمكن أن تكون المواهب محصورة في مجموعة من العاملين التي تحتاجها المنظمة نظراً لتميزهم وطبيعتهم الخاصة<sup>(٣)</sup>. كما أن إدارة المواهب هي مجموعة من الأنشطة التي تتعلق باستقطاب واختيار وتطوير والحصول على أفضل الموظفين في الأدوار الاستراتيجية<sup>(٤)</sup>.

## ٢- أهداف وأهمية إدارة المواهب **The significance and objectives of talent management**

إن الهدف الأساسي وراء إدارة المواهب هو توظيف وتطوير والاحتفاظ بأفضل المهارات، حيث يسعى قسم الموارد البشرية إلى التأكد بأن العاملين بمهاراتهم وخصائصهم سيقون في أماكنهم بالمنظمة لفترة طويلة، وتتمثل أهم وظائف إدارة المواهب في الآتي: <sup>(٥)</sup>

- أ- إنشاء قوة عمل ذو أداء عالي.
- ب- استقطاب أفراد بإمكانيات عالية والاحتفاظ بهم عبر التدريب السليم
- ج- رفع مستوى إنتاجية المنظمة

- (1) Wolor, C.; Khairunnisa, h. & Purwana, D. (2020). Implementation Talent Management To Improve Organization's Performance in Indonesia To Fight Industrial Revolution 4.0, **International Journal of Scientific and Technology Research**, Vol. 9, No. (1), pp. 1243-378, p. 1247.
- (2) El Nakhala, M. (2013). The Availability of Talent Management Components from Employees' Perspectives: Al Aqsa voice Radio Station Case Study (**A Published Thesis**), Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza, p. 28.
- (3) Niedźwiecka, K. (2016). (Talent Management as Key Aspect of Human Resources Management Strategy in Contemporary Enterprise), A paper published in the Joint International Conference: **Managing Innovation and in Knowledge Though Turbulent Time**, Timisoara, Romania, 25-27 May 2016, p. 805.
- (4) Rabbi, F.; Ahad, N.; Kousar, T. & Ali, T. (2015). Talent Management as a Source of Competitive Advantage, **Journal of Asian Business Strategy**, Vol. 5, No. (9), pp. 208-214, p. 208.
- (5) **Talent Management**. (2017). Tutorials Point, Available in [https://www.tutorialspoint.com/talent\\_management/talent\\_management\\_tutorial.pdf](https://www.tutorialspoint.com/talent_management/talent_management_tutorial.pdf), Accessed on 5<sup>th</sup> July, 2021, p. 2-3.

د- إدارة الوقت المناسب، حيث ينجم عن القوى العاملة غير المدربة وغير الماهرة إلى إهدار الوقت وارتكاب الأخطاء.

□- الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين من ذوي الأداء العالي.

و- ضمان تحقيق التطور والإبداع في المنظمة.

ز- تطوير مهارات وكفاءات العاملين.

### ٣- عوامل نجاح إدارة المواهب **The factors of talent management success**

تتضمن عوامل نجاح إدارة المواهب الحاسمة كل من التوافق مع الأهداف الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، إن أول خطوة في إدارة المواهب هي الإحاطة الجيدة لطبيعة القوى العاملة داخل المنظمة، وما يمكن أن يدهش ممارسو الموارد البشرية هو أن مشكلة ضمان وفرة كافية من المواهب في المناصب، في حين أن تطوير الموارد التنظيمية لفترة طويلة يعتبر موضوعًا يثير اهتمام الباحثين، وتُعرف هذه الأساليب باسم تخطيط "القوى العاملة" أو "القوى العاملة"، بشكل عام من خلال نمذجة تدفقات العاملين والوظائف التنظيمية عن طريق ترميز مستويات التسلسل الهرمي، وقواعد الدخول والخروج من منصب ما، ومعايير عدة مثل التكاليف، والحيازة المتوقعة، والعرض والطلب<sup>(١)</sup>.

### ٤- أبعاد إدارة المواهب **Dimensions of talent management**

من خلال المراجعة التحليلية للأدبيات ذات الصلة بإدارة الموهبة اتضح اتفاق الباحثين على أربعة أبعاد أساسية لنجاح إدارة الموهبة هي (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) وسيتم عرض ومناقشة هذه الأبعاد بإيجاز وكما يأتي:

٣-٧-١ جذب الموهبة: تتنافس المنظمات من أجل كسب وتوظيف الأفراد الموهوبين، حيث إن مفهوم جذب الموهوبين ما هو إلا مفهوم تطور من مفهوم توظيف الخبرات في المنظمة<sup>(٢)</sup>.

٣-٧-٢ تطوير الموهبة: إن عملية تطوير الموهبة أو عملية تحسين تعلم أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة الموهبة، وقد لا يعي المديرون أهمية إدارة المواهب الاستراتيجية أو الموارد المتاحة لأجلها، فإدارة الموارد البشرية في حاجة إلى صياغة أهداف استراتيجية لتطوير العاملين والوظائف، ليس فقط في أقسامهم وإنما في كل أجزاء المنظمة<sup>(٣)</sup>.

(1) Ifeoma, O.; Okoye-Purity, N. & Okoye-Nebo, C. (2015). Effective Talent Management: Key To Organizational Success, **Journal of Policy and Development Studies**, Vol. 1 , No. (2), pp. 95 – 106, p. 96.

(2) Dinnen, M & Alder, M. (2017). **Exceptional Talent: How to Attract, Acquire and Retain the Very Best Employees**, London: Koganpage, p. ١٣.

(3) Verhulst , S. and DeCenzo, D. (2021). **Fundamentals of Human Resource Management**, New York: WELEY, p. ٢٥٨ .

٣-٧-٣ إدارة أداء الموهبة: والتي تهدف إلى أن يتماشى نهج العمل وفق المواهب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث أن الأساس المنطقي لأية موهبة استراتيجية لا بد وأن يكون له تأثير إيجابي على أهداف المنظمة<sup>(١)</sup>.

كما ان عدد من الأبعاد العامة لإدارة المواهب كما في الآتي: -

أ- **استكشاف المواهب:** إن عملية اكتساب المواهب ما هي إلا عملية مكتملة ومتسقة، حيث تكون كل ممارسات إدارة المواهب بالمنظمة مثل نموذج الكفاءة، ومعايير الجودة في الاختيار والتطوير والاحتفاظ مكتملة، وملاءمة لبعضها البعض<sup>(٢)</sup>.

ب- **الاستفادة من المواهب:** تعتبر برامج وسياسات تطوير وتعلم المواهب من العناصر الهامة في تحقيق أقصى درجات الاستفادة من المواهب- أي ضمان بأن كل الأفراد يعززون من المهارات والكفاءات التي يحتاجونها، شرط أن تصاغ مثل هذه السياسات بالرجوع إلى ملفات التعريف المناسبة للموظفين<sup>(٣)</sup>.

ج- **تقييم المواهب:** يعتبر تقييم الحاجات التطويرية والمستقبل المحتمل للمواهب داخل المنظمة أحد أهم عناصر استعراض المواهب، فمن دون إجراء التقييمات المعتمد وذات المصادقية فإن كل الفوائد التي تنجم عن استعراض المواهب ستذهب أدراج الرياح<sup>(٤)</sup>.

د- **الاحتفاظ بالمواهب:** لا بد للمنظمات أن تطور من استراتيجيات احتفاظها بالمواهب، وتتضمن عملية الاحتفاظ العناصر التالية: معرفة التكهات في العمل، وتوفير المصادر المتاحة، واستغلال الكفاءات، وإيلاء الاهتمام، وتشكيل فرق أداء عالية المستوى وما إلى ذلك<sup>(٥)</sup>.

## الإطار الميداني للدراسة:

### ١- منهج وأداة الدراسة:

- (1) Wilcox, M. (2016). **Effective Talent Management: Aligning Strategy, People and Performance**, New York: Routledge, p. ٤ .
- (2) Deters, J. (2017). **Global Leadership Talent Management: Successful Selection of Global Leadership Talents as an Integrated Process**, UK: Emerald Group Publishing, p. 28.
- (3) Armostrong, M. (2007). **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Philadelphia: Kogan Page Publishers, p. 393.
- (4) Slizer, R. & Dowell, B. (2010). **Strategy- Driven Talent Management: A Leadership Imperative**, San- Francisco : Jossey – Bass A Wiley Imprint, p. 426.
- (5) Dep, T. (2005). **A conceptual approach to strategic talent management**, New Delhi : Indus Publishing Company, p. 141.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تطبيق أداة الاستبانة، والتي تم بناؤها في ضوء الإطار النظري للبحث، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة التي تم إجراؤها مع عينة من المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع، حيث اشتملت هذه الاستبانة على محورين أساسيين، هما: استراتيجيات التدريب وأبعاد إدارة المواهب.

### ٢-صدق وثبات أداة الدراسة:

تم إجراء بعض التعديلات على الصورة المبدئية، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات، واختصار بعض العبارات لتتضمن فكرة واحدة فقط، مع توضيح بعض العبارات، بالإضافة إلى حذف بعض العبارات المتكررة، كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد جاء معامل ألفا للمحور الأول يساوي ٩٨.٠، ومعامل ألفا للمحور الثاني يساوي ٩٥.٠ وعدد عباراته، ومعامل ألفا للاستبانة كلها يساوي ٩٨.٠ وعدد عباراتها ويشير هذا إلى مدى مصداقية هذه الاستبانة.

### ٣-عينة الدراسة:

طبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ قوامها (٤١١) من المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع، وهدفت الاستبانة إلى التعرف على وجهة نظر أفراد العينة حول أثر استراتيجيات التدريب التي تتضمن كل من (تحديد حاجات العاملين التدريبية، إعداد التدريب الجيد، إعداد المدرب الجيد، تقييم التدريب) في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة أي كل من (استكشاف المواهب- الاستفادة من المواهب- تقييم المواهب- الاحتفاظ بالمواهب).

### ٤-عرض نتائج الدراسة

تم استخراج المعالجة الإحصائية لمحوري الاستبانة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

#### أ-أبعاد استراتيجيات التدريب:

اشتمل هذا المحور على أربعة أبعاد وهي تحديد حاجات العاملين التدريبية، إعداد التدريب الجيد، إعداد المدرب الجيد، تقييم التدريب)، وفيما يلي عرض النتائج لكل بعد من هذه الأبعاد:

- تحديد احتياجات العاملين التدريبية: حيث يندرج تحت هذا البعد (٥) إجراءات كما هو موضح في الجدول التالي: -

#### جدول (٤)

#### يوضح بعد احتياجات العاملين التدريبية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب ب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%				
١	تتناسب برامج التدريب بالمركز	١٩	٣٣.٩	٢٠	٣٥.٧	١٧	٣٠.٤	٢.٠٣	٠.٨١	٠.٠١	١

مع احتياجات المتدربين.										
٢	١٧	٣٠.٤	١٩	٣٣.٩	٢٠	٣٥.٧	١.٩	٠.٨٢	٠.٠١	٢
٣	١٦	٢٨.٦	٢٤	٤٢.٩	١٦	٢٨.٦	٢	٠.٦٧	٠.٠١	١
٤	١٦	٢٨.٦	٢٢	٩٣.٣	١٨	٣٢.١	١.٩	٠.٧٩	٠.٠١	٢
٥	١٦	٢٨.٦	١٨	٣٢.١	٢٢	٣٩.٣	٠.٨٢	٠.٧١	٠.٠١	٣

يتضح من الجدول السابق، أن أهم ما يميز احتياجات العاملين التدريبية في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع هي كل من الفقرة رقم (١) تتناسب برامج التدريب بالمركز مع احتياجات المتدربين، والفقرة رقم (٣) مساهمة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، حيث جاءت الفقرتان السابقتان في المرتبة الأولى، يليهما في المرتبة الثانية كل من الفقرة رقم (٢): تغطي برامج التدريب بالمركز الاحتياجات التدريبية لدى المتدربين، والفقرة رقم (٤) تواكب البرامج التدريبية المقدمة للمتدربين التطورات العلمية المقدمة للمادة التدريبية المقدمة بأنها مخططة جيداً، ويشير ذلك إلى أن أهمية المادة التدريبية ذاتها المقدمة للمتدربين.

#### - إعداد التدريب الجيد

ركز هذا البعد على عدد من الفقرات التي تتمحور وحول اعداد التدريب الجيد كما هو موضح

في الجدول: -

#### جدول (٥)

#### يوضح بعد التدريب الجيد

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%				
١	تتوافر قاعات تدريبية مناسبة للمتدربين	١٦	٢٨.٦	٢٤	٤٢.٩	١٦	٢٨.٦	٢	٠.٧٦	٠.٠١	١
٢	تتوافر في المركز التجهيزات التي يحتاجها المتدربون.	١١	١٩.٦	٢٧	٤٨.٢	١٨	٣٢.١	١.٩	٠.٧١	٠.٠١	٣
٣	يتصف المحتوى التدريبي المقدم للمتدربين بالوضوح.	١٣	٢٣.٢	١٨	٣٢.١	٢٥	٤٤.٦	١.٨	٠.٨٠	٠.٠١	٢
٤	المادة العلمية المقدمة للمتدربين مخططة لها جيداً.	١٣	٢٣.٢	١٩	٣٣.٩	٢٤	٤٢.٩	١.٨	٠.٧٩	٠.٠١	٢
٥	تتنوع الأساليب المتبعة في التدريب داخل البرامج.	١٧	٣٠.٤	٢٣	٤١.١	١٦	٢٨.٦	٢	٠.٧٧	٠.٠١	١

طبقا للنتائج الوارد أعلاه فإن أهم إجراءات التدريب الجيد كل من الفقرة رقم (١) تتوافر قاعات تدريبية مناسبة للمتدربين، والفقرة رقم (٥) تتنوع الأساليب المتبعة في التدريب داخل البرامج، يليهما في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) يتصف المحتوى التدريبي المقدم للمتدربين بالوضوح، والفقرة رقم (٤) المادة العلمية المقدمة للمتدربين مخطط لها جيدا: في حين جاءت في الفقرة الأخيرة الفقرة رقم (٢) تتوافر في المركز التجهيزات التي يحتاجها المتدربون.

#### - إعداد المدرب الجيد

ركزت هذه العملية على صفات وطرق إعداد المدرب الجيد، ويندرج تحت هذا البعد عدد (٥) فقرات كما هو مبين في الجدول التالي: -

#### جدول (٦)

#### يوضح بعد إعداد المدرب الجيد

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%				
١	يستخدم المدرب أساليب جاذبة للمتدرب.	١٨	٣٢.٠	٢٤	٤٢.٩	١٤	٢٥	٢.١	٠.٧٦	٠.٠٠١	٢
٢	يهتم المدرب بمشاركة المتدربين أثناء اللقاء التدريبي.	٢٣	٤١.٠	٢١	٣٧.٥	١٢	٢١.٠	٢.٢	٠.٧٧	٠.٠٠١	١
٣	يتبع المدرب أساليب تعلم متنوعة.	٢٥	٤٤.٠	١٩	٣٣.٩	١٢	٢١.٠	٢.٢	٠.٧٧	٠.٠٠١	١
٤	يتميز المدرب بالمهارة في إدارته لوقت اللقاء التدريبي.	٢٥	٤٤.٠	١٧	٣٠.٤	١٤	٢٥	٢.٢	٠.٨٢	٠.٠٠١	١
٥	يضيف المدرب لي الكثير من المعلومات الحديثة.	١٢	٢١.٠	٢٤	٤٢.٩	٢٠	٣٥.٠	١.٩	٠.٧٥	٠.٠٠١	٣

ويتضح من هذا الجدول أن أهم ما يميز المدرب الجيد والاهتمام بمشاركة المتدربين أثناء اللقاء التدريبي، واتباع أساليب تعلم متنوعة بالإضافة المهارة في إدارة الوقت الخاص باللقاءات التدريبية، وجاءت الفقرة رقم (١) يستخدم المدرب أساليب جاذبة للمتدربين، في حين جاءت الفقرة رقم (٥) يضيف المدرب للمتدربين الكثير من المعلومات الحديثة في الترتيب الثالث والأخير.

#### - تقييم التدريب:

تكون هذا البعد من عدد (٥) فقرات كما هو موضح في الجدول التالي: -



## جدول (٧)

## يوضح بعد تقييم التدريب

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%				
١	أشعر أن حضورى للبرنامج سيفيدنى فى حياتى العملية.	٢٢	٣٩.٠	١٤	٢٥	٢٠	٣٥.٧	٢.٠٤	٠.٨٧	٠.٠١	١
٢	يهتم المشرفون بالبرنامج وما يحتاجه المتدربون.	١٨	٣٢.٠	١٦	٢٨.٦	٢٢	٣٩.٣	١.٩	٠.٨٥	٠.٠١	٢
٣	تتميز التطبيقات بالبرنامج بتنمية مهارات المتدربين.	٤	٥	٤	٥	٨	٠	١.٨	٠.٨٤	٠.٠١	٣
٤	تجمع الموارد التدريبية المستخدمة بين الجانب العلمى والعملى.	٢	١.٤	٤	٢.٩	٠	٥.٧	١.٩	٠.٧٥	٠.٠١	٢
٥	أنصح زملائى بالالتحاق بالدورات التدريبية فى المركز لما لها من فائدة كبيرة.	٢٢	٣٩.٠	١٤	٢٥	٢٠	٣٥.٧	٢.٠٤	٠.٨٧	٠.٠١	١

يتبين من خلال النتائج الواردة فى الجدول السابق أن أهم ما يرتبط بتقييم التدريب كل من شعور المتدرب بأن حضوره للبرنامج التدريبى سيفيده فى حياته العملية، والالتحاق بالدورات التدريبية فى المركز لما لها من فائدة كبيرة، يليهما كل من الفقرتين (٢) اهتمام المشرفين بالبرنامج وما يحتاجه المتدربون، والفقرة رقم (٤) تجمع الموارد التدريبية المستخدمة بين الجانب العلمى والعملى، فى حين جاء الفقرة رقم (٣) فى الترتيب الأخير والمتعلقة بتمتع التطبيقات بالبرنامج بتنمية مهارات المتدربين. وتلخيصاً لكل ما سبق يمكن التعرف على أهم أبعاد استراتيجيات التدريب المتبعة فى مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع من خلال الجدول التالى:

## جدول (٨)

يوضح المتوسط الحسابى العام والانحراف المعيارى لجميع أبعاد استراتيجيات التدريب المتبعة فى مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع بدولة الكويت

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب

١	احتياجات العاملين التدريبية	١.٧	٠.٧٦	٣
٢	التدريب الجيد	١.٩	٠.٧٦	٢
٣	إعداد المدرب الجيد	٢.١٢	٠.٧٧	١
٤	تقييم التدريب	١.٩	٠.٨٣	٢
	المتوسط العام	١.٩	٠.٧٨	

يتضح من الجدول السابق بأن أهم استراتيجيات التدريب المتبعة في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع بدولة الكويت بالترتيب كل من إعداد المدرب الجيد، ثم كل من التدريب الجيد وتقييم التدريب، وأخيرا احتياجات العاملين التدريبية.

#### ب- أبعاد إدارة المواهب:

##### - استكشاف المواهب

تضمن هذا البعد (٥) فقرات كما يوضحها الجدول التالي: -

#### جدول (٩)

##### يوضح بعد استكشاف المواهب

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%				
١	يعمل المركز على استكشاف مواهب المتدربين منذ البداية.	٢٣	٤١.١	١٤	٢٥	١٩	٣٣.٩	٠.٨٧	٠.٧٣	٠.٠١	٥
٢	يحرص المركز على صقل مواهب المتدربين باستمرار.	١٨	٣٢.١	١٨	٣٢.١	٢٠	٣٥.٧	١.٩	٠.٨٤	٠.٠١	٣
٣	تتوافر آليات مناسبة لاستكشاف المواهب لدى المتدربين.	١٩	٣٣.٩	١٨	٣٢.١	١٩	٣٣.٩	٢	٠.٨٣	٠.٠١	٢
٤	يقوم المركز بتطوير المواهب لدى المتدربين.	١٧	٣٠.٤	٢٦	٤٤.٤	١٣	٣٢.٢	٢.١	٠.٧٤	٠.٠١	١
٥	يتم الاعتماد على مصادر متنوعة لاستكشاف المواهب.	١١	١٩.٦	٢٣	٤١.١	٢٢	٣٩.٣	١.٨	٠.٧٥	٠.٠١	٤

يتضح من هذا الجدول أن أهم الجوانب المرتبطة باستكشاف المواهب كل من قيام المركز بتطوير المواهب لدى المتدربين، وتوافر آليات مناسبة لاستكشاف المواهب لدى المتدربين، وحرص

المركز على صقل مواهب المتدربين باستمرار، والاعتماد على مصادر متنوعة لاستكشاف المواهب، وأخيراً حرص المركز على استكشاف مواهب المتدربين منذ البداية.

#### - الاستفادة من مواهب المتدربين

اشتمل هذا البعد على عدد (٥) فقرات والتي يوضحها الجدول التالي: -

#### جدول (١٠)

#### يوضح بعد الاستفادة من مواهب المتدربين

م	العبرة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
		%	العدد	%	العدد	%	العدد				
١	يتابع المركز تطوير مواهب المتدربين.	٤٤.٦	٢٥	٢٣.٢	١٣	١٨	٣٢.١	٢.١	٠.٧٨	٠.٠٠١	١
٢	يعمل المركز على توفير كل ما يحتاجه المتدربون لتطوير مواهبهم.	٣٢.١	١٨	٢٥	١٤	٢٤	٤٢.٩	١.٩	٠.٨٦	٠.٠٠١	٢
٣	يوفر المركز للمتدربين فرص حقيقية لاستغلال مواهبهم.	٢٦.٨	١٥	٢٣.٢	١٣	٢٨	٥٠	١.٨	٠.٨٥	٠.٠٠١	٣
٤	يقدم المركز الدعم اللازم للمتدربين من أجل تعزيز مساهمهم العملي في الحياة.	٢٦.٨	٢٢	٢٣.٢	١٣	٢٨	٥٠	١.٩	٠.٩٠	٠.٠٠١	٢
٥	تتوافر في المركز برامج متخصصة لتطوير مواهب المتدربين الموهوبين.	٢٨.٦	١٦	٣٧.٥	٢١	١٩	٣٣.٩	١.٩	٠.٧٩	٠.٠٠١	٢

يتضح من هذا الجدول أن أهم الجوانب المرتبطة بالاستفادة من مواهب المتدربين كل من متابعة المركز تطوير مواهب المتدربين، وعمل المركز على توفير كل ما يحتاجه المتدربون لتطوير مواهبهم، وتقديم الدعم اللازم للمتدربين من أجل تعزيز مساهمهم العملي في الحياة، ومدى توافر برامج متخصصة لتطوير مواهب المتدربين الموهوبين، وأخيراً الفقرة المتعلقة بتوفير المركز للمتدربين فرص حقيقية لاستغلال مواهبهم.

#### - تقييم المواهب:

اشتمل هذا البعد على عدد (٥) فقرات والتي يوضحها الجدول التالي: -

## جدول (١١)

## بوضوح بعد تقييم المواهب

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%				
١	يقيم المركز مستوى المتدربين الموهوبين بشكل مستمر.	١٥	٢٦.٨	٢٦	٤٦.٤	١٥	٢٦.٨	١.٧	٠.٨٥	٠.٠١	٣
٢	تتوافر اختبارات مناسبة لقياس درجة توفر المواهب المختلفة.	١٦	٢٦.٨	٢٦	٤٦.٤	١٤	٢٥	١.٨	٠.٨٥	٠.٠١	٢
٣	ينبع المركز طرق متنوعة لتقييم مستوى الموهوبين.	١٤	٢٥	١٨	٣٢.١	٢٤	٤٢.٩	١.٦	٠.٨١	٠.٠١	٤
٤	يعتمد المركز تقنيات حديثة لتقييم مستوى الموهوبين لديه.	٢٠	٣٥.٧	١٦	٢٨.٦	٢٠	٣٥.٧	١.٩	٠.٨٥	٠.٠١	١
٥	يعتمد المركز على الخبرات العالمية لتقييم مستويات الموهوبين لديه.	١٤	٢٥	١٧	٣٠.٤	٢٥	٤٤.٦	١.٨	٠.٨٢	٠.٠١	٢

يتضح من هذا الجدول أن أهم الجوانب المرتبطة بعد تقييم المواهب كل من اعتماد المركز على تقنيات حديثة لتقييم مستوى الموهوبين لديه، واعتماد المركز على الخبرات العالمية لتقييم مستويات الموهوبين لديه، وتوافر اختبارات مناسبة لقياس درجة توفر المواهب المختلفة، وقيام المركز بتقييم مستوى المتدربين الموهوبين بشكل مستمر، وأخيرا اتباع طرق متنوعة لتقييم مستوى الموهوبين.

## -الاحتفاظ بالمواهب

اشتمل هذا البعد على عدد (٥) فقرات والتي يوضحها الجدول التالي :-

## جدول (١٢)

## بوضوح بعد الاحتفاظ بالمواهب

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%				
١	بعد المركز في حد ذاته بيئة جاذبة للموهوبين.	٢٢	٣٩.٣	١٤	٢٥	٢٠	٣٥.٧	٢.٠٤	٠.٨٧	٠.٠١	١
٢	يقدم المركز الحوافز المناسبة للموهوبين.	١٨	٣٢.٠	١٦	٢٨.٦	٢٢	٣٩.٣	١.٩	٠.٨٥	٠.٠١	٢
٣	يتواصل المركز مع الموهوبين حتى بعد انتهاء فترة التدريب.	٤	٥	٤	٥	٨	٠	١.٨	٠.٨٤	٠.٠١	٣
٤	يعالج المركز كل ما من شأنه تشجيع المواهب	٢	١.٤	٤	٢.٩	٠	٥.٧	١.٩	٠.٧٥	٠.٠١	٢
٥	من أولويات المركز ضمان بقاء واستمرار الموهوبين.	٢٢	٣٩.٣	١٤	٢٥	٢٠	٣٥.٧	٢.٠٤	٠.٨٧	٠.٠١	١

يتضح من هذا الجدول أن أهم الجوانب المرتبطة ببعد الاحتفاظ بالموهب كل من إعداد المركز في حد ذاته بيئة جاذبة للموهوبين، وأن من أولويات المركز ضمان بقاء واستمرار الموهوبين، وتقديم المركز الحوافز المناسبة للموهوبين، ومعالجة المركز كل ما من شأنه تشجيع المواهب، وأخيراً مواصلة المركز مع الموهوبين حتى بعد انتهاء فترة التدريب.

وتلخيصاً لكل ما سبق يمكن التعرف على أهم أبعاد إدارة المواهب المتبعة في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع من خلال الجدول التالي :-

### جدول (١٣)

يوضح المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لجميع أبعاد إدارة المواهب في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع بدولة الكويت

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	استكشاف المواهب	١.٧٣	٠.٧٧	٤
٢	الاستفادة من مواهب المتدربين	١.٩٢	٠.٨٣	٢
٣	تقييم المواهب	١.٧٦	٠.٨٣	٣
٤	الاحتفاظ بالمواهب	١.٩٣	٠.٨٣	١
	المتوسط العام	١.٨٣	٠.٨١	

يتضح من الجدول السابق بأن أهم أبعاد إدارة المواهب بالترتيب في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع هي كل من الاحتفاظ بالمواهب، والاستفادة من مواهب المتدربين، وتقييم المواهب وأخيراً استكشاف المواهب.

### ٥- فروض الدراسة والإجابة على تساؤلاتها:

أما أثر استراتيجيات التدريب (تحديد حاجات العاملين التدريبية، إعداد التدريب الجيد، إعداد المدرب الجيد، تقييم التدريب) في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (استكشاف المواهب - الاستفادة من المواهب - تقييم المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) لدى الموهوبين.

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد،  
وأسلوب الارتباط كما يلي:

## جدول (١٤)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل  
(استراتيجيات التدريب) وبعد المتغير التابع (إدارة المواهب)

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا B	T	مستوى المعنوية
استكشاف المواهب	- احتياجات العاملين التدريبية	*٠.٤٣	0.602	12.47	0.002
	- التدريب الجيد	*٠.٣٨-	0.642-	14.49	0.001
	- إعداد المدرب الجيد	*٠.٣٦-	0.674-	18.34	0.000
	- تقييم التدريب	**٠.٤٦	0.783	18.01	0.000
معامل الارتباط المتعدد = ٠.٤٨ معامل التحديد = ٠.٢٣٤ قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٣٥.٨ (معنوية عند مستوى ٠.٠١)					

يتبين من الجدول السابق بأن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية التدريب (احتياجات العاملين التدريبية- تقييم التدريب) واستكشاف المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين بعدي استراتيجيات التدريب (التدريب الجيد- إعداد المدرب الجيد) واستكشاف المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب، كما نجحت أبعاد استراتيجيات التدريب في تفسير ٢٣% من التغيرات في متغير استكشاف المواهب.  
كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التدريب الاستفادة من مواهب المتدربين كأحدى أبعاد إدارة المواهب من خلال الجدول التالي: -

## جدول (١٥)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب) وبعد المتغير التابع (الاستفادة من مواهب المتدربين)

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا B	T	مستوى المعنوية
الاستفادة من مواهب المتدربين	- احتياجات العاملين التدريبية	*٠.٦٣	0.761	16.35	0.001
	- التدريب الجيد	*٠.٦٧-	0.743-	15.96	0.002
	- إعداد المدرب الجيد	*٠.٨١-	0.865-	19.74	0.000
	- تقييم التدريب	**٠.٧٢	0.623	15.45	0.002

معامل الارتباط المتعدد = 0.68

معامل التحديد = 0.462

قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 33.9 (معنوية عند مستوى ٠.٠١)

ويتضح من الجدول السابق بأن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصالات (احتياجات العاملين التدريبية- تقييم التدريب) والاستفادة من مواهب المتدربين كأحد أبعاد إدارة المواهب، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين بعدي استراتيجيات التدريب (التدريب الجيد- إعداد المدرب الجيد) والاستفادة من مواهب المتدربين كأحد أبعاد إدارة المواهب، كما نجحت أبعاد استراتيجيات التدريب في تفسير ٤٦% من التغيرات في متغير الاستفادة من مواهب المتدربين.

كذلك يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التدريب وتقييم المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب من خلال الجدول التالي: -

## جدول (١٦)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب)

وبعد المتغير التابع (تقييم المواهب)

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل الارتباط بيتا B	T	مستوى المعنوية
تقييم المواهب	- احتياجات العاملين التدريبية	* ٠.٤٢	0.436	12.53	0.003
	- التدريب الجيد	* ٠.٥٤-	0.653-	14.95	0.002
	- إعداد المدرب الجيد	* ٠.٦١-	0.678-	16.65	0.000
	- تقييم التدريب	** ٠.٦٦	0.842	20.81	0.000
معامل الارتباط المتعدد = 0.54					
معامل التحديد = 0.292					
قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 46.9 (معنوية عند مستوى ٠.٠١)					

ويتبين من الجدول السابق بأن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب (احتياجات العاملين التدريبية- تقييم التدريب) وتقييم المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين بعدي استراتيجيات التدريب (التدريب الجيد- إعداد المدرب الجيد) وتقييم المواهب، كما نجحت أبعاد استراتيجيات التدريب في تفسير ٢٩% من التغيرات في متغير تقييم المواهب.

كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التدريب والاحتفاظ بالموهب كأحدى أبعاد إدارة المواهب من خلال الجدول التالي: -

## جدول (١٧)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب) وبعد المتغير التابع (الاحتفاظ بالموهب)

مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار بيتا B	معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
0.000	12.71	0.440	*٠.٥٢	- احتياجات العاملين التدريبية	الاحتفاظ بالموهب
0.001	15.80	0.676-	*٠.٦٠-	- التدريب الجيد	
0.002	16.73	0.688-	*٠.٥٨-	- إعداد المدرب الجيد	
0.000	21.77	0.852	**٠.٦٣	- تقييم التدريب	
معامل الارتباط المتعدد = 0.58					
معامل التحديد = 0.362					
قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 49.8 (معنوية عند مستوى ٠.٠٠١)					

ويتضح من الجدول السابق بأن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات التدريب (احتياجات العاملين التدريبية- تقييم التدريب) والاحتفاظ بالموهب كأحد أبعاد إدارة المواهب، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين بعدي استراتيجيات التدريب (التدريب الجيد- إعداد المدرب الجيد)، كما نجحت أبعاد استراتيجيات التدريب في تفسير حوالي ٤٩% من التغيرات في متغير الاحتفاظ بالموهب.

كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التدريب مجتمعة وأبعاد إدارة المواهب من خلال الجدول التالي: -

## جدول (١٨)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار بيتا B	معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠.٠٠٠	٤٩.٧٨	٠.٨٣٢	٠.٧٤	استراتيجيات التدريب	إدارة المواهب

حيث يتضح من الجدول السابق بأن هناك ارتباط طردي قوي جداً ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات التدريب مجتمعة وأبعاد إدارة المواهب مجتمعة، حيث كلما



زاد مستوى التدريب باستراتيجياته الأربعة في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع في دولة الكويت زاد مستوى إدارة المواهب فيه.

ب- التعرف على عما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة احصائية لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة يعزى للمتغيرات الديمغرافية لدى أفراد عينة الدراسة أي كل من (الجنس - تلقي دورات تدريبية كافية في مجال الإبداع والموهبة - العمر - المؤهل العلمي - التدريب المقدم ونوعه).

للتحقق من صحة الفرض قام الباحث باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة (بالجنس، وتلقي دورات تدريبية كافية في مجال الإبداع والموهبة)، والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة (بالعمر، والمؤهل العلمي، ونوع التدريب).

#### أ- النوع

لقد تم تطبيق اختبار (ت) Test-T وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لاختلاف الجنس (ذكر / أنثى)، ويمكن توضيح نتائج اختبار (ت) t من خلال الجدول التالي:

#### جدول (١٩)

اختبار (ت) والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً للجنس (ذكر □ أنثى) لدى أفراد عينة الدراسة

مستوى الدلالة	T-test (ت)	الوصف الاحصائي		الجنس	المتغيرات
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.03	2.992	0.427	3.5079	ذكر	وجود اختلاف استراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة
		0.430	3.3655	أنثى	

وينضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لوجود اختلاف استراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة بالنسبة للذكور هو (٣.٥٠٧٩) وللإناث (٣.٣٦٥٥) أي أن وجود اختلاف استراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة لدى الذكور هو أكبر من الإناث. وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول بأن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لوجود اختلاف استراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة بجميع أبعادها (استكشاف المواهب- الاستفادة من مواهب المتدربين- تقييم المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) وفقا لاختلاف الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠٣) أي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وذلك لصالح الذكور.

### ب- تلقي دورات تدريبية كافية في مجال الإبداع والموهبة (نعم-لا)

تم تطبيق اختبار (ت) Test-T وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف استراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقا لتلقيهم أي المتدربين دورات تدريبية كافية في مجال الإبداع والموهبة، ويمكن توضيح نتائج اختبار (ت) t من خلال الجدول التالي: -

#### جدول (٢٠)

اختبار (ت) والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقا لتلقيهم أي المتدربين دورات تدريبية كافية في

#### مجال الإبداع والموهبة

مستوى الدلالة	T-test (ت)	الوصف الاحصائي		دورات تدريبية كافية في مجال الإبداع والموهبة	المتغيرات
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.030	5.565	0.399	3.112	لا	تلقي المتدربين دورات تدريبية كافية في مجال الإبداع والموهبة
		0.429	3.449	نعم	

ينبين من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق بأن الوسط الحسابي لمن لم يتلقوا دورات تدريبية كافية في مجال الإبداع والموهبة هو (٣.١١٢)، و(٣.٤٤٩) لمن تلقوا التدريب، أي أن ادراكات المتدربين لوجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقا لتلقيهم دورات تدريبية كافية في مجال الإبداع والموهبة بجميع أبعادها (استكشاف المواهب- الاستفادة من مواهب المتدربين- تقييم المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) جاء لصالح من تلقوا التدريب، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠٣) أي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) لصالح من تلقوا دورات تدريبية كافية في مجال الإبداع والموهبة.

## ج-العمر

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لمتغير العمر لديهم، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل العمر وذلك من خلال الجدول التالي: -

## جدول (٢١)

اختبار التباين الأحادي لإدراكات المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لمتغير العمر لديهم

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
العمر	بين المجموعات	2	3.758	1.879	10.450	0.000
	داخل المجموعات	408	73.355	0.180		
	المجموع	410	77.113			

ينضح من الجدول السابق وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ادراكات المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لمتغير العمر لدى المتدربين، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية (٠.٠٥)، ويمكن توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي ادراكات المتدربين وفقاً لاختلاف العمر لديهم، وذلك من خلال الجدول رقم (٢٢)، حيث ينضح أن هناك اختلاف في الوسط الحسابي لمستوي ادراكات المتدربين وفقاً لاختلاف العمر لديهم كما يلي:-

## جدول (٢٢)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدراكات المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لمتغير العمر لديهم

المتغير (العمر)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٦ سنة فأقل	3.142	0.431
من ٢٦ إلى أقل من ٥٠ سنة	3.393	0.377
٥٠ سنة فأكثر	3.442	0.430

حيث يتبين بأن إدراكات المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لمن تتراوح أعمارهم (٥٠ سنة فأكثر) مرتفع حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣.٤٤٢)، تلاها من تتراوح أعمارهم (من ٢٦ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة) (٣.٣٩٣)، وأخيراً من تتراوح أعمارهم (٢٦ سن فأقل) (٣.١٤٢)، ويفسر الباحث ذلك إلى أنه كما زادت عمر المتدربين ارتفع معه مستوى ادراكهم حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة، وذلك لما يتمتعون به من تجارب في ذات المجال.

#### د- المؤهل العلمي

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي لديهم، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل المؤهل العلمي وذلك من خلال الجدول التالي:-

#### جدول (٢٣)

اختبار التباين الأحادي لإدراكات المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لديهم

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2	0.960	0.480	2.570	0.013
	داخل المجموعات	408	67.153	0.187		
	المجموع	410	77.113			

ويتضح من الجدول السابق وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في حول وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لديهم، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، ويمكن توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى ادراكات المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي لديهم، وذلك من خلال الجدول رقم (٢٤)، حيث يتضح أن هناك اختلاف في الوسط الحسابي لمستوى ادراكات المتدربين كما يلي:-

#### جدول (٢٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدراكات المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لديهم

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير (المؤهل العلمي)
0.71	2.97	بكالوريوس
0.78	3.30	ماجستير
0.68	3.56	دكتوراه

حيث يبين بأن مستوى ادراكات المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة لمن يحملون شهادة الدكتوراه مرتفع ( قيمة الوسط الحسابي ٣.٥٦)، تلاها متوسط مستوى ادراكات العاملين ممن يحملون شهادة الماجستير (٣.٣٠)، وأخيراً فإن مستوى ادراكات المتدربين حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة لمن يحملون البكالوريوس بلغ متوسطهم الحسابي (٢.٩٧) فقط، حيث يفسر الباحث ذلك إلى أنه كما ارتفع المؤهل العملي للمتدربين ازداد معه مستوى ادراكاتهم حول استراتيجيات التدريب وأثرها في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة، وذلك لما يتمتعون به دراية ومعرفة كبيرة في ذات المجال.

#### ٥- التدريب المقدم ونوعه

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في مستوى ادراكات المتدربين حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لاختلاف نوع التدريب المقدم لهم، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل نوع التدريب المقدم وذلك من خلال الجدول التالي: -

#### جدول (٢٥)

اختبار التباين الأحادي حول وجود اختلاف في مستوى ادراكات المتدربين فيما يتعلق بأثر استراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لاختلاف نوع التدريب المقدم لهم

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
نوع التدريب	بين المجموعات	3	0.006	0.002	0.066	0.978

		0.031	12.546	407	داخل المجموعات	المقدم
			12.552	410	المجموع	

ويتضح من الجدول السابق عدم جود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ادراكات المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع وفقاً لاختلاف نوع التدريب المقدم لهم، حيث أن قيمة (ف) تساوي (٠.٠٦٦)، وبلغ مستوى الدلالة (٠.٩٧٨) أي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبالتالي فإن نوع التدريب المقدم (التدريب الميداني، التدريب المرحلي، التدريب ضمن فرق العمل، التدريب عن بعد) لا تأثير له في مستوى ادراكات المتدربين فيما يتعلق بأثر استراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة. وبناء على كل ما سبق تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة بمعنى لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة يعزى للتدريب المقدم ونوعه).

#### ٦- نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل في الآتي:

- أ- أن أهم الجوانب المرتبطة باستكشاف المواهب كل من قيام المركز بتطوير المواهب لدى المتدربين، وتوافر آليات مناسبة لاستكشاف المواهب لدى المتدربين، وحرص المركز على صقل مواهب المتدربين باستمرار، والاعتماد على مصادر متنوعة لاستكشاف المواهب، وأخيراً حرص المركز على استكشاف مواهب المتدربين منذ البداية.
- ب- أن أهم أبعاد إدارة المواهب بالترتيب في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع هي كل من الاحتفاظ بالمواهب، والاستفادة من مواهب المتدربين، وتقييم المواهب وأخيراً استكشاف المواهب.
- ج- هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لوجود اختلاف استراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة بجميع أبعادها (استكشاف المواهب- الاستفادة من مواهب المتدربين- تقييم المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) وفقاً لاختلاف الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠٣) أي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وذلك لصالح الذكور.
- د- وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لتلقيهم دورات تدريبية كافية في مجال الإبداع والموهبة بجميع أبعادها (استكشاف المواهب- الاستفادة من مواهب المتدربين- تقييم المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) جاء لصالح من تلقوا التدريب، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠٣) أي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) لصالح من تلقى دورات تدريبية كافية في مجال الإبداع والموهبة.

ه- أن إدراكات المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وفقاً لمن تتراوح أعمارهم (٥٠ سنة فأكثر) مرتفع حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣.٤٤٢)، تلاها من تتراوح أعمارهم (من ٢٦ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة) (٣.٣٩٣)، وأخيراً من تتراوح أعمارهم (٢٦ سن فأقل) (٣.١٤٢)، ويفسر الباحث ذلك إلى أنه كما زادت عمر المتدربين ارتفع معه مستوى ادراكهم حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة، وذلك لما يتمتعون به من تجارب في ذات المجال.

و- أن مستوى ادراكات المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة لمن يحملون شهادة الدكتوراه مرتفع (قيمة الوسط الحسابي ٣.٥٦)، تلاها متوسط مستوى ادراكات العاملين ممن يحملون شهادة الماجستير (٣.٣٠)، وأخيراً فإن مستوى ادراكات المتدربين حول مدى وجود اختلاف لاستراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة لمن يحملون البكالوريوس بلغ متوسطهم الحسابي (٢.٩٧) فقط، حيث يفسر الباحث ذلك إلى أنه كما ارتفع المؤهل العملي للمتدربين ازداد معه مستوى ادراكاتهم حول استراتيجيات التدريب وأثرها في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة، وذلك لما يتمتعون به دراية ومعرفة كبيرة في ذات المجال.

ز- عدم جود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ادراكات المتدربين في مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع وفقاً لاختلاف نوع التدريب المقدم لهم لهم، حيث أن قيمة (ف) تساوي (٠.٠٠٦٦)، وبلغ مستوى الدلالة (٠.٩٧٨) أي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥)، وبالتالي فإن نوع التدريب المقدم (التدريب الميداني، التدريب المرهلي، التدريب ضمن فرق العمل، التدريب عن بعد) لا تأثير له في مستوى ادراكات المتدربين فيما يتعلق بأثر استراتيجيات التدريب في تحقيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة.

## ٧- توصيات الدراسة:

وفي ضوء النتائج السابقة نعرض فيما يلي توصيات الدراسة والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: الأولى تتعلق بالاتصالات الإدارية، والثانية تتعلق بجودة الأداء المؤسسي:

### أ- التوصيات المتعلقة باستراتيجيات التدريب

يتناول الباحث التوصيات التي أمكن التوصل إليها مع عرض هذه التوصيات ومجالها ومتطلبات تنفيذها والمسئول عن تنفيذها في شكل خطة عمل تنفيذية على النحو المبين في الجدول التالي: -

## جدول (٢٦)

الخطة التنفيذية المقترحة لتفعيل استراتيجيات التدريب بكل أكثر فاعلية في  
مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع

مجال التوصية	التوصية	متطلبات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
- احتياجات العاملين التدريبية	ضرورة الاهتمام بتحليل كافة احتياجات العاملين التدريبية، والتنبؤ بشكل أكبر بكل ما يحتاجونه.	تحديد المتطلبات الفنية وتخصيص الميزانية اللازمة لذلك.	مديري ورؤساء مختلف إدارات والقطاع المالي والدعم الفني مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع.
-التدريب الجيد	توفير التدريب اللازم للمتدربين وفق خطط مدروسة ومنظمة، وتحديد آليات التغذية الراجعة وفقاً لنتائج تقييم عملية التدريب.	دورات تدريبية لكل المتقدمين على اختلاف مستوياتهم العلمية على أن تخصص مكافآت مالية مجزية للمشاركين. الاعتماد على نماذج تقييم ناجحة لعملية التدريب من خلال الاطلاع على التجارب العالمية في هذا المجال.	قطاع التخطيط والتدريب التابع لمركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع
-إعداد المدرب الجيد	توفير البنية التحتية اللازمة لدعم واعداد المدرب الناجح من أجل رفع قدراته وتفجير مهاراته لينقلها للمتدربين.	تخصيص ميزانية كافية مع وضع جدول زمني لتقييم قنوات الاتصال ومدى فاعليتها على المدى القصير والبعيد	قطاع التخطيط والتدريب التابع لمركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع



مجال التوصية	التوصية	متطلبات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
تقييم التدريب	الحرص على وجود تغذية راجعة عن الدورات التدريبية المقدمة للمتدربين.	الاعتماد على خبراء دوليين في مجال تقييم التدريب ووضع الخطط المستقبلية لتطويره	قطاع المتابعة والتنفيذ ومديري ورؤساء مختلف إدارات مركز صباح الأحمد للموهبة والابداع.

#### ب-التوصيات المتعلقة بإدارة المواهب في مركز صباح الأحمد للموهبة والابداع.

- تعميق الفهم بمسألة إدارة المواهب في مركز صباح الأحمد للموهبة والابداع..
- تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية والشفافية، وذلك لقياس مستوى إدارة المواهب بمركز صباح الأحمد للموهبة والابداع، وذلك لقياس محددات جودة إدارة المواهب بهدف تحديد متغيراتها الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب العمل على الحد منها.

#### ٨- الدراسات المستقبلية:

أظهرت نتائج الدراسة عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمهتمين بعدة قضايا حيوية، ومن أهم هذه القضايا- من وجهة نظر الباحث كل من استراتيجيات التدريب، وإدارة المواهب.

#### أ-البحوث المستقبلية المتعلقة باستراتيجيات التدريب:

يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية- :

- قياس وتقييم محددات فاعلية استراتيجيات التدريب في المنظمات.
- دور استراتيجيات التدريب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمات.
- دور استراتيجيات التدريب في تدعيم الأداء التنظيمي داخل المنظمة.

#### ب-البحوث المستقبلية المتعلقة بإدارة المواهب:

- تطوير جودة إدارة المواهب في ضوء التجارب الناجحة بالدول المتقدمة.
- دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة المواهب.
- قياس وتقييم محددات إدارة المواهب في المنظمات.

## المصادر والمراجع

- Abdullahi, M.; Gwadabe, Z. & Ibrahim, M. (2018). Effect of Training and Development on Employees Productivity Among Academic Staff of Kano State Polytechnic, Nigeria, **Asian People Journal**, Vol. 1, No (2), pp. 264-286.
- Almaaitah, M.; Harada, Y & Bin Sakdan, M. (2015). Core Principles for Talent Management System and its Impact on Competitive Advantage “Applied Study Cellular Communications Companies in Jordan, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 5, No. (6), pp. 298- 310.
- Armstrong, M. (2007). A Handbook of Human Resource Management Practice, Philadelphia: Kogan Page Publishers.**
- Blazey, m. and Grizzell, P. (2021). **Insights to Performance Excellence 2021-2022: Using the Baldrige Framework**, Washington: Quality Press.
- Dep, T. (2005). A conceptual approach to strategic talent management, New Delphi: Indus Publishing Company.**
- Deters, J. (2017). Global Leadership Talent Management: Successful Selection of Global Leadership Talents as an Integrated Process, UK: Emerald Group Publishing.**
- Dinnen, M & Alder, M. (2017). **Exceptional Talent: How to Attract, Acquire and Retain the Very Best Employees**, London: Koganpage.
- El Nakhala, M. (2013). The Availability of Talent Management Components from Employees' Perspectives: Al Aqsa voice Radio Station Case Study (**A Published Thesis**), Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza.
- Enga, E. (2017). The Impact of Training and Development on Organization Performance (**A Published Thesis**), College of Business Management, Centrica University of Applied Sciences.
- Gallardo, E.; Dries, N. & González-Cruz. T. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?, **Human Resource Management Review** , 23 (1), pp. 290-300.
- Gultom, M.; Susita, D. and Wolor, C. (2021). Effect of Job Involvement, Training and Career Development of Performance Employees HR, **JDMB**, Vol. 4, No.(2), pp. 69-93.
- Hamid, J. (2013). Strategic Human Resource Management and Performance, the Universalistic Approach – Case of Tunisia, **Journal of Business Studies Quarterly**, 5(2), pp. 184- 201.
- Hatum, A. (2010). **Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil**, London: Palgrave Macmillan.
- Ifeoma, O.; Okoye-Purity, N. & Okoye-Nebo, C. (2015). Effective Talent Management: Key To Organizational Success, **Journal of Policy and Development Studies**, Vol. 1 , No. (2), pp. 95 – 106.

- Jehanzeb, K. & Bashir, N. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study, **European Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. (2), pp. 234-253.
- Jueterbock, D. (2012). An explanation of why training is important to an organization, New York: GRIN Verlag.
- Khan, R.; Khan, F. & Khan, M. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance, **Global Journal of Management and Business Research**, Vol. 11, No. (7), pp. 62-68.
- Makram, H.; Sparrow, P. & Greasley, K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent, **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol. 4, No. (4), pp. 359-378.
- Morukian, M. (2021). **Diversity, Equity, and Inclusion for Trainers: Fostering DEI in the Workplace**, USA: ATD Press.
- Neo, S. (2015). **Key Elements for Designing a Training Curriculum to Minimize Organizational Risk**, Garland, Texas: Raytheon Professional Services.
- Niedźwiecka, K. (2016). (Talent Management as Key Aspect of Human Resources Management Strategy in Contemporary Enterprise), A paper published in the Joint International Conference: **Managing Innovation and in Knowledge Though Turbulent Time**, Timisoara, Romania, 25-27 May 2016..
- NTA (2021). **The ultimate guide for hotel management**, India: Arihant Publications.
- Obenge, P.; Okibo, W.; Nyang'au, A.; Ondieki, S.; Nyongesa, W. & yamasege, D. (2014). The Effect of Staff Training on the Employee Commitment in the Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Kisii County, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 5, No. (3), pp. 245-253.
- Parry, E.; Morley, M. and Brewster, C. (2021). **The Oxford handbook of contextual approaches the human resource management**, New York: Oxford University Press.
- Rabbi, F.; Ahad, N.; Kousar, T. & Ali, T. (2015). Talent Management as a Source of Competitive Advantage, **Journal of Asian Business Strategy**, Vol. 5, No. (9), pp. 208-214.
- Shurtleff, W. and Aoyagi, A. (2021). **History of International Organizations' Work with Soybeans and Soyfoods**, UK: SOYINFO.

- 
- Sims, R. (2021). **Succeeding as a frontline manager in today's organizations**, New York: Oxford University Press.
- Slizer, R. & Dowell, B. (2010). **Strategy- Driven Talent Management: A Leadership Imperative**, San- Francisco: Jossey – Bass A Wiley Imprint.
- Sloman, M. (2017). **Training strategy**, London: Gower Publishing.
- Sloman, M. (2017). **Training strategy**, London: Gower Publishing.
- Solovev, D.; Savaley, D.; Bekker, A. and Perukhov, V. (2021). **Proceeding of the international science and technology conference**, New York: Springer.
- Verhulst , S. and DeCenzo, D. (2021). **Fundamentals of Human Resource Management**, New York: WELEY.
- Voon, L and Cheong, J. (2021). Talent Management Practices and Employee Engagement-A Study in Malaysian GLCs, **The Journal of Social Sciences Research**, Vol. 5, No. (6), pp. 1-30.
- Wilcox, M. (2016). **Effective Talent Management: Aligning Strategy, People and Performance**, New York: Routledge.
- Wolor, C.; Khairunnisa, h. & Purwana, D. (2020). Implementation Talent Management To Improve Organization's Performance in Indonesia To Fight Industrial Revolution 4.0, **International Journal of Scientific and Technology Research**, Vol. 9, No. (1), pp. 1243-378.