



## تقييم ممارسات أبعاد نظام إدارة المواهب البشرية في القطاع الحكومي

إعداد

د. جمال طاهر أبو الفتوح

د. يسرى السيد جودة

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

كلية التجارة جامعة الزقازيق

gmal\_taer333@yahoo.com

yosryyg123@yahoo.com

إيمان جميل يوسف ميخائيل

باحث ماجستير إدارة

كلية التجارة جامعة الزقازيق

إدارة الأعمال – تخصص مهارات قيادية

emangamil38@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الرابع والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2022

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## الملخص:

يعتبر نظام إدارة المواهب (Talent management) نظام حديث في عالم إدارة الأعمال ، حيث بدأ الاهتمام به عندما إنتشرت المنافسة على المواهب بين الشركات العالمية ، و تحولت المنافسة الى إجتذاب الموهوبين و أصحاب الكفاءات و توفير الظروف التنظيمية والمالية للحفاظ عليهم و ذكر ( محمود رضوان :2012 ) ان إدارة المواهب هي جزء لا يتجزأ من برنامج التطوير القيادي نظرا لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب إنما ببناء العلاقة الإنسانية و إدارة العنصر البشري و أصبح نظام يطبق في أغلب إدارات المنظمات كاحد إستراتيجيات التطوير و التغيير و من ثم فإن الموهبة الناتجة عن إمتزج الإمكانيات البشرية مع البيئة المحيطة و التزاوج بين الإمكانيات البيئية و الإنسان هي من أقوى المواهب التي يجب أن نعمل على الحفاظ عليها و تنميتها. مما تقدم يمكن للباحثة تعريف إدارة المواهب بأنها ما تقوم به المنظمة لجذب المواهب و الإحتفاظ بها و تحفيزها و تنميتها و يرتبط تطبيق إداره المواهب بمفهوم تطبيق مجموعه سياسات و آليات تؤدي لتحقيق الهدف المنشود كما يشير الواقع الى ان تركيز إداره المواهب يكون على أصحاب المهارات النادرة و القدرات العاليه و إداره المواهب لها ابعاد أساسيه إتفق عليها معظم الباحثين و هي ( جذب واستقطاب المواهب – اختيار الموهبة – تحفيز وتطوير المواهب – الاحتفاظ بالموهبة – تخطيط التعاقب والاستبدال – تقييم الموهبة)

**الكلمات الدالة:** الموهبة ، تقييم الموهبة ، استقطاب الموهبة.

## مقدمة:

يعتبر نظام إدارة المواهب (Talent management) نظام حديث في عالم إدارة الأعمال ، حيث بدأ الاهتمام به عندما انتشرت المنافسة على المواهب بين الشركات العالمية ، وتحولت المنافسة الى اجتذاب الموهوبين و أصحاب الكفاءات وتوفير الظروف التنظيمية والمالية للحفاظ عليهم و ذكر ( محمود رضوان :2012 ) إن إدارة المواهب هي جزء لا يتجزأ من برنامج التطوير القيادي نظراً لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب إنما ببناء العلاقة الإنسانية و إدارة العنصر البشري و أصبح نظام يطبق في أغلب إدارات المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير ومن ثم فإن الموهبة الناتجة عن إمتزاج الإمكانيات البشرية مع البيئة المحيطة و التزاوج بين الإمكانيات البيئية و الإنسان هي من أقوى المواهب التي يجب أن نعمل على الحفاظ عليها و تنميتها.

وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة الخاصة بموضوع البحث

### الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة الخاصة بموضوع البحث

- دراسة (مقرى وحياني 2014) بعنوان أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام الوظيفي(دراسة ميدانية ) هدفت إلى الاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى إثبات وجود أثر معنوي لمتغير نظام إدارة المواهب في أداء المؤسسة محل الدراسة، وازدادت قوة العلاقة بإدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.
- دراسة (Gelens et al,2014) بعنوان إدارة المواهب والعدل التنظيمي، وردود الفعل للموظف على تحديد إمكانيات عالية، تناولت كيفية النظر إلى التوزيع و العدالة الإجرائية وتأثير ذلك على العلاقة بين تعريف الموظف ذو الإمكانيات العالية و الرضا الوظيفي ، والجهد في العمل وأشارت النتائج إلى أن تصورات العدالة التوزيعية كانت أعلى بكثير للعاملين ذوي الإمكانيات العالية ، أيضا ينظر لعدالة التوزيع على أنها تتوسط العلاقة تماما بين هوية الموظف و مستوى الرضا الوظيفي، وكشفت النتائج أن تصورات العدل الإجرائية تدير العلاقة بين عدالة التوزيع والجهد في العمل .
- دراسة (Barkhuizen et al , 2014) بعنوان إدارة المواهب وقيادة المعاملة بالمثّل: حالة صناعة الطيران في جنوب أفريقيا مديتران ، هدفت إلى استكشاف تصورات الموظفين حول

تطبيق القيادة التبادلية في ممارسات إدارة المواهب في صناعة الطيران في جنوب إفريقيا وأظهرت النتائج أن القادة عموماً يفتقرون إلى عقلية القيادة التبادلية إزاء استراتيجيات المواهب و استراتيجيات الاكتساب والاحتفاظ بالمواهب .

● **دراسة ( أحمد كردى : 2015 )** أضاف أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجية متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف و تطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة و الاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية ، و عرض تعريف إدارة المواهب أيضا على أنها عملية تطوير و توحيد و تكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين و جذب العاملين الموهوبين ذوى الخبرات العالية للعمل في المؤسسة ، و قد صنف إدارة المواهب داخل المنظمة إلى **(1 مواهب القيادة:** هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب و هم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسئولية في وضع و إعداد و توصيل و تنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة **(2 المواهب الأساسية:** و فيها الأفراد يكونوا في منافسة قوية و هو مهم جداً للمنظمة نظراً لما يتمتع به من قدرات و ما يملكه الأفراد من رؤية و تصور للمستقبل **(3 المواهب الجوهرية :** هم الأشخاص الذين ينجزون أعمال أساسية لتنفيذ ما هو مهم في مدى قصير من 6 : 12 شهر دون التركيز على المستقبل و هم يشكلون القوى العظمى ضمن العمل **(4 المواهب الداعمة :** هي الأنشطة التي تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة غير الأساسية .

● **دراسة (الإبداع الإداري : 2015 ) تعرضت لإدارة المواهب في الشركات و ذكرت انها تطور** لمفهوم الموارد البشرية إذ يسعى لتوظيف الفئات الموهوبة لتحقيق إنجازات عالية في إدارة الأعمال و تعرف إدارة المواهب بأنها عملية تطوير و توحيد و تكامل بين التركيز على قدرات و مواهب الموظفين لتحقيق التنافس و تطوير العاملين الجدد و المحافظة على العاملين الحاليين و جذب العاملين ذوى الخبرات العالية و اقترحت أبعاد إدارة المواهب في (تخطيط قوة العمل ، إدارة الأداء ، إدارة المنافسة ، تطوير القيادة ، تخطيط النجاح ، التعليم و التطوير ، التعويضات ، أنظمة إدارة الموهبة).

### **التعليق على الدراسات السابقة :**

مما تقدم يمكن للباحثة تعريف إدارة المواهب بأنها ما تقوم به المنظمة لجذب المواهب و الاحتفاظ بها و تحفيزها و تنميتها و يرتبط تطبيق إدارة المواهب بمفهوم تطبيق مجموعه سياسات و آليات

تؤدي لتحقيق الهدف المنشود كما يشير الواقع إلى أن تركيز إدارة المواهب يكون على أصحاب المهارات النادرة و القدرات العالية و إدارة المواهب لها أبعاد أساسية اتفق عليها معظم الباحثين و هي ( جذب واستقطاب المواهب - اختيار الموهبة - تحفيز وتطوير المواهب - الاحتفاظ بالموهبة - تخطيط التعاقب والاستبدال - تقييم الموهبة )

تختلف المواهب القيادية للقادة الذين في قمة الهرم التنظيمي عن المواهب الأساسية و المواهب الجوهرية التي تقتضى تنفيذ أعمال في مدى قصير و تختلف عن المواهب الداعمة ، فكل انسان أعطاه الله قدر من المواهب ينبغي أن يحسن استغلاله و يتم توظيفه بالشكل الأمثل كل في مكانه من خلال قواعد واضحة و أسس استراتيجية حتى تكون النتيجة مرضية

و ستعتمد الباحثة تعريف ( متعب و حاجم :2013 ) لإدارة المواهب و هو " مجموعة متكاملة من العمليات و البرامج و المعايير المستخدمة من قبل المنظمة و المصممة لجذب وتطوير ونشر الموهبة و المحافظة عليها لتلبية احتياجات العمل و تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المستقبل " لشمولية هذا التعريف بالإضافة الى تضمنه أبعاد إدارة الموهبة التي تعتمد عليها الدراسة .

### مشكلة الدراسة :

تحتاج المؤسسات في مصر إلى توافر سياسات إبداعية تسهم في دفع العاملين الى الإبداع والتميز وهذا يؤثر في مدى تفعيل إدارة المواهب بأبعادها وهي جذب واستقطاب المواهب - اختيار الموهبة - تحفيز وتطوير المواهب - الاحتفاظ بالموهبة - تخطيط التعاقب والاستبدال - تقييم الموهبة.

فالمؤسسات الحكومية في مصر مؤسسات مجتمعية تسعى لخدمة المجتمع و تنميته و إثراء معطياته العلمية لذا فهي مهد لاكتشاف الإبداع و تنمية المواهب و تطويرها من خلال إجراءات واضحة وسياسات منظمة .

إدارة المواهب من المصطلحات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . فهي مجموعة عمليات تسعى لصياغة استراتيجية فهي كما ذكر ( كردى : 2015 ) تركز على تخطيط حاجات المنظمة الآنية و المستقبلية من الموهوبين و العمل على استقطابهم . و تشخيص مستوى جودة المواهب المتوفرة في المنظمة في جميع المستويات التنظيمية لتطويرها و إثراءها واعتماد معايير موضوعية و برامج تطويرية مستدامة، و العمل على المحافظة على الموهوبين ويعتبر Davide Watkin (1998) هو من استخدم هذا المصطلح لأول مرة في مقال منشور له، أيضاً ( Edward lolwer )

أستاذ علم إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي بجامعة جنوب كاليفورنيا يرى أن الموهبة تعنى أن يكون الناس هم الميزة التنافسية و يؤكد (لوليز) أن الهيكل الإداري البيروقراطي هو الذى يمنع تسخير مواهب الموارد البشرية .  
وتكمن مشكلة البحث في تقييم ممارسات أبعاد إدارة المواهب البشرية على القطاع الحكومي.

**و في ضوء ما سبق يمكن بلورة المشكلة في التساؤلات التالية :**

- ما هو واقع تطبيق ممارسات أبعاد إدارة المواهب البشرية في المنشآت المختلفة محل الدراسة؟
- هل تختلف عملية تطبيق ممارساتها باختلاف نوع المنشأة الحكومية
- هل يختلف تطبيق ممارسات أبعادها باختلاف المستوى التنظيمي للمديرين في المنشآت المختلفة؟

**أهداف الدراسة :**

- التعرف على مدى تفعيل ممارسات ابعاد إدارة المواهب في القطاع الحكومي من وجهة نظر مديري تلك المنشآت بشكل يخدم البيئة المصرية من خلال التعرف على :
- 1- الكشف عن واقع تطبيق أبعاد إدارة المواهب السائدة في المنظمات الحكومية المختلفة كما يراها المديرين .
  - 2- دراسة كيفية تفعيل أبعاد إدارة المواهب بشكل أفضل .
  - 3- معرفه ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري تلك المنظمات في ممارسة أبعاد إدارة المواهب نتيجة لاختلاف المستوى التنظيمي.
  - 4- التوصل الى آليات تطبيقه ترشد متخذ القرار في تفعيل أبعاد إدارة المواهب البشرية في المنظمات المختلفة بمصر والمستويات التنظيمية المختلفة .

**أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية الدراسة في حاجة المنظمات الحكومية في مصر لتفعيل إدارة المواهب المحفزة للعمل المبدع ، من خلال إتباع الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤكد على تحفيز العاملين ، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، مما يؤدي إلى اكتشاف طاقاتهم ومواهبهم وإبداعاتهم والتي تؤدي إلى صقل مهارات وقدرات العاملين ،

وتوجيههم للتميز والإبداع لخلق بيئة إبداعية. تسهم في تنمية الفرد والمجتمع ، وبالتالي ينعكس هذا المناخ المحفز للعمل المبدع على الأفراد المبدعين ليجدوا مجالاً رحباً لتمييزهم وإبداعهم واستنفاد جميع طاقاتهم للرفي بمستوى المنشأة ككل و من ثم يمكن بلورة أهمية البحث في النقاط التالية :

**الأهمية العلمية :** يتناول تفعيل عمل إدارة المواهب من خلال دراسة مدى تفعيل أبعاد إدارة المواهب في المنظمات الحكومية .

**الأهمية العملية :** يستمد البحث أهميته من أهميه الدور الذي تقوم به إدارة المواهب و أهميه بناء وعى يؤدي لزياده الادراك الإيجابي حول اكتشاف طاقات العاملين الإبداعية و مدى ممارسه العمل الإبداعي من خلال اكتشاف نقاط الضعف و ابتكار أساليب للتغلب عليها و إدراك نقاط القوة و تفعيلها وتطويرها بشكل مستمر لخدمة الوطن .

**أهميه مجال التطبيق :** تستمد الدراسة اهميتها من خلال اجرائها على العاملين في المنظمات الحكومية والوقوف على كيفية استبدال الممارسات التقليدية الروتينية بالممارسات الإبداعية لتحقيق الأهداف بكفائه و فاعليه .

### **فروض الدراسة :**

1. لا يوجد توافق بين الممارسات الفعلية لأبعاد إدارة المواهب البشرية وبين متطلبات تطبيق هذه الأبعاد في بيئة المنظمات المصرية محل البحث والدراسة سواء على مستوى كل قطاع على حدة أو على مستوى القطاعات مجتمعة.
2. لا يوجد اختلاف بين درجات توافر ممارسات أبعاد إدارة المواهب البشرية كل على حدة في كل قطاع وعلى مستوى القطاعات مجتمعة.
3. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين درجات توافر ممارسات أبعاد إدارة المواهب البشرية على مستوى الإدارات في كل قطاع على حدة وعلى مستوى القطاعات مجتمعة.

### **متغيرات الدراسة :**

تنطوي الدراسة الحالية على نوعين من المتغيرات هما:

**أولاً: المتغيرات المستقلة وهي:**

أ- نوع وطبيعة عمل المنشأة في القطاع الحكومي.

ب- المستوى الإداري للعاملين (عليا / وسطى / اشرافية).

## ثانياً: المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في نظام إدارة المواهب البشرية ويتضمن الأبعاد التالية:

1- **جذب واستقطاب المواهب:** وذلك باستخدام إثني عشر عبارة وتقيس العبارات بصفة أساسية جذب عاملين موهوبين من خارج المنشأة واستقطاب داخلي بالبحث عن السيرة الذاتية للعاملين المتميزين.

2- **اختيار الموهبة:** وذلك باستخدام ست عبارات وتقيس العبارات بصفة أساسية تحديد المواهب المطلوبة ثم اختيار الموظفين الجدد ثم الغرلة للحصول على افضل العناصر من بن المتقدمين.

3- **تحفيز وتطوير المواهب البشرية:** وذلك باستخدام تسع عبارات وتقيس العبارات بصفة أساسية تحديد المسؤولية عن طريق برامج تعريف للوظيفة وتحسين المهارات من خلال دورات تدريبية وتحديد الأعمال للعاملين من خلال كتابة التقارير.

4- **الاحتفاظ بالموهبة:** وذلك باستخدام سبع عبارات وتقيس العبارات بصفة أساسية استخدام الحوافز والمكافآت العينية والمعنوية.

5- **تخطيط التعاقب والاستبدال:** وذلك باستخدام ست عبارات وتقيس العبارات بصفة أساسية تقييم أداء العاملين من ناحية كمية الإنتاج وجودة المخرجات وروح الفريق والانضباط والمهارات المعرفية.

6- **تقييم الموهبة:** وذلك باستخدام ست عبارات وتقيس العبارات بصفة أساسية أداء العاملين بالطرق المختلفة

### مفاهيم مرتبطة بمفهوم الموهبة:

يذكر الباحثون في علم النفس أربعة مراحل مر بها مفهوم الموهبة عبر التاريخ، وفي هذه المراحل ظهرت مفاهيم كثيرة التشعب ترتبط بمفهوم الموهبة ارتباطاً وثيقاً، حتى أن بعضها لازال يستخدم في نطاق واسع كبديل عن الموهبة، هذه المراحل هي:

- ارتباط الموهبة بالعبقرية كقوة خارقة توجهها الآلهة والأرواح.
- ارتباط الموهبة بالأداء المتميز في الميدان.
- ارتباط الموهبة والتفوق بالذكاء ونسبته.
- اتساع هذا التعريف ليشمل الأداء الانفعالي المتميز أو الاستعداد والقدرة على الأداء المتميز في مجالات العقلية و الأكاديمية و الإبداعية والقيادية.



## وأما عن المفاهيم المتعلقة بمفهوم الموهبة:

- **العبقرية:** قوة فكرية فطرية من نمط رفيع مثل الذين يعتبرون أعظم المشتغلين في أي فرع من فروع الفن، أو التأمل أو التطبيق، فهي طاقة فطرية، وغير عادية، وذات علاقة بالإبداع التخيلي. وفي أوائل القرن العشرين استخدم سبيرمان مفهوم العبقرية للدلالة عن أولئك الذين يستطيعون أن يقدموا إنتاجاً جديداً مبتكراً.
  - **الإبداع:** إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكراً أو عملاً، وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس.
  - **الذكاء:** هو القدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود، والتفكير بشكل عقلائي، والتفاعل مع البيئة بكفاية. فالذكاء قدرات الفرد في عدة مجالات، كالقدرات العالية في المفردات والأرقام، والمفاهيم وحل المشكلات، والقدرة على الإفادة من الخبرات، وتعلم المعلومات الجديدة.
  - **التمييز:** الموهوبون أو المتميزون كما يعرفهم مكتب التربية الأمريكي: "هم الذين يتم الكشف عنهم من قبل أشخاص مهنيين ومتخصصين، وهم الذين تكون لديهم قدرات واضحة ومقدرة على الإنجاز المرتفع".
  - **التفوق التحصيلي:** يشير إلى التحصيل العالي، والإنجاز المدرسي المرتفع، فالتحصيل الجيد قد يعد مؤشراً على الذكاء، ويعرف المتفوق تحصيلياً بأنه الطالب الذي يرتفع في إنجازاته، أو تحصيله الدراسي بمقدار ملحوظ فوق الأكثرية، أو المتوسطين من أقرانه. في النهاية يمكن القول بأن الموهبة صفة تطلق على الشخص الذي يتمتع بمستوى ذكاء عال، وهو حصيلة التكامل المتقدم والمتسارع لوظائف الدماغ بما في ذلك الإحساس المادي والعواطف والمعرفة والحدس. وتتمظهر هذه الوظائف المتقدمة في قدرات معرفية وإبداع وتفوق أكاديمي، وقدرات قيادية، وقدرات فنية تعبيرية، وحس فني. حيث يستطيع الموهوب القيام بهذه الوظائف وتحقيق إنجازات تعكس مستوى عالي من الذكاء.
- عوامل الموهبة:**
- **عوامل وراثية:** تسهم بنسبة 80% من الذكاء، فجالتون وتيرمان أكدا أن الأساس الجيني والوراثي مهم للذكاء والموهبة.

- **عوامل بيئية:** تسهم بنسبة 20% من الذكاء فإن عوامل بيئية هي التي تحدد كيف يمكن أن تترجم هذه الاستعدادات إلى تفوق، وفي العوامل الوراثية هي التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الفرد في موهبته.

**تصنيف المواهب:** قسم (Tanenbaum) الأفراد الموهوبين بطريقة موسعة وهي كالتالي:

#### 1- المواهب النادرة (Scarcity talent):

وهم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر سهولة وأمنًا، وأسلم صحياً وأكثر وضوحاً، مثال على ذلك مساهمات جوينس سالك في اكتشاف لقاح شلل الأطفال، إن هذه المساهمات قلما تتكرر ولكنها إذا ما تكررت مثلت في دورها نموذجاً للمواهب النادرة.

#### 2- المواهب الفائضة (Surplus talent):

وهم الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس، ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج العظيم في الفن أو الأدب و الموسيقى أو الفلسفة وهناك القليل من الأفراد الذين يمكنهم أن يتفوقوا في هذا الصنف مثل باخ ومايكل أنجلو.

- إن مصطلحي المواهب النادرة والمواهب الفائضة لا يعطيان حكماً تقييمياً على أن شخصاً متميزاً أكثر من الآخر، فهما يختلفان قليلاً في نوع إعجاب المجتمع أكثر من كمية إعجابه.

#### 3- المواهب النسبية (Quota Talents):

وتتمثل في شخص متخصص ذوي مهارات عالية المستوى، يعمل على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدوداً، ويمثل هذا النوع من الموهوبين الأطباء والمحامون، والمعلمون، والمهندسون والفنانون التجاريون، ورجال الأعمال التنفيذيين الذين يمتلكون مهارات عالية في هذا المجال.

#### 4- المواهب الشاذة (Anamlous Talents):

وهم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص، أو حتى يعتبر بعضهم أفراداً يفتقدون للقيم، مع أن أدائهم على الكثير من المهارات يعد نوعاً من النجاح أو التفوق. مثال ذلك القراءة السريعة جداً، والقيام بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الكمبيوتر.

**الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد وإدارة المواهب .**

لايزال الكثير يخلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب . ومن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية ( عيد حمود 2017 : 679 ) وهناك تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتنوع وحفظ مسارات تخطيط التعاقب الوظيفي،

ولكن هناك فرق واحد مهم وهو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الاستراتيجية ، فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة ، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي (صيام ، 2013).

وأوضح (Green, 2008) الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، وقال أن إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة المواهب فقط، ولإدارة المواهب هي إدارة الموارد البشرية وحسب، بل إن إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات، بينما إدارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة . وترتكز إدارة الموارد البشرية أكثر على تطوير العاملين وبدون إدارة الأداء فهي مجرد تعويضات ومكافآت وعقوبات ، والتعلم يركز أكثر على تطوير الأداء وتحديد العمليات، ولكن هذه العمليات غير موحدة ولا يتم تنفيذها بشكل ثابت ولذلك إن العلاقة لا يمكن فهمها بشكل كامل، ولا يمكن للمديرين أن يميزوها وهي غير واضحة للعاملين ولا يوجد معنى أو مفهوم حقيقي للمزيج بين المقدرات والمهارات بشكل استراتيجي.

يشير (Alzate, 2009) أن أدبيات إدارة المواهب بنيت أن هناك خلاف و انتقادات حول الحدود المفاهيمية للموضوع و على الرغم من هذه الانتقادات نجد في الواقع أنه ليس هناك تعريف ثابت أو موحد لإدارة المواهب المؤسسية لكن هناك من يشدد على تطوير الكفاءات و المواهب التي يتركز على " إسقاط احتياجات للعاملين من خلال المواقف " .

وتشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري من خلال العاملين و الإدارة على السواء لمساهماتهم الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات فهم يمثلون قوة فكرية و معرفية تساعد في إدارة و تشغيل المنظمات فعلى المنظمات أن تحافظ و بشدة على ما تمتلكه من أهم الأصول الذي هو رأس المال المعرفي و المتمثل بالموارد البشرية فقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى استخدام طاقات المورد البشري الإبداعية و استثمار مواهبهم و عدم الاكتفاء بقدراتهم الطبيعية ( اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون 2004،ص5).

#### طرق قياس أداء الموظفين في المنظمات: (الدجني، 2007)

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمنظمة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر، وفيما يلي ذكر لأهم تلك الطرق:

- طريقة التدرج البياني **Graphic Rating Scale**: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس من (1- 5) أو (1- 3).

- **طريقة الترتيب Ranking:** في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

- **طريقة الوقائع الحرجة Critical Incident Method:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

- **طريقة قائمة الاختيار Checklist Method:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

- **طريقة التقرير المكتوب Essay Method:** وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

- **طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS):** الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضوع معاييرها للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه.

- **طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives:** تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها ، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، والملاحظ لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء.

**تحليل البيانات: فيما يلي الجانب الخاص بتحليل البيانات الخاصة بالبحث ومنها:**

**اختبار مربع كاي:** يطلق عليه أيضاً اختبار كاي المربع ، وهو اختبار فرضيات إحصائي يكون فيه توزيع عينات إحصائيات الاختبار هو توزيع لمربع كاي، فعندما تكون فرضية العدم صحيحة، أو

أي عنصر متقارب صحيحًا، بمعنى أن توزيع العينة (إذا كانت فرضية العدم صحيحة) يمكن أن تجرى وفقًا لأقرب توزيع لمربع كاي، بالقرب الأمثل لجعل حجم العينة كبيرًا بما فيه الكفاية.

جدول (1)  
التكرارات والنسب المئوية وكا2 والرتب للبعد الأول (جذب واستقطاب المواهب)

م	العبرة	1		2		3		4		5		كا2 ومستوى الدلالة	الرتبة
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
1	تسعى المنظمة الى البحث عن ذوى الموهبة لاختيارهم والانضمام الى فريقها	19	707	19	707	25	10.2	109	44.3	74	30.1	134.16	1
2	تستخدم المنظمة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن حاجتها الى اشخاص متميزين من ذوى الموهبة	31	12.6	56	22.8	30	12.2	58	23.6	71	28.9	26.398	9
3	تبنى المنظمة آليات متطورة لايجاد واستكشاف المواهب	39	15.9	16	6.5	20	8.1	82	33.3	89	36.2	95.911	2
4	تعتبر بيئة المنظمة الحالية بيئة جاذبة للأشخاص ذوى المواهب	47	19.1	24	9.8	101	41.1	50	20.3	24	9.8	80.463	3
5	تصنع المنظمة برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح	30	12.2	47	19.1	71	28.9	36	14.6	62	25.2	24.122	10
6	تعمل المنظمة على دراسة طبيعة الوظائف الشاغرة وأدوارها لاستقطاب الموهبة المطلوبة لها.	35	14.2	57	23.2	51	20.7	73	29.7	30	12.2	24.407	11
7	تمتلك المنظمة استراتيجيات واضحة لجذب الموهوبين بسهولة مقارنة بالمنظمات الأخرى	43	17.5	37	15	51	20.7	43	17.5	72	29.3	15.220	12
8	تعمل المنظمة على تدعيم المواهب الداخلية وخلق روح الابداع والابتكار فيهم	38	15.4	17	6.9	47	17.1	70	28.5	79	32.1	51.520	6
9	تتيح عملية الاستقطاب اختيار أفضل العناصر الموهوبة التيحتاجها المنظمة بالفعل	33	13.4	32	13	36	14.6	99	40.2	51	20.7	65.504	4
10	تسعى المنظمة الى تطوير مواهبها الداخلية بصفة دائمة ومستمرة	13	5.3	58	23.6	41	16.7	83	33.7	51	20.7	52.862	5
11	تلجأ المنظمة الى استقطاب المواهب الخارجية بعد التأكد من عدم وجود المواهب داخلية اللازمة لأدائها	43	17.5	31	12.6	87	35.4	51	20.7	34	13.8	41.317	7
12	تركز المنظمة على جذب واستقطاب المواهب الادارية أكثر من تركيزها على جذب المواهب الفنية أو التقنية	35	14.2	33	13.4	65	26.4	39	15.9	74	30.1	29.122	8

(اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS)

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يخص آراء أفراد العينة بمنشآت الدراسة فقد جاءت الفقرة الأولى (تسعى المنظمة إلى البحث عن ذوى الموهبة لاختيارهم والانضمام إلى فريقها) في الترتيب الأول بمستوى دلالة (134.16) وهو مستوى دلالة يفوق التوقعات حول سعى المنظمات لاجتذاب المواهب البشرية . فيما جاءت الفقرة السابعة (تمتلك المنظمة استراتيجيات واضحة لجذب الموهوبين بسهولة مقارنة بالمنظمات الأخرى) مستوى دلالة ضئيل جدا يقدر (15.220) مما يشير الى افتقار المنظمات الحكومية على اختلاف انواعها الى تواجد استراتيجيات جاذبة للموهوبين

### جدول (2)

التكرارات والنسب المئوية وكما 2 والرتب للبعد الثانى (اختيار الموهبة)

م	العبارة	1		2		3		4		5		2 ك ومستوى الدلالة	الرتبة
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
1	تسعى المنظمة إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من الموهوبين متى تستطيع أن تفاضل بينهم وتختار الأكفأ منهم لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة	4.9	12	62.6	154	6.1	15	19.5	48	17	6.9	296.236	1
2	تستخدم المنظمة طرقاً متعددة عند المفاضلة بين العاملين الموهوبين المتقدمين لشغل الوظائف	12.6	31	10.6	26	7.7	19	32.1	79	91	37	89.772	3
3	تعتمد المنظمة على معايير واضحة عند الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف	21.5	53	8.1	20	22.4	55	30.1	74	44	17.9	31.358	7
4	تبنى المنظمة مبدأ العدالة والشفافية عند المفاضلة بين العاملين المتقدمين للعمل بالمنظمة	11.9	29	4.9	12	25.6	63	30.5	75	67	27.2	60.260	5
5	تهتم المنظمة باعتماد معايير للموهبة عند الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف	12.6	31	13.8	34	7.7	19	42.7	105	57	23.2	94.488	2
6	تقوم المنظمة بمراجعة آليات الاختيار بشكل دائم ومستمر	11.8	29	22	54	23.6	58	17.1	42	63	25.6	15.260	8

(اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS)

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يخص آراء أفراد العينة بمنشآت الدراسة فقد جاءت الفقرة الأولى (تسعى المنظمة إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من الموهوبين متى تستطيع أن تفاضل بينهم وتختار الأكفأ منهم لتحسين

الأداء وتحقيق أهداف المنظمة) في الترتيب الأول بمستوى دلالة (296.236) وهو مستوى دلالة مرتفع جدا فيما يدل على ان كافة المنظمات بمختلف انواعها تستقطب الموهوبين متى تم اختيارهم . فيما جاءت الفقرة السادسة ( تقوم المنظمة بمراجعة آليات الاختيار بشكل دائم ومستمر) مستوى دلالة ضئيل جدا يقدر (15.260) مما يشير الى قصور في آليات الاختيار لدى المنظمات المختلفة.

### جدول (3)

التكرارات والنسب المئوية وكما 2 والرتب لأبعاد إدارة المواهب البشرية للبعد الثالث (تحفيز وتطوير المواهب)

الرتبة	2 مستوى الدلالة	5		4		3		2		1		العبرة	م
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
6	38.837	21.1	52	29.7	73	26.8	66	8.1	20	14.2	35	1	تطبيق نظام الترقية على العاملين الموهوبين لتحقيق للتوازن بين معيار الكفاءة من ناحية ومعيار الفاعلية من ناحية أخرى
4	86.236	41.1	101	22.8	56	15	37	15.4	38	5.7	14	2	تتولى المنظمة معالجة القصور في مستوى أداء العاملين من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة
7	25.667	24.8	61	22.8	56	15.4	38	27.2	67	9.8	24	3	تضع المنظمة في خطتها ضرورة توافر برامج تدريبية لتنمية قدرات الموهوبين وتحسين مستوى أدائهم في العمل
5	69.569	22.8	56	39.4	97	12.6	31	15.4	38	9.8	24	4	تقوم المنظمة بمراجعة خطط التدريب وتطويرها بكل دائم ومستمر
6	59.813	16.7	41	38.2	94	8.9	22	20.7	51	15.4	38	5	تقدم المنظمة للموهوبين فرص للترقية وتعمل على تطوير مساهمهم الوظيفي
1	109.041	38.2	94	34.1	84	10.6	26	7.3	18	9.8	24	6	تسود المنظمة روح العمل بالفريق وإثارة روح الحماس لدى العاملين بالمنظمة
2	84.285	19.1	47	42.3	104	16.3	40	8.1	20	14.2	35	7	توفر المنظمة للعاملين بها الفرص التدريبية التي تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم وتصقل مواهبهم
3	84.285	34.6	85	32.9	81	14.6	36	4.9	12	13	32	8	تحفيز العاملين على تحقيق أكثر مما يتوقعونه مما يظهر مواهبهم في إدارة ما يقومون به من عمل
4	82.577	19.5	48	35.4	87	29.7	73	3.3	8	12.2	30	9	تنطوي البرامج التدريبية على ثقافات إدارية وفنية متطورة تزيد من مهارات العاملين وابرز مواهبهم في أداء العمل

(اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS)

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يخص آراء أفراد العينة بمنشآت الدراسة فقد جاءت الفقرة الرابعة (تسود المنظمة روح العمل بالفريق وإثارة روح الحماس لدى العاملين بالمنظمة) في الترتيب الأول بمستوى دلالة (109.041) وهو مستوى دلالة مرتفع فيما يدل على أن كافة المنظمات بمختلف أنواعها تمتلك حدس إثارة روح الحماس لدى العاملين لديها للوصول إلى أهدافها . فيما جاءت الفقرة الأولى (تضع المنظمة في خططها ضرورة توافر برامج تدريبية لتنمية قدرات الموهوبين وتحسين مستوى أدائهم في العمل) مستوى دلالة ضئيل يقدر (25.667) مما يشير إلى عدم تمكن المنظمات من تنمية قدرات الموهوبين لديها لتعذر توافر البرامج التدريبية التي تنمي قدراتهم.

#### جدول (4)

#### التكرارات والنسب المئوية وكا2 والرتب للبعد الرابع (الاحتفاظ بالموهبة)

م	العبارة	1		2		3		4		5		كا2 ومستوى الدلالة	الرتبة
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
1	يوجد نظام واضح يربط بين الأداء والأجر الذي يحصل عليه العاملين في المنظمة	24	59	8.1	20	35.8	88	17.5	43	14.6	36	54.203	7
2	تدعم المنظمة الموهوبين وتعطيهم الأولوية في شغل المناصب القيادية	8.5	21	6.9	17	24	59	49.2	121	11.4	28	153.106	2
3	تشجيع المنظمة روح الابتكار والابداع لدى العاملين الموهوبين لديها	17.9	44	4.5	11	12.2	30	44.3	109	21.1	52	110.545	3
4	يتناسب الأجر الأساسي الذي تقدمه المنظمة مع المستوى الوظيفي الذي أعمل به	19.9	49	8.9	22	22.4	55	35	86	13.8	34	47.943	8
5	تعطي المنظمة حرية التعبير عن آرائها والثقة الكاملة في العمل الذي أقوم به	7.3	18	9.8	24	28	69	37.4	92	17.5	43	78.675	4
6	توفر المنظمة برامج اقتصادية واجتماعية وصحية للعاملين مما يقوى من روح ولائهم لها.	19.1	47	6.5	16	36.6	90	19.1	47	18.7	46	56.642	6
7	تسعى المنظمة الى تحقيق اشباع كامل لكل حاجات العاملين ودوافعهم	14.2	35	13.8	34	40.7	100	20.3	50	11	27	71.276	5
8	ثقة كاملة وايقان تام بين ارادة المنظمة والعاملين بها	7.3	18	4.5	11	12.2	30	56.9	140	19.1	47	224.610	1

(اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS)



### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يخص آراء أفراد العينة بمنشآت الدراسة فقد جاءت الفقرة الثامنة (ثقة كاملة وإيقان تام بين ارادة المنظمة والعاملين بها) في الترتيب الأول بمستوى دلالة (234.610) وهو مستوى دلالة مرتفع جدا مما يدل على مدى توافر الثقة بين العاملين الموهوبين بالمنشأة وبين الارادة التي تسعى المنظمة لتحقيقها فيما كانت الفقرة الرابعة (يتناسب الأجر الأساسي الذي تقدمه المنظمة مع المستوى الوظيفي الذي أعمل به) ذات مستوى دلالة ضئيل نسبيا يقدر (47.943) مما يدل على تعسر المنظمات في الوقوف على تناسب الاجر الوظيفي والمستوى الوظيفي للعاملين لديها.

### جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية وكا2 والرتب للبعد الخامس (تخطيط التعاقب والاستبدال)

الرتبة	كا2 ومستوى الدلالة	5		4		3		2		1		العبارة	م
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
1	136.602	23.2	57	47.6	117	13.8	34	8.5	21	6.9	17	تمتلك المنظمة القدرة على توفير الشعور بالأمان الوظيفي للعاملين بها	1
2	118.472	34.6	85	37.8	93	16.7	41	4.5	11	6.5	16	تمتلك المنظمة معلومات كاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها	2
3	59.650	18.3	45	28.5	70	33.7	83	12.2	30	7.3	18	توفر نظام معلومات إدارة الموارد البشرية ، معلومات عن التغييرات التي تحدث على خصائص العاملين الموهوبين بالمنظمة	3
5	51.642	29.3	72	30.9	76	20.3	50	11.4	28	8.1	20	تمتلك المنظمة القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف الى معايير مستهدفة من قبلهم	4
6	27.821	23.2	57	28.9	71	13.4	33	23.6	58	11	27	تمتلك المنظمة لقدرة على وضع مقاييس للأداء بشكل واضح للعاملين الموهوبين	5
4	58.309	15.9	39	31.3	77	30.9	76	6.1	15	15.9	39	توفر المنظمة نظام اتصال واضح بين العاملين الموهوبين والمشرفين عليهم أثناء مدة التقييم	6

(اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS)

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يخص آراء أفراد العينة بمنشآت الدراسة فقد جاءت الفقرة الأولى (تمتلك المنظمة القدرة على توفير الشعور بالأمان الوظيفي للعاملين بها) في الترتيب الأول بمستوى دلالة (136.602) وهو مستوى دلالة مرتفع دالا على توافر شعور الأمان الوظيفي بدرجة كبيرة نسبيا للعاملين الموهوبين بالمنشآت المختلفة. فيما جاءت الفقرة الخامسة (تقوم المنظمة بمراجعة آليات الاختيار بشكل دائم ومستمر) مستوى دلالة ضئيل يقدر (27.821) ليدل على وجود قصور في تطوير آليات اختيار الموهوبين بالمنشآت المختلفة.

### جدول (6)

#### التكرارات والنسب المئوية وكا2 والرتب للبعد السادس (تقييم الموهبة)

م	العبارة	1		2		3		4		5		الرتبة
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
1	تعتمد المنظمة عند تقييمها لأداء العاملين على معايير واضحة ومحددة	6.9	17	12.2	30	7.3	18	44.7	110	28.9	71	3
2	تختار المنظمة معايير قابلة للقياس عند تقييم أداء العاملين بها	8.5	21	5.3	13	11.8	29	56.5	139	17.9	44	1
3	تقوم المنظمة بمراجعة دورية لمعايير التقييم للتأكد من مدى مناسبتها	9.8	24	3.7	9	18.3	45	37.8	93	30.5	75	4
4	تنظر المنظمة للعاملين بها على أنهم شركاء في عملية التقييم	10.6	26	7.7	19	34.1	84	32.5	80	13.8	34	2
5	تستخدم إدارة المنظمة نتائج عملية التقييم في معالجة فجوات الأداء	14.6	36	19.9	49	20.7	51	28	69	16.7	41	6
6	تسعى المنظمة على عملية التقييم بشكل مستمر ودائم	11.8	29	19.1	47	11.4	28	37.8	93	19.9	49	5

(اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS)

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يخص آراء أفراد العينة بمنشآت الدراسة فقد جاءت الفقرة الثانية (تختار المنظمة معايير قابلة للقياس عند تقييم أداء العاملين بها) في الترتيب الأول بمستوى دلالة (215.545) وهو مستوى دلالة مرتفع جدا فيما يدل على ان توافر المعايير التي يتم على اساسها تقييم العاملين بالمنظمات المختلفة. فيما جاءت الفقرة الخامسة (تستخدم إدارة المنظمة نتائج عملية التقييم في معالجة فجوات

الأداء) مستوى دلالة ضئيل جدا يقدر (12.943) دالا على أن نتائج التقييم لا تستخدم لعلاج فجوات

الأداء مما يعيق معالجة أوجه القصور في أداء الموهوبين بالمنشآت

جدول (7) يوضح نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق بين المنشآت الحكومية المختلفة في البعد الأول (جذب واستقطاب المواهب)

فروق المتوسطات واتجاه الدلالات							المتوسط	اسم المنشأة	البعد
7	6	5	4	3	2	1			
—	—	—	—	—	—	—	33.5556	1- مديرية التربية والتعليم بالشرقية	1- جذب واستقطاب المواهب
—	—	—	—	—	—	* 10.31944-	43.8750	2- مديرية الصحة بالشرقية	
—	—	—	—	—	3.55357	* 6.76587-	40.3214	3- مديرية الزراعة بالشرقية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديرية التربية والتعليم بالشرقية وكل من مديرية الصحة بالشرقية ومديرية الزراعة بالشرقية في بعد جذب واستقطاب المواهب.

جدول (8) يوضح نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق بين المنشآت الحكومية المختلفة في البعد الثاني (اختيار الموهبة)

فروق المتوسطات واتجاه الدلالات							المتوسط	اسم المنشأة	البعد
7	6	5	4	3	2	1			
—	—	—	—	—	—	—	18.2778	1- مديرية التربية والتعليم بالشرقية	2- اختيار الموهبة
—	—	—	—	—	—	* 2.99722-	21.2750	2- مديرية الصحة بالشرقية	
—	—	—	—	—	1.54643-	* 4.54365-	22.8214	3- مديرية الزراعة بالشرقية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديرية التربية والتعليم بالشرقية وكل من مديرية الصحة بالشرقية ومديرية الزراعة بالشرقية في بعد اختيار الموهبة.

جدول (9) يوضح نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق بين المنشآت الحكومية المختلفة في البعد الثالث (تحفيز وتطوير المواهب)

فروق المتوسطات واتجاه الدلالات							المتوسط	اسم المنشأة	البعد
7	6	5	4	3	2	1			
—	—	—	—	—	—	—	25.9722	1- مديرية التربية والتعليم بالشرقية	3- تحفيز وتطوير المواهب
—	—	—	—	—	—	* 8.85278-	34.8250	2- مديرية الصحة بالشرقية	
—	—	—	—	—	0.18214	* 8.67036 -	34.6429	3- مديرية الزراعة بالشرقية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديرية التربية والتعليم بالشرقية وكل من مديرية الصحة بالشرقية ومديرية الزراعة بالشرقية في بعد تحفيز وتطوير المواهب.

جدول (10) يوضح نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق بين المنشآت الحكومية المختلفة في البعد الرابع (الاحتفاظ بالموهبة)

فروق المتوسطات واتجاه الدلالات							المتوسط	اسم المنشأة	البعد
7	6	5	4	3	2	1			
—	—	—	—	—	—	—	20.0833	1- مديرية التربية والتعليم بالشرقية	4- الاحتفاظ بالموهبة
—	—	—	—	—	—	* 9.16667-	29.2500	2- مديرية الصحة بالشرقية	
—	—	—	—	—	0.75000	* 8.41667 -	28.5000	3- مديرية الزراعة بالشرقية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديرية التربية والتعليم بالشرقية وكل من مديرية الصحة بالشرقية ومديرية الزراعة بالشرقية في بعد الاحتفاظ بالموهبة.

جدول (11) يوضح نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق بين المنشآت الحكومية المختلفة في البعد الخامس (تخطيط التعاقب والاستبدال)

البعد	اسم المنشأة	المتوسط	فروق المتوسطات واتجاه الدلالات						
			1	2	3	4	5	6	7
5- تخطيط التعاقب والاستبدال	1- مديرية التربية والتعليم بالشرقية	17.8889	—	—	—	—	—	—	—
	2- مديرية الصحة بالشرقية	23.2250	*5.33611-	—	—	—	—	—	—
	3- مديرية الزراعة بالشرقية	22.0714	*4.18254-	1.15357	—	—	—	—	—

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديرية التربية والتعليم بالشرقية وبين كل من مديرية الصحة بالشرقية ومديرية الزراعة بالشرقية في بعد تخطيط التعاقب والاستبدال.

جدول (12) يوضح نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق بين المنشآت الحكومية المختلفة في البعد السادس (تقييم الموهبة)

البعد	اسم المنشأة	المتوسط	فروق المتوسطات واتجاه الدلالات						
			1	2	3	4	5	6	7
6- تقييم الموهبة	1- مديرية التربية والتعليم بالشرقية	18.2778	—	—	—	—	—	—	—
	2- مديرية الصحة بالشرقية	22.8000	*4.52222-	—	—	—	—	—	—
	3- مديرية الزراعة بالشرقية	22.7857	*4.50794-	0.1429	—	—	—	—	—

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديرية التربية والتعليم بالشرقية وبين كل من مديرية الصحة بالشرقية ومديرية الزراعة بالشرقية في بعد تقييم الموهبة.

جدول رقم (13) البيانات الوصفية لعينة الدراسة في ضوء المستويات الادارية المختلفة في القطاع الحكومي

الأبعاد	المستويات الادارية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
جذب واستقطاب المواهب	عليا	64	39.0625	9.00066
	وسطى	70	42.9286	11.73910
	اشرفية	112	38.5446	12.18764
	Total	246	39.9268	11.427726
اختيار المواهب	عليا	64	18.8438	5.25906
	وسطى	70	20.8286	5.60013
	اشرفية	112	19.5982	5.95397
	Total	246	19.7520	5.70638
تحفيز وتطوير المواهب	عليا	64	30.5000	7.98212
	وسطى	70	33.3857	8.97386
	اشرفية	112	30.9911	9.56014
	Total	246	31.5447	9.04795
الاحتفاظ بالموهبة	عليا	64	25.7656	5.80296
	وسطى	70	27.9714	7.35630
	اشرفية	112	25.6607	7.52719
	Total	246	26.3455	7.11527
تخطيط التعاقب والاستبدال	عليا	64	20.8438	4.68099
	وسطى	70	22.4000	5.23755
	اشرفية	112	20.5625	6.03859
	Total	246	21.1585	5.52354
تقييم الموهبة	عليا	64	21.5000	8.54679
	وسطى	70	22.1714	5.67724
	اشرفية	112	20.8214	5.81426
	Total	246	21.3821	6.59563
الدرجة الكلية	عليا	64	156.5156	35.01292
	وسطى	70	169.6857	41.56383
	اشرفية	112	156.1786	43.80610
	Total	246	160.1098	41.32529

يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة محل الدراسة باختلاف المستويات الادارية نحو الالتزام بالأبعاد المحددة بالدراسة:

**بعد جذب واستقطاب المواهب:** بمراجعة البيانات الخاصة بالجدول رقم (13) بقياس متوسطات الاستجابات بين المستويات الادارية المختلفة محل الدراسة تم التوصل إلى:  
- كان مستوى الادارة الوسطى هو الأكثر استجابة لهذا البعد حيث حقق متوسطا يقدر (42.9) وهى نسبة مرتفعة بينما تقاربت نسبيتي مستوى الادارة العليا والتي وصلت (39.06) ومستوى الادارة الإشرافية والتي كانت (38.5)

**بعد اختيار المواهب:** بمراجعة البيانات الخاصة بالجدول رقم (13) بقياس متوسطات الاستجابات بين المستويات الإدارية المختلفة محل الدراسة تم التوصل إلى:  
- كانت نسب الاستجابة لهذا البعد ضئيلة جداً على كافة المستويات الادارية حيث وصلت في الادارة العليا (18.8) وفي الادارة الوسطى (20.8) وفي الإشرافية (19.5) وهى نسب ضئيلة جداً مما يتوجب معه الاهتمام بتفعيل هذا البعد بشكل أفضل على كافة المستويات الادارية.

**بعد تحفيز وتطوير المواهب:** بمراجعة البيانات الخاصة بالجدول رقم (13) بقياس متوسطات الاستجابات بين المستويات الادارية المختلفة محل الدراسة تم التوصل إلى:  
- وصلت نسبة المتوسطات بالنسبة للإدارة العليا (30.5) بينما في الادارة الوسطى بلغت (33.3) وفي الاشرافية (30.9) وهى بالطبع نسب ضئيلة نوعا ما مما يتعين تحسين هذا البعد

**بعد الاحتفاظ بالموهبة:** بمراجعة البيانات الخاصة بالجدول رقم (13) بقياس متوسطات الاستجابات بين المستويات الادارية المختلفة محل الدراسة تم التوصل إلى:  
تفاوتت النسب في المستويات الادارية المختلفة فوصلت في مستوى الإدارة العليا إلى (27.9) وفي الادارة الوسطى وصلت (25.6) وفي الاشرافية (25.6) وهى نسب ضئيلة أيضا

**بعد تخطيط التعاقب والاستدلال:** بمراجعة البيانات الخاصة بالجدول رقم (13) بقياس متوسطات الاستجابات بين المستويات الادارية المختلفة محل الدراسة تم التوصل إلى:  
تساوت النسب بالنسبة لهذا البعد في كلا من مستوى الادارة العليا والاشرفية حيث وصلت نسبة المتوسطات (20.8) بينما ارتفعت قليلا بالنسبة للإدارة الاشرافية فوصلت (22.4)

**بعد تقييم الموهبة:** بمراجعة البيانات الخاصة بالجدول رقم (13) بقياس متوسطات الاستجابات بين المستويات الادارية المختلفة محل الدراسة تم التوصل إلى:

تواترت نسب المتوسطات في هذا البعد ما بين (21.5) للإدارة العليا و (22.1) للإدارة الوسطى و (20.8) للإدارة الاشرافية وهي نسب ضئيلة للغاية مما يدل ايضا على عدم تفعيل هذا البعد على كافة المستويات الادارية المختلفة

جدول (14) نتائج تحليل التباين Anova لأبعاد مقياس المتوسطات والانحرافات المعيارية في ضوء المستويات الادارية المختلفة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
جذب واستقطاب المواهب	بين المجموعات	892.513	2	446.257	3.487	0.032
	داخل المجموعات	31100.170	243	127.984		
	المجموع	31992.683	245			
اختيار المواهب	بين المجموعات	136.574	2	68.287	2.116	0.123
	داخل المجموعات	7841.300	243	32.269		
	المجموع	7977.874	245			
تحفيز وتطوير المواهب	بين المجموعات	341.431	2	170.716	2.104	0.124
	داخل المجموعات	19715.577	243	81.143		
	المجموع	20057.008	245			
الاحتفاظ بالموهبة	بين المجموعات	259.096	2	129.548	2.592	0.077
	داخل المجموعات	12144.534	243	49.978		
	المجموع	12403.630	245			
تخطيط التعاقب والاستبدال	بين المجموعات	154.017	2	77.009	2.556	0.080
	داخل المجموعات	7320.800	243	30.127		
	المجموع	7474.817	245			
تقييم الموهبة	بين المجموعات	79.710	2	39.855	0.916	0.402
	داخل المجموعات	10578.370	243	43.532		
	المجموع	10658.081	245			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8976.538	2	4488.269	2.664	0.072
	داخل المجموعات	409429.499	243	1684.895		
	المجموع	418406.037	245			



- يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 بين المنشآت السبعة في جميع أبعاد المقياس والدرجة الكلية له، ولمعرفة اتجاه الفروق ومستوى الدلالة استخدمت الباحثة معادلة LSD لتحديد الفروق بين المجموعات الفرعية.

**نتائج الدراسة:** تتضمن الدراسة عدداً من النتائج والتوصيات

**النتائج المتعلقة بأبعاد الدراسة:**

1- **بعد جذب واستقطاب المواهب:** تقوم المنشآت الحكومية بجذب واستقطاب بصورة متوسطة ولهذا يجب الاهتمام بجذب واستقطاب المواهب بالنسبة للقطاع الحكومي.

2- **بعد اختيار الموهبة:** يتعذر اختيار الموهبة بشكل جيد بسبب تعذر اجراءات المقابلات المناسبة مع العاملين بالقطاعات وتعذر اجراء الاختبارات التي تظهر موهبتهم وعدم وجود بعض الحيدة في بعض الأحيان أثناء اختيار العاملين بالمنشأة.

3- **بعد تحفيز وتطوير المواهب البشرية:** يجب الاهتمام بتطوير هذا البعد وضرورة الاهتمام بتحفيز وتطوير المواهب البشرية حتى يتسنى للمنشآت الحكومية توظيفها والاستفادة منها.

4- **بعد الاحتفاظ بالموهبة:** تضاءلت نسب هذا البعد أيضا فوصلت في القطاع الحكومي إلى (27.2) وهي نسبة ضئيلة أيضا حيث تفتقر القطاعات المختلفة إلى إمكانية الاحتفاظ بالموهبة وذلك ترتيبا على البعد السابق .

5- **بعد تخطيط التعاقب والاستبدال:** تخفق القطاعات الحكومية في إدارة الأداء والاحتفاظ بالموهوبين ومن هنا وصلت المتوسطات إلى (21.06) في القطاع الحكومي.

6- **بعد تقييم الموهبة:** ترتيباً على اخفاق البعدين السابقين حدث تراجع لنسب متوسطات هذا البعد فوصلت في القطاع الحكومي (21.2).

ومن هنا توصلت الباحثة من خلال استعراض النتائج السابقة إلى ضرورة سعي المنشآت الحكومية إلى الاهتمام باختيار المواهب من خلال اجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة واجراء بعض الاختبارات الخاصة التي تبرز مواهبهم وقدراتهم وذلك للتمكن من شغلهم للأماكن التي تحقق للمنشأة اقصى استفادة من مواهبهم وتحقق للعاملين بيئة مناسبة لتطوير تلك الموهبة وإبراز أفضل ما لديهم في مجال العمل.

## التوصيات

- لا تخلو أي منشأة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين بها لذا يجب أن تهتم إدارة المنشأة بهؤلاء العاملين وتحاول اجتذابهم من منافسيها بتوفير أفضل السبل والبيئات التي تحتضن عملهم وتشجع موهبتهم.
- ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى والإشرافية بورش عمل ومؤتمرات من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب وكيفية تطبيق مكوناته.
- إن تفصل إدارة المنشأة بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية حيث الإهتمام بوحدة متخصصة بشئون الموهوبين مع مراعاة تخصيص ميزانيات لأفكارهم ومشاريعهم الابداعية.
- الإهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والحوافز وعدم تطبيق نفس المنهج مع الأفراد العاديين.
- على إدارة المنشأة وضع نظام متكامل لإدارة الموهبة مع التركيز على العمليات والأخذ بعين الإعتبار ثقافة المجتمع وطبيعة البيئة من حولها ويمكن للإدارة الاستعانة بخبراء ومتخصصين في مجالات الإدارة لوضع هذا النظام.
- الإهتمام بتدريب العاملين باستمرار لماله من فائدة في إبراز بعض المواهب التي يمتلكونها.
- اعطاء المزيد من الإهتمام للموهوبين والسماح لهم بتطبيق أفكارهم على أرض الواقع وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين

## المراجع

### المراجع العربية:

- 1- كردى، أحمد السيد ، (2015) مقالات منشورة إدارة المواهب ، الإبداع الإدارى .
- 2- الصمادى، نسيم ، كيف تجتذب الموظفين المميزين و تحتفظ بهم ، مجلة خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال ، العدد 220 سنة 2002.
- 3- العبادي، هاشم فوزى (2011) إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - رؤى ونماذج مقترحة - مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 7 ، العدد 20 .
- 4- العنزى، سعد على حمودة ، وآخرين (2011) أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة المواهب في المنظمات ، مجلة الاقتصاد، العدد 98 .
- 5- الزبيدي، غنى دحام تنأى ، حسن ، وليد حسين (2013) استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، بحث ميداني في وحدة الأداء الجامعي ، مجلة كلية التراث الجامعة – العدد 13 ص ص 87-131 .
- 6- الكرعوى، محمد ثابت فرعون، (2010) البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات ، رسالة ماجستير – جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد .
- 7- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله، (2013) واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا ، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير – الجامعة الإسلامية بغزة – كلية التجارة قسم إدارة الأعمال .
- 8- السعيدى، عيد حمود ضويحى ، آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، كلية التربية بالغردقة جامعة جنوب الوادى ، يناير 2017.
- 9- مجلة الإبداع إداري ، إدارة المواهب في الشركات ، يناير 2015 .
- 10- محمد ، عادل عبد الله (2005) سيكولوجية الموهبة – دار الرشاد القاهرة .
- 11- مقرى ، زكية ، حيانى ، نعيمة (2014) أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال "الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية في المؤسسات الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية – وحدة منعة – باتنة ، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة ، مجلد 7 ، العدد 13 ، ص ص 170-195 .
- 12- مدنى، ياسر أحمد ، تفعيل دور نظام إدارة المواهب البشرية في تقييم الأداء المصرفي ، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك المصرية ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، العدد الاول 2015 .

## المراجع الأجنبية:

- 13-**Barkhuizen,Nicolene, Welby-Cooke, Geraldine, Schutte, Nico &Stanz,Karel(2014) Talent Management and Leadership Reciprocity: the case of the south African Aviation Industry Mediterranean , Journal of social sciences MCSER Publishing , Room-Italy ,Vol 5, no 9 , pp11-17.
- 14-**Gelens, Jolyn, Hofmans, Joeri, Dries, Nicky & Pepermans, Roland (2014) Talent management and organizational justice , employee reactions to high potential identification , Human Resource Management Journal ,Vol24,No2, pp159-175 .
- 15-**Kehinde ,James Sunday(2012) Talent Management ,Effect on Organizational Performance Journal of Management Research ,Vol4,No2,pp178-186 .
- 16--** Plessis, Liesl du(2010) The Relationship between perceived Talent Management practices, perceived organizational support (pos) ,perceived supervisor support(PSS) and intention to quit amongst generation employees in the recruitment sector , degree M.COM , faculty of economic and management sciences , university of Pretoria .
- 17-**Ronnlud Josefin ( 2010) how to keep up with the war for talent A comparative study between talent management in company X and literature suggestions for identification of talent Master thesis Umea school of business .
- 18-**Sarah Massie (2015) Talent management: Developing leadership not just leaders, Published By: The King's Fund Organization, England, UK.
- 19-**Victoria Campbell & Wendy Hirsh ( 2014) Talent Management, A Four-Step Approach, Published by Institute for employment studies, Brighton, UK.
- 20-**yaacoub , Houssam S .(2014) the influence of talent management on the perception of psychological contracts : analysis between two groups A Dissertation doctor of philosophy Capella university.

**Abstract:**

Talent management system is considered a modern system in the world of business administration, where interest in it began when competition for talent spread among international companies, and competition turned to attracting talented people and people with competencies and providing organizational and financial conditions to preserve them and mention (Mahmoud Radwan: 2012 Talent management is an integral part of the leadership development program because it is not only related to functional learning, but rather to building the human relationship and managing the human element. It has become a system applied in most departments of organizations as one of the strategies for development and change. The surrounding environment and the intermarriage between environmental capabilities and man are among the strongest talents that we must work to preserve and develop. From the foregoing, the researcher can define talent management as what the organization does to attract, retain, motivate and develop talent. The application of talent management is linked to the concept of applying a set of policies and mechanisms that lead to achieving the desired goal. Reality also indicates that the focus of talent management is on those with rare skills and High capabilities and talent management have basic dimensions agreed upon by most researchers, which are (attracting and attracting talent - talent selection - motivating and developing talent - retaining talent - planning succession and replacement - assessing talent).

**Keywords:** giftedness, talent assessment, talent attraction.