



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا

دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة

The Reality Of The Application Of Human Talent Management System According The Senior And Middle Management

Case Study Islamic University – Gaza

إعداد الباحثة

عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام

إشراف الدكتور

وسيم إسماعيل الهابيل

أستاذ مساعد - الجامعة الإسلامية غزة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية

التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة

2013 م - 1434 هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى:

"قَالَتُ إِحْدَاهُمَا يَا أَبْتَ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"

(القصص، آية 26)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"المؤمن القوي خير عند الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير . . ."

(رواه مسلم)

إهداء

إلى مروح والدي الطاهرة،، الذي طالما كان يوصيني بالإيمان والعلم .

إلى والدي الغالية،، التي كانت وما زالت شمعة تضيء دربي .

إلى أخي وأخواتي الغزيرات .

إلى أساتذتي وكل من علمني حرفا .

إلى جميع الباحثين والمهتمين بالعلم والمعرفة .

إلى جميع الموهوبين والتميزين في مجالات الحياة المختلفة .

إلى جميع من يهتم بتنشئة الموهوبين ومرعاتهم ويقدم يد العون لهم أين ما كانوا .

إلى كل من أحب الله وفلسطين . .

أهدي هذا الجهد المتواضع،،

الباحثة: عزيزة صيام

شكر وتقدير

"وَقَالَ رَبُّ أَوْزِ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخُلَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل، آية 19)

اللهم إني أسألك أن تلهمني شكر نفسك، وتجعل عملي مخلصاً لوجهك. فالحمد والشكر مجلالك
وعظيم سلطانك.

أي جهد هو مزيج من أفكار حفزها وشجعها أشخاص آخرون، وخطتها الباحثة التي سعت
لمزج تلك المقادير بحيث تضع بحثاً، تأمل له أن يكون قيماً ومفيداً.

أريد أن أشكر هؤلاء الذين أنعموا عليّ بأفكارهم وجهودهم، وقدموا إليّ كل الدعم، والنصح من من
باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود طيبة.

وأخص بالشكر والامتنان الأستاذ المشرف الدكتور: وسيم الهابيل، الذي شجعتني بنصائحه الطيبة
وإرشاداته القيمة لإخراج هذا العمل بصورته النهائية. والشكر موصول لجميع الأساتذة الأفاضل
بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة المتمثلة بالدكتور: ياسر الشرفا، والدكتور: رامز بدير
لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدني ووقف معي طيلة دراستي للماجستير عائلتي الغالية وأخي
وأخواتي، وأصدقائي، والشكر موصول للسيد إياد الفقعاوي لمساعدته لي في إتمام هذه الرسالة.

وأخيراً أشكر كل من وقف بجانبني ودعمني وكل من اهتم بإخراج هذه الدراسة لتنتفس على أرض
الواقع.

لذا فجزيل الشكر للجميع

الباحثة: عزيزة صيام

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
ب	آية قرآنية	
ج	إهداء	
د	شكر وتقدير	
هـ	قائمة المحتويات	
ح	قائمة الجداول	
ط	قائمة الأشكال	
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية	
ك	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
الفصل الأول		
الإطار العام للدراسة		
1	مقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	1.2
3	متغيرات الدراسة	1.3
4	فرضيات الدراسة	1.4
5	أهداف الدراسة	1.5
5	أهمية الدراسة	1.6
الفصل الثاني		
الإطار النظري		
8	المبحث الأول: الموهبة والموهوبون	2.1
9	مقدمة	2.1.1
10	أسباب الاهتمام بالموهوبين	2.1.2
11	تعريفات الموهبة	2.1.3
16	مفاهيم مرتبطة بمفهوم الموهبة	2.1.4
18	تصنيف الموهوبين	2.1.5
19	طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين	2.1.6
20	خصائص الموهوبين	2.1.7
22	المبحث الثاني: ماهية إدارة المواهب البشرية	2.2
23	مقدمة	2.2.1

23 أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية	2.2.2
24 مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية	2.2.3
28 تعريف مصطلح إدارة المواهب البشرية	2.2.4
30 الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية	2.2.5
31 مستويات إدارة المواهب البشرية	2.2.6
32 أهمية إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال	2.2.7
33 تصنيف المواهب داخل المنظمة	2.2.8
35 مميزات قائد (مدير) المواهب	2.2.9
38 المبحث الثالث: نظام إدارة المواهب البشرية	2.3
39 مقدمة	2.3.1
40 تعريف نظام إدارة المواهب البشرية	2.3.2
40 مكونات نظام إدارة المواهب البشرية	2.3.3
59 الفرق بين نظام ادارة المواهب ونظام ادارة العاديين	2.3.4
60 حرب المواهب	2.3.5
62 نماذج ناجحة في إدارة المواهب	2.3.6
64 المبحث الرابع: الجامعة الإسلامية - غزة	2.4
65 مقدمة	2.4.1
65 معلومات عن مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة	2.4.2
67 معلومات عن الجامعة الاسلامية	2.4.3

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

75 مقدمة	3.1
76 الدراسات المحلية	3.2
77 الدراسات العربية	3.3
81 الدراسات الأجنبية	3.4
96 تعقيب على الدراسات السابقة	3.5

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة الطرق والإجراءات

100 مقدمة	4.1
100 منهجية الدراسة	4.2
101 مجتمع الدراسة	4.3
101 عينة الدراسة	4.4

102	أداة الدراسة	4.5
102	صدق الاستبانة	4.6
110	ثبات الاستبانة	4.7
111	اختبار التوزيع الطبيعي	4.8
112	المعالجات الإحصائية	4.9

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

114	مقدمة	5.1
114	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية	5.2
118	تحليل فقرات الاستبانة	5.3
135	اختبار فرضيات الدراسة	5.4

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

150	مقدمة	6.1
150	النتائج	6.2
152	التوصيات	6.3
153	بحوث ودراسات مستقبلية مقترحة	6.4

المراجع

155	المراجع العربية
161	المراجع الأجنبية
164	المواقع الإلكترونية

الملاحق

166	الملحق الأول: كتاب التحكم
167	الملحق الثاني: قائمة بأسماء المحكمين
168	الملحق الثالث: الاستبانة

قائمة الجداول

20 السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها	2.1
66 أسماء الجامعات بقطاع غزة	2.2
67 أسماء الكليات بقطاع غزة	2.3
67 أسماء كليات المجتمع بقطاع غزة	2.4
72 عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية وأعضاء الهيئة الإدارية الجامعة الإسلامية	2.5
101 عينة الدراسة	4.1
103	معاملات الارتباط بين عبارات المجال الأول: الارتباط الداخلي مع استراتيجيات الجامعة والدرجة الكلية للمجال	4.2
104	معاملات الارتباط بين عبارات المجال الثاني: الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية والدرجة الكلية للمجال	4.3
105	معاملات الارتباط بين عبارات المجال الثالث: شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات والدرجة الكلية للمجال	4.4
106	معاملات الارتباط بين عبارات المجال الرابع: الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة والدرجة الكلية للمجال	4.5
107	معاملات الارتباط بين عبارات المجال الخامس: وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب والدرجة الكلية للمجال	4.6
107	معاملات الارتباط بين عبارات المجال السادس: تكامل عناصر النجاح تتوافر لدى الجامعة والدرجة الكلية للمجال	4.7
108 معاملات الارتباط بين عبارات المجال الثاني: نظام إدارة المواهب والدرجة الكلية للمجال	4.8
109 معامل الارتباط بين كل درجة كل مجالات الاستبانة والدرجة الكلية الاستبانة	4.9
110 نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4.10
111 اختبار التوزيع الطبيعي	4.11
114 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	5.1
115 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	5.2
115 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5.3
116 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	5.4
116 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5.5
117 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجامعة	5.6
118 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي	5.7
118 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة"	5.8
121 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية"	5.9
124 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " شمولية ادارة المواهب لجميع المستويات "	5.10
127 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة"	5.11

129	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب "	5.12
131	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تكامل عناصر النجاح "	5.13
133	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نظام إدارة المواهب "	5.14
136	معامل الارتباط بين ارتباط استراتيجيات الجامعة ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية	5.15
136	معامل الارتباط بين الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية للأدوار المختلفة و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية	5.16
137	معامل الارتباط بين شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية	5.17
138	معامل الارتباط بين الاستثمار في تطوير مكامن المواهب ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية	5.18
139	معامل الارتباط بين وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية	5.19
140	معامل الارتباط بين تكامل عناصر النجاح و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية	5.20
141	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	5.21
143	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية	5.22
144	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	5.23
145	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - فئة الوظيفة	5.24
146	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي	5.25
147	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة في الجامعة	5.26
148	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي	5.27

قائمة الأشكال

4	العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	1.1
14	نموذج رينزولي الثلاثي	2.1
15	القدرات الثلاث لدى رينزولي	2.2
25	مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية	2.3
34	تصنيف المواهب داخل المنظمة	2.4
40	نظام إدارة المواهب البشرية	2.5
43	مكونات عملية إدارة الموهبة	2.6
55	استراتيجية بناء إدارة المواهب	2.7
59	هندسة عمليات إدارة العاديين	2.8
60	هندسة عمليات إدارة الموهوبين	2.9

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - بغزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة سواء أكانوا إداريين أو أكاديميين بمنصب إداري، والبالغ عددهم (192) باختلاف مسمياتهم الوظيفية، حيث تم توزيع (20) استبانة كدراسة أولية ثم توزيع (113) استبانة، تم استرداد (90) استبانة، وقد بلغت النسبة الإجمالية (77.5%)، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام. حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة مجال.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز ممارسات نظام إدارة المواهب لدى إدارة الجامعة الإسلامية من أهمها ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والحلقات الدراسية المتخصصة بإدارة المواهب.

توصي الباحثة إدارة الجامعة الإسلامية بضرورة وضع برنامج (نظام) متكامل لإدارة المواهب مع التركيز على العمليات والأخذ بعين الاعتبار ثقافة الجامعة وطبيعة البيئة من حولها. كما توصي بضرورة تخصيص وحدة لإدارة المواهب البشرية بالجامعة الإسلامية.

Abstract

This study aimed to investigate the reality of the application of human talent management system by checking the availability of the core principles of this system according to senior and middle management in Islamic University - Gaza.

To achieve the objectives of the study, the researcher collected data from different sources, used the descriptive analytical approach to conduct the study and the questionnaire as the main tool of data collection. The population of the study are members of senior and middle management of Islamic University in Gaza, whether administrative or academic position of administrative, totaling (192) according to different job title. The questionnaires were distributed (20) as a preliminary study, and the distribution of (113) questionnaires, (90) were recollected, the overall percentage (77.5%) then analyzed by the SPSS program for statistical analysis.

The results of the study showed that there is an ambiguity in the concept of human talent management among workers in senior and middle management at the Islamic University especially with systems process. Where there are some basic principles of this system, but the actual practice was not yet a phenomenon.

The study concluded a set of recommendations that would enhance the uses of talent management system in the Islamic University, the most important is There should be regulations and the need to create an organizational culture about the importance of human talent management and its role in a competitive, using all available means such as participation in workshops, conferences and specialized talent management seminars.

The researcher recommends Islamic University administration must establish integrated talent management program (system) focus on operations, the university culture, and the nature of the environment around them. Also recommends to allocate unit for the human talent management at the Islamic University.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة

1.1 مقدمة:

عندما ننظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي نرى المؤسسات اليوم وقد اشتدت المنافسة بينها، حتى بات البقاء والنجاح هدف إستراتيجي لهذه المؤسسات، وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً هاماً من إستراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة.

تجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحل إدارة المواهب وتنمية الجدارات الكامنة لدى الموظفين، فعندما ننظر إلى تسعينيات القرن الماضي نرى حرب المواهب قد اشتعلت بين الشركات في الدول الكبرى، فشركات تحاول اجتذاب الموظفين أصحاب الجدارات العالية وأخرى تسعى للحفاظ والإبقاء عليهم، ومن هنا انبثقت إدارة المواهب التي تقوم على اجتذاب الموظف "القيم" والحفاظ عليه، ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في جميع إدارات المؤسسات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير. (مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، 2010)

في مجلة هارفارد (Harvard Business Review) عدد مارس (2007) مقال بعنوان: "عظم عائدك من الأفراد" يقول الكاتبان بأن المدراء مولعون بمقولة أن: مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية، في حين أن الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف وهذا خطير لأنه بالنسبة للكثير من المنظمات الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها. (Bassi & McMurrer, 2007: 116)

وقد أكدت التجارب العالمية في أن بعض الدول التي ركزت جهودها على انشاء المشروعات الصناعية الضخمة واستيراد التكنولوجيا الحديثة، وأهملت الاهتمام الحقيقي والجاد بالموارد البشرية وإدارة المواهب لم تفلح في تحقيق أي تقدم اقتصادي أو أن تتبوأ مكانة متميزة ومنافسة بين الدول ومنظمات الأعمال.

وتأتي التجارب اليابانية والألمانية والصينية والكورية والماليزية والعديد من التجارب الأخرى، لتؤكد أن تحقيق التميز في الإنتاج ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في البناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة كالاهتمام الشكلي بالموارد البشرية، أو حني تفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي في إدارة منظمات الأعمال، بل تعداه إلي العمل بشكل إستراتيجي الي زيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التربية والتعليم والتدريب والتطوير. (هلال، 2010: 15)

كما أشارت التجارب العالمية أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالتغيير المستمر، أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات. (الحميدي والطيب، 2011: 2)

1.2 مشكلة الدراسة:

لقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة حرب المواهب وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة الموهبة ولكن مؤسساتنا العربية عامة والمحلية خاصة، لا زالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة، لا سيما أنها تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير بالتالي تحقق مستوى الأداء المقبول وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج جهد وتكلفة أقل وهي التي تعمل على تحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة الموهوبين. (العنزي وآخرون، 2011: 1)

من هنا برزت مشكلة الدراسة لتحديد مدى فهم مؤسساتنا المحلية بقطاع غزة بأسس وخطوات نظام إدارة المواهب وذلك بالتركيز على الجامعات كأحد أهم مؤسسات التعليم العالي، وتناولت الدراسة بالتحديد الجامعة الإسلامية لما لها من دور كبير في المجتمع، ومكانة بين الجامعات المختلفة، حيث شهدت حالياً توسعاً كمياً فائقاً ارتبط بتزايد أعداد الطلبة، وتساعد درجة الوعي والانفتاح على مظاهر العولمة. لذلك كان لا بد من وجود أنظمة لإدارة الموهوبين في جامعة عريقة كالجامعة الإسلامية.

كما أن التسارع المتزايد نحو التعليم العالي أفرز ظاهرة أهلية واسعة تمثلت في قيام العديد من الجامعات الأهلية التي أخذت تحل بديلاً سريعاً عن التعليم في الخارج ونجحت في استقطاب طلبة من الخارج وأعضاء هيئات تدريسية على مستوى كبير من الكفاءة، وأصبح التنافس السمة المميزة بين هذه الجامعات حتى تستطيع البقاء والنمو. (الآغا، 2010: 3)

سؤال الدراسة:

وقد تم صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما واقع تطبيق الجامعة الإسلامية لنظام إدارة المواهب البشرية؟

1.3 متغيرات الدراسة:

اعتمدت متغيرات الدراسة على موديل تم اقتباسه من دراسة (الحميدي والطيب، 2011:7) والذي أشار إليه الكاتب (Little,2011)، تحت عنوان المبادئ الجوهرية لنظام إدارة المواهب البشرية والذي يتكون من عدة بنود وهي:

- الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة.
- الاستخدام لنموذج الكفايات الوظيفية.
- شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية.
- تعزيز مكانة إدارة المواهب على أجندة الإدارة العليا.
- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.
- تكامل عناصر النجاح.
- يجب التفريق بين الاستعداد الموهبي والجاهزية المستقبلية.
- تعزيز كفاءة القائمين على نظام إدارة المواهب.
- الاستثمار في تطوير مكامن المواهب.

وقد تم تصنيفها إلى: المتغير التابع وهو نظام إدارة المواهب البشرية.

المتغيرات المستقلة وهي المبادئ الجوهرية للنظام:

- الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة.
- الاستخدام لنموذج الكفايات الوظيفية.
- شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية.
- الاستثمار في تطوير مكامن المواهب.
- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.
- تكامل عناصر النجاح.

وقد اختارت الباحثة تلك المبادئ السابقة تماشياً مع طبيعة عينة الدراسة (الجامعة الإسلامية)، وطبيعة عملها الأكاديمي التعليمي وأيضاً فيما يتناسب مع ثقافة البيئة المحيطة.



شكل رقم (1.1) العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة
المصدر: جرد بواسطة الباحثة 2013

1.4 فرضيات الدراسة:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتباط استراتيجيات الجامعة ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستخدام المكثف لنموذج الكفايات الوظيفية للأدوار المختلفة ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في تطوير مكامن المواهب ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05 .
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر النجاح ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05 .

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - فئة الوظيفة - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة - عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ(ارتباط استراتيجيات الجامعة، الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية، شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية، تطوير مكان المواهب، وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب، تكامل عناصر النجاح) على نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.

1.5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة واقع وتطبيق الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة لنظام إدارة المواهب البشرية كحالة دراسية لجامعات القطاع. ومعرفة مدى وجود الاهتمام بالموظفين الموهوبين.
- استثمار الفرص التي يمكن أن تحتاج إلي جهد وتكلفة أقل عن طريق تطبيق نظام إدارة المواهب وذلك لتحقيق الميزات التنافسية.
- الاستفادة من التوصيات النهائية في الدراسة للجامعة الإسلامية خاصة والجامعات في قطاع غزة عامة.

1.6 أهمية الدراسة:

هذه الدراسة تعتبر مهمة بالنسبة لـ:

أولاً: الباحثة:

- تساهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحثة حول موضوع إدارة المواهب البشرية وأنظمتها وذلك من خلال الإطلاع على أدبيات الموضوع في الدراسات والمراجع العلمية والمقالات ذات الصلة.
- تعتبر فرصة لتطبيق أسس ومنهجية الدراسة العلمي.
- تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

ثانياً: الجامعة:

- تضيء هذه الدراسة معلومات جديدة من نوعها لقائمة دراسات الجامعة حيث لا تزال المكتبة المحلية بشكل خاص تفتقر إلى معلومات في موضوع إدارة المواهب.
- تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال الموارد البشرية بشكل خاص، وفي مجال إدارة الأعمال بشكل عام.

ثالثاً: المجتمع المحلي:

- تتناول هذه الدراسة موضوع جديد لم يتردد صداه بعد بشكل كبير في العالم العربي بصفة عامة، وفي قطاع غزة بصفة خاصة.
- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الإدارة وأصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية في استثمار نظام إدارة المواهب البشرية وتطبيقه بالطرق المثلى وذلك باستخدام أفضل الممارسات، لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين الموهوبين.
- يؤمل أن تأخذ إدارة الجامعة الإسلامية بتوصيات هذه الدراسة، لعمل نموذج مقترح تستخدمه من أجل استغلال إدارة الموهوبين لديها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: الموهبة والموهوبون
- المبحث الثاني: ماهية إدارة المواهب
- المبحث الثالث: نظام إدارة المواهب
- المبحث الرابع: الجامعة الإسلامية - غزة

المبحث الأول

الموهبة والموهوبون

- مقدمة
- أسباب الاهتمام بالموهوبين
- تعريفات الموهبة
- مفاهيم مرتبطة بمفهوم الموهبة
- تصنيف الموهوبين
- طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين
- خصائص الموهوبين

2.1.1 مقدمة:

كانت حكمة الله سبحانه وتعالى أن يجعل على هذه الأرض عباداً يمتازون بقدرات تعينهم على إقامة خلافة الله سبحانه، وهو القادر على كل شيء قال تعالى: **وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ** (سورة البقرة، آية 30)

ويظهر الإعجاز الإلهي في أن الإنسان يأتي لهذه الحياة خالياً من كل شيء ثم تظهر الاستعدادات للتعلم أولاً، ثم تحويل هذا التعلم إلى معرفة، ثم إلى تطبيق وعمل متميز موهوب يحل العبد مشكلة تواجهه ويتقدم نحو هدفه في إقامة خلافته على الأرض. (كلنتن، 2002: 14)

لقد أصبحت المجتمعات على اختلاف درجات تقدمها تولي أهمية كبرى لرعاية الموهوبين والمتفوقين، فأولئك يمتلكون قدرات متميزة يجب متابعتها وتنميتها، وهم يمثلون قطاعاً مهماً من القوى والإمكانات البشرية، فالتفوق والموهبة يعدان من أهم أسس التقدم الحضاري، وعاملاً مهماً في تقدم الإنسان المعاصر، وفي مواجهة مشكلات حياته الراهنة وتحديات مستقبله. (العاجز ومرتجي، 2012: 334)

ومنذ أكثر من خمسة آلاف سنة طور الصينيون نظاماً متقناً لاختيار الموظفين الحكوميين من ذوي الكفاءة والاعتدال وكان الأساس الذي اعتمده لهذا الغرض خضوع المتقدمين أو المرشحين لتلك الوظائف لاختبارات تنافسية تقرر نتائجها من هم الأجدر بشغل الوظائف الرسمية. وبعد ذلك بألفي سنة تقريباً أشار أفلاطون في جمهوريته الفاضلة إلى أهمية الفروق الفردية في القدرات العقلية والخصائص الشخصية بالنسبة لميادين العمل التي تناسب الأفراد في ميادين الحياة المختلفة، وصنف في نظريته الأفراد مستخدماً المعادن المختلفة لوصف الأفراد الذين ينتمون لكل صنف، فهذا مركب من معدن الذهب وهذا مركب من معدن الفضة وذلك مركب من معدن النحاس أو الفولاذ. وكان يرى أن الفرد المركب من معدن الذهب يتمتع بنسبة عالية من الذكاء مقارنة بالرجل الفضي أو النحاسي، ورأى أن من ينتمي إلى الصنف الأول هو الأرفع يجب أن يتوجه لدراسة الفلسفة وعلوم ما وراء الطبيعة باعتبارها موضوعات تتجاوز قدرات الأفراد من الأصناف الأخرى الذين يصلحون لأعمال الجندية أو الأعمال الحرفية أو الزراعية. (جروان، 2008: 17)

تعتبر الموهبة قضية العصر، إذ أن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز وتغيير المألوف وإبداع جديد متطور دائماً، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور كل فرد من أفرادها عامة والموهوبين خاصة، فتقدم الأمم ورفيها مرهون بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني.

إن استخدام التقنية (التكنولوجيا) واستهلاكها لا يعني بالضرورة امتلاكها بل تصميمها وإنتاجها والقدرة على تسويقها والعمل على تطويرها في المستقبل هو تطبيق عملي للتقنية وامتلاك حقيقي لها وذلك لن يتأتى إلا بإعداد المواهب التي ربما تشكل المستقبل نواة لقاعدة علمية تواكب الألفية الحالية. (الطنطاوي، 2009: 16)

2.1.2 أسباب الاهتمام بالموهوبين:

إن المجتمعات المتقدمة تولي ما لديها من طاقات بشرية كل اهتمامها ورعايتها لكي يصل كل فرد منها إلى أقصى مدى ممكن تحقيقاً لإنسانيته، وبالقدر الأكبر على عقول الموهوبين من أبنائه، خاصة وأن الكثير من الأعمال أصبحت تتطلب مستوى عقلياً مرتفعاً. (القمش، 2011: 361)

ولقد تميز المسلمون في مجال الاهتمام بالموهوبين بداية من الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم وعنايته الدقيقة للمتميزين، كأسامة بن زيد في القيادة، وعبد الله بن عباس في الفقه، وخالد بن الوليد في الشجاعة، وحسان بن ثابت في الشعر وغيرهم. (أبو أسعد، 2011: 17)

ويرجع سبب الاهتمام بالموهوبين إلى عدة أمور منها: (جروان، 2008: 17)

1. حركة القياس العقلي:

من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين بتطور حركة القياس العقلي، وهي المحاولات التي وضعت من أجل قياس القدرات العقلية وتحديد نسب الذكاء، ذلك أن عملية الكشف عن الموهوب والمتفوق تتطلب من دون أدنى شك قياساً لقدراته بطريقة ما. ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتعليم الموهوبين ودعمهم، ودفع البرامج لرعايتهم.

2. الحرب الباردة وسباق التسلح:

شهدت الساحة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية بروز قوتين عظيمتين هما الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين أكاديمياً دور فعال في جميع الميادين والمجالات لأن الأمم في صراعها من أجل البقاء لا تجد بداً من الاعتماد على أبنائها الأكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المهمات الصعبة وليسما عند اندلاع الحروب ونشوب الأزمات والشعور بالتهديد.

3. الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية، وبالقدر الذي تحل فيه مشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة يوجد الانفجار السكاني وللعلامة مشكلات أكثر ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى العالمي بشكل عام، لأن الثورة في مجال الاتصالات والمعلومات أزلت الحدود والحواجز ولم تترك خياراً لأي دولة في هذا العالم سوى أن تؤثر وتتأثر بالأحداث الجارية أينما كانت.

4. الجمعيات والمؤتمرات العلمية:

كان لهذه الجمعيات والمؤسسات الوطنية الدولية والإقليمية المهنية المتخصصة دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي العام بحاجات الموهوبين والمتفوقين. واشتملت أعمال المؤتمرات التي عقدت على بحوث ومناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا الموهوبين والمتفوقين، كما شرح مندوبو بعض الدول المشاركين في المؤتمرات تجارب بلادهم في مجال رعاية الموهوبين والمتفوقين، التي شاركت فيها بعض الدول العربية.

2.1.3 تعريفات الموهبة:

اختلف الباحثون حول مجالات التفوق التي يعتبرونها مهمة في تحديد الموهبة، بينما يركز بعضهم على التفوق في القدرة العقلية العامة، يركز آخرون على القدرات الخاصة أو التحصيل الأكاديمي أو بعض الخصائص والسمات الشخصية.

أولاً: التعريف اللغوي للموهبة والموهوب:

يرى القريطي (2005) "أن الموهبة هي حيازة المرء أو امتلاكه لميزة ما".

وذكر كلنتن (1977) أن الموهبة هي أحد التصريفات الإسمية للفعل وهب ومعناها اللغوي: أي أعطى دون مقابل وهو الشيء الذي لا يملكه الإنسان. فقال تعالى: "رَبِّ هَبْ لِي حُكْمًا وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ" (الشعراء، آية 83)

وقال تعالى: "فَقَرَّرْتُ مِنْكُمْ لَمَّا خِفْتُمْ فَوَهَبَ لِي رَبِّي حُكْمًا وَجَعَلَنِي مِنَ الْمُرْسَلِينَ" (الشعراء، آية 21). والوهاب هو اسم من أسماء الله الحسنى. (مصيري، 2007: 30)

يتضح المدلول اللغوي لكلمة موهبة بالقواميس العربية من خلال التالي:

1. تعريف مختار الصحاح: موهوب بمعنى وهب أي وهب له شيئاً والاسم هو موهوب وموهبة. أي وهب يهب وهبا - هبة - موهوب - موهبة. والإتهاب هو قبول الهبة والموهبة هي الشيء الذي يملكه الإنسان.

2. تعريف القاموس المحيط: وهب يهب وهبة - ويهبه كيدعه ورثه غلبه - والموهبة العطية والسحابة وأوهب الشيء له أي دام له.

3. تعريف لسان العرب: وهب - وهبا - ووهوب، والاسم الموهب والموهبة وتواهبوا أي وهب بعضهم لبعض وواهبه موهبة - يهبه. أي يعطيه شيئاً.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك إجماعاً بأن الهبة هي العطية والقدرة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره. (علي، 2010: 23)

كما تشير بعض القواميس الانجليزية العربية إلى أن (gifted) بمعنى: موهوب ذو موهبة وفي موضع آخر: "ذكي" ذو مواهب سامية، وتعرف بعض القواميس الإنجليزية مصطلح (موهوب talented) ومتفوق (gifted) ما ترجمته ذو قدرة طبيعية عظيمة. (البلبكي، 2000: 387)

ثانياً: التعريف الإصطلاحي للموهبة والموهوب:

لقد حاولت العديد من الدراسات التي تناولت الموهبة والموهوبين تحديد معنى واضح لمصطلح الموهبة والموهوب إلا أن هناك اختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين والمشتغلين بهذا المجال، بحيث يصعب على أي عالم نفس في مجال الموهبة أن يضع تعريفاً عاماً متفقاً عليه للموهبة، لأن التعريف عموماً يجب أن يقدم وصفاً دقيقاً للمفهوم، ومفهوم الموهبة مفهوم مركب

يختلف من ثقافة لأخرى، بحيث يعكس دائماً ثقافة المجتمعات التي يظهر فيها، وبالرغم من ظهور هذا المفهوم منذ أكثر من نصف قرن، إلا أنه ظل غامضاً نظراً لكثرة المفاهيم المرتبطة به وتنوع مداخل الباحثين في هذا الشأن.

ولكن هناك بعض الأمور التي يجب أن يشملها التعريف أي كان وهي:

- مجالات الأداء الخاص مثل الأداء الأكاديمي والفني والقيادي والإبداعي.
- مستوى الأداء المطلوب من الفرد للوصول إليه وانجازه حتى يمكن اعتباره موهوباً مقارنة مع مجموعات عمرية معينة.
- اتساع مفهوم الذكاء وعدم اقتصره على الذكاء العام.
- أدوات ووسائل القياس المستخدمة للتعرف على الموهوبين. (قطناني ومريزيق، 2009: 8)

ولقد صنف الدكتور فتحي جروان تعريفات الموهبة في أربع مجموعات على أساس الخلفية النظرية والسمة البارزة فاحتلت سمات وخصائص الموهوبين بعداً رئيساً ثابتاً كالتالي:

1. التعريفات الكمية:

وهي التعريفات التي تعتمد أساساً كمياً بدلالة الذكاء أو التوزيع النسبي للقدرة العقلية حسب منحني التوزيع الطبيعي والذي يمكن ترجمته إلى مئينات أو نسب مئوية أو أعداد.

فالموسوعة الأمريكية مثلاً تعرف الموهوب هنا بـ: "يتفاوت تعريف الموهوبين تبعاً لدرجة الموهبة التي تؤخذ على أنها الحد الفاصل بين الموهوب وغير الموهوب، وإذا اعتمدت نسبة الذكاء كمحك، فإن النقاط الفاصلة المقترحة تختلف بصورة واسعة من سلطة إلى أخرى، وتمتد بين نسب الذكاء من 115-180، لكن معظم النقاط المستخدمة فعلياً تقع بين 135 و125. (اسماعيل وعياصرة، 2012: 108)

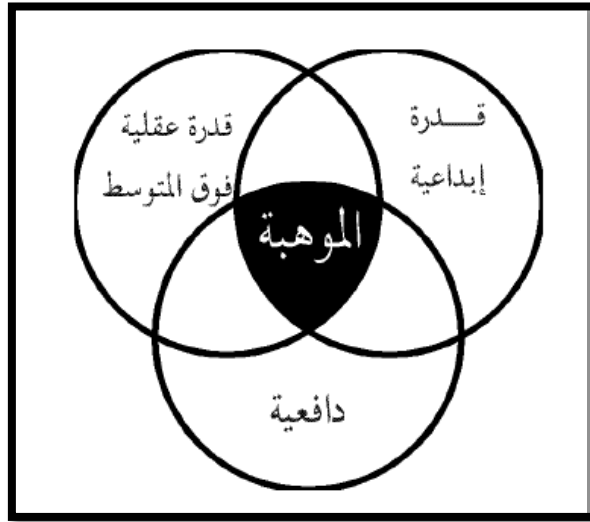
2. التعريفات المرتبطة بحاجات المجتمع:

تنطوي هذه التعريفات على استجابة واضحة لحاجات المجتمع وقيمه من دون اعتبار يذكر لحاجات الفرد نفسه، ولما كانت حاجات المجتمع وقيمه السائدة خاضعة للتغيير من بلد لآخر، ومن عصر لآخر تبعاً لنوع الأيدلوجية السياسية والاقتصادية والمعتقدات السائدة، فإن هذه التعريفات أيضاً ليست جامدة وتتأثر بمحددات الزمان والمكان، وبالتالي فإن الموهوب في مجتمع

بدائي غير الموهوب في مجتمع متقدم تقنيًا أو صناعيًا. (إسماعيل وعياصرة، 2012: 109)

3. التعريفات التربوية:

ويقصد بها جميع التعريفات التي تتضمن إشارة واضحة للحاجة إلى مشروعات أو برامج تربوية متميزة. ومن أشهرها تعريف رينزولي حيث أشار في نموذج الثلاثي إلى مكونات الموهبة وهي الناتجة من تفاعل (تقاطع) ثلاث مجموعات من السمات الإنسانية هي: قدرات عامة فوق المتوسط، مستويات مرتفعة من الالتزام بالمهام (الدافعية) ومستويات مرتفعة من القدرات الابداعية. (السمادوني، 2009: 54)



شكل رقم (2.1) نموذج رينزولي الثلاثي

المصدر: موقع رينزولي التعليمي، 2013

• مستوى فوق المتوسط:

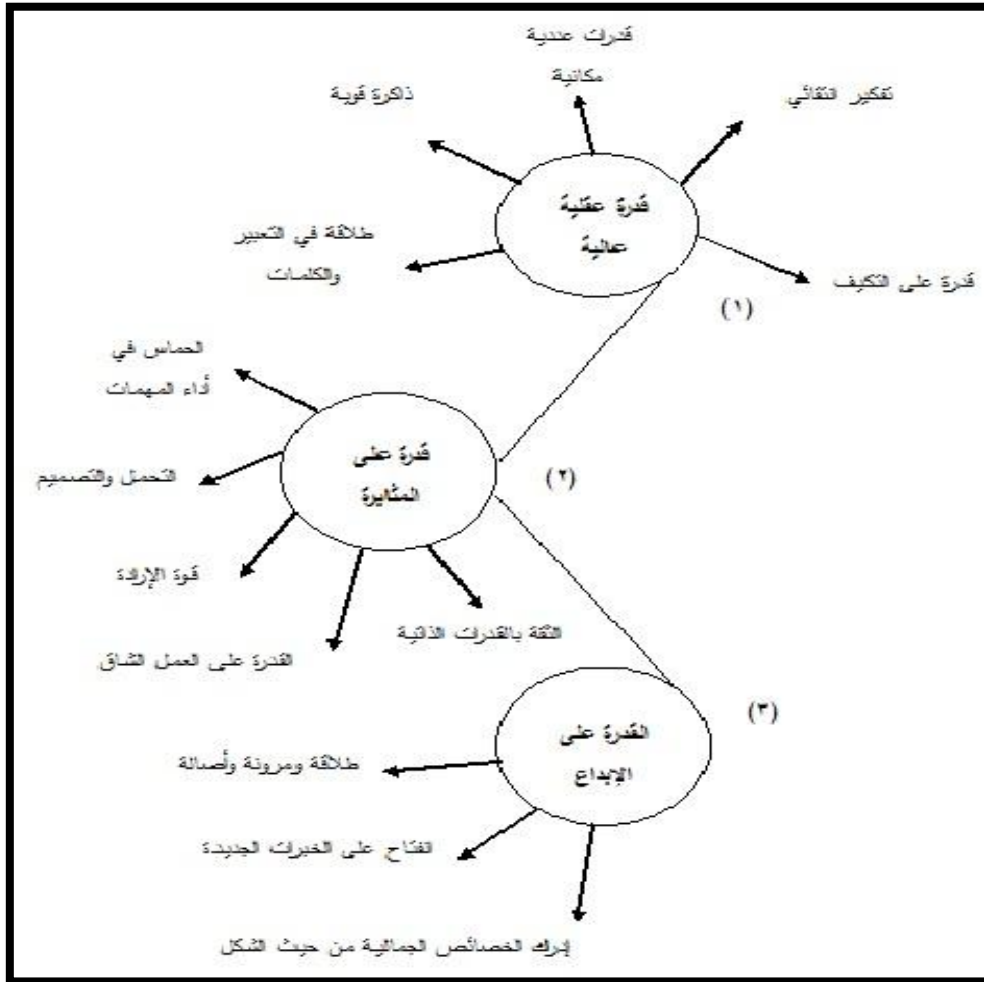
وهي قدرة الفرد على إثبات قدرته، واهتمامه في مجال، أو موضوع ما بشكل مميز، وهناك نوعان من المستويات: الأول فوق المتوسط العام ويقصد بها: قدرة الفرد على التعامل مع المعرفة وعلومها بطريقة ملائمة، وثانيها: المستويات المتخصصة في موضوع أو مهارة محددة من حيث المستوى والزمان والمكان، وفيها يثبت هؤلاء الأفراد اهتماماتهم و تميزاتهم بشكل فعلي وعملي.

• **المهارات الإبداعية:**

وهي المهارات التي يمكن تعلمها وممارستها إن توافرت الرغبة لدى الفرد، وتوافر المتخصص للتدريب، وتوافرت الإمكانيات الرئيسية.

• **الإلتزام بأداء العمل:**

وتعني مساعدة المرء على جدولة وتوزيع وقته بطريقة ملائمة، كالا اجتماع به بشكل منتظم ومتابعة تطور عمله، ومساعدته على التغلب على ما يعيق إكماله لعمله فيكون لنفسه خبرة تطبيقية عملية للتعامل مع واقع الحياة.



شكل رقم (2.2) القدرات الثلاث لدى رينزولي

المصدر: بدير، 2010: 11

4. تعريف الخصائص السلوكية:

توصلت دراسات وبحوث كثيرة مثل دراسات (Terman and Holanjubrth) إلى نتيجة مفادها أن الموهوبين يظهرون أنماطاً من السلوك أو السمات التي تميزهم عن غيرهم، ومن أبرز هذه السمات سرعة التعلم، حب المخاطرة، القيادة، المبادرة، المثابرة، تنوع الميول وعمقه.

ولقد رأى بعض الباحثين أن هذه السمات تصلح كإطار مرجعي لتعريف الموهبة والتعرف على الموهوبين، وصمموا لذلك مقاييس وأدوات حتى يكون تقديرهم لدرجة وجود السمة لديه تقديراً موضوعياً إلى حد ما وصادقاً إلى حد ما.

ومن التعريفات التي وضعت على أساس السمات السلوكية، بأن الموهبة هي "سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف" وعرفت الموهوب بأنه "الفرد الذي يملك استعداداً فطرياً وتصلقه البيئة الملائمة، لذا تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل الموسيقى أو الشعر أو الرسم ... وغيرها" (اسماعيل وعياصرة، 2012: 109)

2.1.4 مفاهيم مرتبطة بمفهوم الموهبة: (العلواني، 2012: 5)

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 كالتى تعزى إلى من 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 فكرياً 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 الاستفادة 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 إنجاز، 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. (صبحي وقطامي، 1992: 13)

وترى الباحثة أن الموهوب الشخص النابغ الذكي، ذو مستوى متميز مقارنة بمن هم في مثل سنه، لديه قدرة على التعامل مع الحقائق والأفكار وإدارة الجماعات وحل المشكلات.

❖ 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. (علي، 2010: 101)

2.1.5 تصنيف الموهوبين:

قسم (Tanenbaum) الأفراد الموهوبين بطريقة موسعة وهي كالتالي: (الحروب، 1999: 18)

1. المواهب النادرة (Scarcity talent):

وهم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر سهولةً وأمناً، 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 انجلو.

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 (Quata 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.

2.1.6 طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين:

لاشك أن عملية الكشف عن الموهوبين والتعرف عليهم هي المدخل لأي مشروع أو برنامج يهدف إلى رعايتهم وإطلاق طاقتهم والتمكن من إدارتهم والاستفادة منهم بشكل أفضل. (عبيد، 2011: 129) وقد تعددت طرق الكشف عن الموهوبين وتنوعت وسيتم إدراج بعضاً منها.

1. محك الذكاء:

كان (Terman) الأكثر اعتزازاً بهذا المحك ومقاييسه فقام باستخدام مقياس (ستانفورد، بينيه) للذكاء، ورأى أن الموهوب والمتفوق عقلياً هو من يحصل على درجات على هذا المقياس بحيث تضعه أفضل 1% من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء.

2. محك التحصيل المدرسي:

وحسب هذا المحك يشمل التفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة ساعدتهم على الوصول في تحصيلهم الأكاديمي إلى مستوى مرتفع.

3. محك التفكير الابتكاري:

ويعتمد هذا المحك على إظهار المبدعين والموهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم بحيث يحاول هذا المحك الكشف عن الفرد المميز والفريد وغير المألوف وبيان مدى تباين الموهوب عن غيره في طريقة تفكيره. ويتطلب هذا المحك الاهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد، والتعرف على تلك القدرات التي تسهم في عملية الابتكار. (المعاينة والبواليز، 2004: 203).

4. محك الموهبة الخاصة:

اتسع مفهوم التفوق العقلي بحيث لم يعد قاصراً على مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط بل نجده في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدى التلاميذ، أهلتهم كي يصلوا إلى مستويات أداء مرتفعة في هذه المجالات مثل مجالات الفنون والعلاقات العامة والمجالات الاجتماعية.

5. محك الأداء أو المنتج:

في هذا المحك يتوقع من الموهوبين أن يعطوا الأداء والإنتاج المتفوق في مجال متخصص وخاصة في مستوى كان في مثل عمرهم . (جروان، 2008 : 17)

2.1.7 خصائص الموهوبين:

الموهوبون تلك الفئة التي وصفت بأصحاب التفكير خارج الصندوق، مجازاً لوصف أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد والجامد ولا يستطيع فعل ذلك إلا المتمردون على الروتين الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات. (ملحم، 2006: 151)

ولقد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتتمثل هذه الخصائص كما يتبين بالجدول التالي: (المعاينة والبواليز، 2004: 49)

جدول رقم (2.1) السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

م	السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
1	الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.
2	الاستقلالية	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه.
3	الأصالة	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكاراً وحلولاً جديدة وغير مألوقة.
4	المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية.
5	المثابرة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
6	الطلاقة	يعطي عدداً كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
7	حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميال لاستكشاف المجهول.
8	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.

9	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
10	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.
11	النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهام التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.
13	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
14	القيادة	يظهر نضوجاً واثقاً وانفتاحاً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
16	الحس بالمسئولية	يوزن الأمور ويتحمل مسئولية أعماله وقراراته.
17	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
18	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
19	تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحدث أكثر من معنى أو حل.
20	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

المصدر: البواليز والمعايطة، 2004: 49

المبحث الثاني

ماهية إدارة المواهب البشرية

- مقدمة
- أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية
- مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية
- تعريف مصطلح إدارة المواهب البشرية
- الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية
- مستويات إدارة المواهب البشرية
- أهمية إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال
- تصنيف المواهب داخل المنظمة
- مميزات قائد (مدير) المواهب

2.2.1 مقدمة:

يجب التمسك بمفهوم عمالنا هم أصولنا "Our People are Our Assets" ولكن هناك صعوبة في إدارة هذا العنصر وخاصة في عصرنا هذا، فالعاملين يمكن أن يتصرفوا ويمارسوا أعمالاً خارج الإطار المحدد بحكم الجوانب البشرية والسلوكية الذهنية المرتبطة بهم، والتحدي هو خلق البيئة التي تمكن دمج وتشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة، والتركيز على الإنتاجية والرضا أكثر من أي شيء آخر، وأيضا التركيز على خلق إطار جوهري يتم من خلاله معرفة من هم أفضل الناس الذين يجب أن يستمروا ويبقوا في المنظمة. (الرب، 2006: 120)

بدأ ظهور مصطلح إدارة المواهب (TM) Talent Management الذي كان لأول مرة من قبل ديفد واتكنس (David Watkins) في عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه، وهو تطوراً لمصطلح إدارة الموارد البشرية كما سيرد لاحقاً في هذا المبحث. (العديلي، 2009)

استمر مصطلح إدارة المواهب بعد تكييفه، واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها. (Tomar, 2009: 120)

2.2.2 أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية:

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي، تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي:

1. تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء (Technological Know-How)، وتعدد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة. أحد هذه التغييرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام (Generalist) وأصبح عهد اليوم هو عهد المتخصص (Specialist). (سلطان، 2003: 13)

2. ارتفاع مستويات التعليم:

لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليماً منهم بكثير. وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات. (سلطان، 2003: 13)

3. تعقد المهام الإدارية:

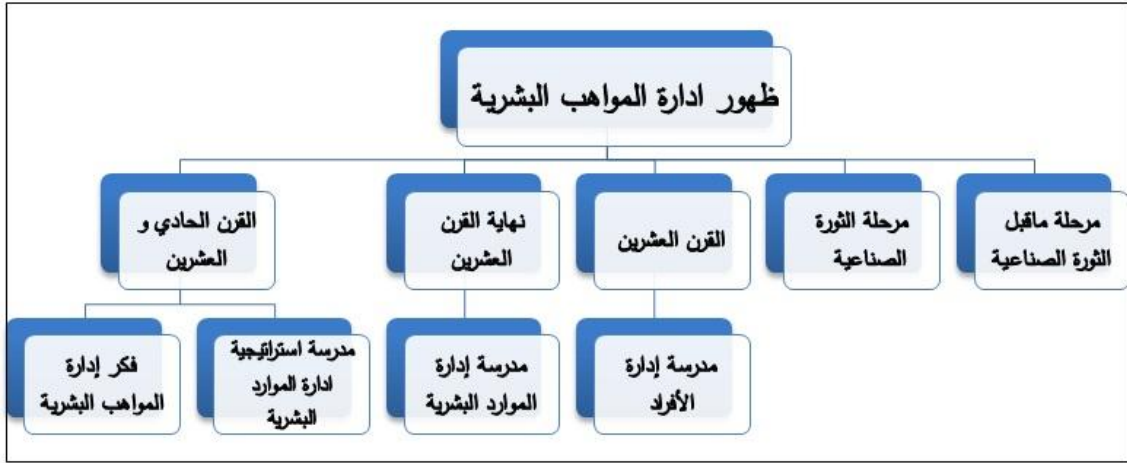
وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها. (عباس، 2011: 26)

4. زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى. (عباس، 2011: 26)

2.2.3 مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية:

ماتت إدارة الموارد البشرية HRM (Human Resource Management) (1980) لتحيا إدارة الموارد البشرية HRM الجديدة، لأنها لم تستطع التغلب على مخاوفها، وجاءت التجارب لتخرج لنا إدارة المواهب البشرية (TM) القرن الحادي والعشرين تطوراً عن إدارة الموارد البشرية الجديدة HRM. مواهب بشرية تنطلع إدارتها إلى حجز مقعد رئيسي على طاولة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، وتوفير التعلم والمعرفة اللازمين للممارسين في هذه الإدارة في ظل عالم اليوم. (الخزامي، 2003: 202) وبالتالي تدرج ظهور إدارة المواهب البشرية، من خلال إعادة صياغة العلاقة ما بين العنصر البشري والإدارة والتي مرت بمراحل مختلفة، وهي موضحة بالمخطط التالي، وسوف تستعرض الباحثة بعد ذلك المخطط بالتفصيل.



شكل رقم (2.3) مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية
(المصدر: جرد بواسطة الباحثة، 2013)

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (The period before Industrial revolution)

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعى الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة، فلم يظهر أي اهتمام بالعنصر البشري أو مهاراته. (أبو شيخة، 2010: 27)

2. مرحلة الثورة الصناعية: (Industrial revolution)

هذه الفترة بداية المرحلة الصناعية في أوروبا، وظهر الآلات والمصانع الكبيرة، كان يتم اختيار العاملين بناءً على مهارات معينة تتوفر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به. (المعاني وآخرون، 2011: 251)

3. مرحلة القرن العشرين: (Twenty century)

شهد هذا القرن أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الاهتمام بالعنصر البشري، من أبرزها ظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة (Taylor)، الذي ركز على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، والقياس العلمي للعمل، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع

بين الإدارة والعاملين الذي يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح. (الهييتي، 2003: 24)

تلا ذلك ظهور علم النفس الصناعي حيث اهتم بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات والتركيز على تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، والإختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. (السالم، 2009: 37) ثم ما لبث أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على المبدأ الذي يقول: حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض، حيث اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضاً الاهتمام بالعاملين. (العلاق، 2008: 53)

أ. ظهور مدرسة إدارة الأفراد:

بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الأفراد أو إدارة القوى العاملة، وتركزت أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص في توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة. حيث تشير هذه المرحلة إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد في المنظمات ودورها في إدارة شؤونه المختلفة (السالم، 2009: 37)

4. مرحلة نهاية القرن العشرين:

مع نهايات القرن العشرين شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة وملحوظة في إدارة الموارد البشرية فقد لعبت المتغيرات التي شهدتها هذا العصر أدواراً فريدة لم تكن معروفة، تتمثل هذه المتغيرات: في العولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بصور متسارعة بالإضافة إلى بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهي إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية. (الكلادة، 2011: 15)

هذه المتغيرات وغيرها فرضت واقعاً جديداً لمنظمات الأعمال يركز جل اهتمامه بالموارد البشري، ويسلط الضوء أكثر عليه كأهم مورد يجب إدارته بمهنية متخصصة. حيث ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية بدلاً من إدارة الأفراد.

أ. مدرسة إدارة الموارد البشرية:

توافقاً مع التطورات المتواصلة في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثلة في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، برز خلال الثمانينات من القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو إدارة الموارد البشرية (HRM) بموجبه تحددت نشاطات هذه الإدارة في مجموعة وظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها واختيار الأفراد وتعيينهم وتحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة وبذلك ازدادت مساهماتها في تحقيق أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد (السالم، 2009: 38)

5. القرن الحادي والعشرين:

مع ازدياد شدة التحديات المعاصرة على منظمات الأعمال، فرضت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها وأكثرها حرجية هي جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرة متميزة. (العنزي وصالح، 2009: 9)

هذا دعى إلى إعادة النظر في المدارس التي تطورت آنفاً وخاصة مدرسة إدارة الموارد البشرية وتطويرها إلى ما يعرف بمدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

أ. مدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر هذه المدرسة هي الأساس في نشأة إدارة المواهب، لقد انطلقت هذه المدرسة بفكر إدارة الموارد البشرية من الإنحصار في مشكلات الاستقطاب وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارات الوظيفية إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية في إدارة الأداء (performance management) وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية. وبموجب هذه المدرسة أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء حقيقيون في العمل ومورد استراتيجي من موارد المنظمة. (السالم، 2009: 39)

ب. موارد القرن الحادي والعشرين (فكر إدارة المواهب البشرية):

مع تطور مدرسة استراتيجيات الموارد البشرية، ودورها في اكتشاف واستقطاب الكفاءات وذوي المواهب والمهارات العالية، بدأ التركيز ينصب إلى ما يعرف بالمواهب البشرية وكيفية

إدارتها، هذه المواهب والتي تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن، هذه بدايات ظهور فكر إدارة المواهب التي بدأت تحل كمصطلح أساسي بدلاً عن إدارة الموارد البشرية. (عبدالوهاب، 2003: 9)

يرى العديد من علماء الإدارة أن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته الحاكمة، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجاً من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة. ولا يتأتى ذلك إلا إذا توافر للمنظمات السمات الرئيسية التالية:

- **التوجه بالمبادرة:** أي تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير وسرعة التصدي للمشكلات ومن ثم ضمان الأداء المتميز.
- **التوجه بالأفراد:** حيث تلتزم منظمة القرن الحادي والعشرين باجتذاب العاملين ممن يحملون مواهب تميزهم عن الآخرين، وأن تقدم لهم الخدمات والبرامج التي تساعدهم على تحقيق الإشباع الوظيفي.
- **التوجه بمشاركة العاملين:** ويعني تحقيق مزيد من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات ومواهب الأفراد وكيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء.
- **التوجه العالمي:** وتتمثل تلك السمة في القدرة على خلق منظمات تدار مهنيًا حول العالم.
- **التوجه بالجودة:** يجب أن تسعى منظمة القرن الحادي والعشرين لتحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة، وذلك لضمان أداء العمل الصحيح من المرة الأولى. (عباس، 2011: 45)

2.2.4 تعريف مصطلح إدارة المواهب البشرية:

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة المواهب، فالبعض أسماها اتجاه (Trend) والبعض الآخر اسمها موضحة (Fashion) وآخرون أسموها فكر (Mindest).

إدارة المواهب تعني عدة أشياء لعدة أشخاص، فيعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، وللبيعض الآخر يعني كيف يمكن إدارة المواهب بشكل عام أي لجميع الموظفين، وهذا يعني أن جميع الموظفين لديهم مواهب وعلينا تحديدها واكتشافها وتحريها.

ومصطلح إدارة المواهب عادة ما يرتبط بالمنافسة المعتمدة عليها تطبيقات إدارة الموارد البشرية. إن قرارات إدارة المواهب دائماً تأتي من قبل مجموعة جوهر المنافسات التنظيمية كما هو الحال من المراكز الأساسية المنافسة. وهذه بعض التعريفات المختلفة لباحثين وإداريين وكلاً منهم يعرفها حسب وجهة نظره.

عرفها العبادي (2010): هي دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل: روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام.

وأما تعريف صالح والسوداني (2010): عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجود المواهب المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لاسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي.

وعرفها كل من Heinen & Onell (2004): بأنها مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي. وأما وجهة نظر Bhatanagar (2004): هي واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دوراً استراتيجياً كبيراً في المنظمات. كما أكد Creelman (2004): أن إدارة المواهب هي عملية جذب واستقطاب والمحافظة على الأشخاص الموهوبين.

ومن وجهة نظر كل من Cheloha&Swain (2005), Redford (2005) & Creelman (2004): بأنها فكر وإحدى العناصر الرئيسية لتخطيط التعاقب الوظيفي. وأيضاً Wilkins (2006) يقول: أنها عملية التأكد بأن المنظمة تمتلك الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة.

أما Snell (2007) يعتبر إدارة المواهب عبارة عن مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التي توفر فائدة لأي منظمة. ويراها Uren & Samuel (2007) : أنها سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد المواهب، واستقطابها، ونشرها وتطويرها.

هناك اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. (العنزي وآخرون، 2011: 28)

من وجهة نظر الباحثة يعتبر مصطلح إدارة المواهب فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

تستعمل بعض المنظمات مصطلح إدارة المواهب للدلالة على المواهب الموجودة داخلها فقط، والبعض تستعمله للدلالة على المواهب التي تحصل عليها من الخارج فقط، وبعض المنظمات أيضا تستعمله للدلالة على جذب وتحديد كل من المواهب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكلاً من اجتذاب المواهب الخارجية وإدارة المواهب الداخلية تصمم لتحديد المواهب العليا داخل المنظمة. ولكن التركيز على إدارة المواهب الداخلية يعطي المزيد من الجهود لاستبقائها وتميئتها بدلاً من المصادر الخارجية التي تتعلق بالحصول على المواهب الجديدة. (Sims, 2009: 8)

2.2.5 الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية:

يعرف بعض الباحثين كما سبق إدارة المواهب كمجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية ووظائفه ونشاطاته أو مجالات اختصاصه، مثل التعيين، الاختيار، والتطوير والمسار الوظيفي، وإن إدارة الموهبة بالنسبة لهم تتطلب ما تؤديه الموارد البشرية، ولكن بشكل أسرع أو عبر أقسام المنظمة بدلاً من أن تكون ضمن قسم واحد أو وظيفة واحدة. وبغض النظر عن كثرة هؤلاء الباحثين فإنهم يستبدلون المصطلح القديم (إدارة الموارد البشرية) بـ (إدارة المواهب البشرية).

ولا يزال الكثير يخلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب ومن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية. وهناك تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ ومسارات تخطيط التعاقب الوظيفي، ولكن هناك فرق واحد مهم وهو نشوء الإختلاف 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. (العنزي وآخرون، 2011: 100)

وأوضح Cheese الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، وقال أن إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة المواهب فقط، ولا إدارة 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.

وتركز 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 للمدراء أن يميزوها وهي غير واضحة للعاملين ولا يوجد معنى أو مفهوم حقيقي للمزيج بين المقدرات والمهارات بشكل استراتيجي. (Cheese, 2008 :83)

2.2.6 مستويات إدارة المواهب البشرية: (14: 2001: Michaels & others)

في أحد التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة وهو (Jak Wilish) الرئيس التنفيذي المتقاعد لشركة جنرال إلكتريك GE ، قال: إن الخطأ الإستراتيجي الذي يقع فيه المدبرون هو أنهم يحاولون تنفيذ إستراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني، وعقلية الجيل الأول.

فما هي هذه الأجيال؟ وكيف يتم تصنيف إدارة المواهب على أساسها؟

1. الجيل الأول:

يقتصر الهدف الإستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات وسلاحهم الوحيد كان رأس المال، وكلمة السر أو مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع. أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين بتعيين الموظفين، ويقتصر على مهام إدارة الأفراد لا إدارة الموارد البشرية كما ورد سابقاً.

2. الجيل الثاني:

كانت غايتهم الاستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما أعز الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات المحورية (Core Competencies) وكلمة السر أو مفتاح التميز هو

التسويق. وكانت مهام هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية، فتقوم بمهام الجيل السابق وتضيف إليها مهمتين هما، اختيار الموظفين ثم تدريبهم، وغرض التدريب هو الموازنة بين الكفاءات المحورية ورأس المال البشري المتاح.

3. الجيل الثالث:

الغاية الاستراتيجية لديهم هي بناء مؤسسة قادرة على التعلم (Learning organization) أما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية وكلمة السر هي مواهب الموظفين.

وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما، إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للشركة أو المنظمة، والبحث عن المواهب.

2.2.7 أهمية إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال:

عندما تلبى أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها. وتظهر أهمية إدارة الموهوبين من حيث:

1. التكاليف:

تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب الكبيرة، لأنها ليست متاحة بحرية في السوق هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب.

2. المخاطرة:

على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفعالية، لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ كما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم بذلك.

3. خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة:

يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المنظمة، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة الحمل على المنظمة، وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المنظمات تفقد

عملائها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب. (Meyer, 2005: 2)

وتظهر أهمية إدارة المواهب فيما يلي:

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- تحديد واضح للاستعداد الموهبي.
- تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة. (الحميدي والطيب، 2011: 6)

2.2.8 تصنيف المواهب داخل المنظمة:

يمكن تصنيف المواهب في داخل أي منظمة إلى أربعة أصناف وذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها (Osinga, 2009: 5)

1. مواهب القيادة (Leadership Talent):

هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

2. المواهب الأساسية (Key Talent):

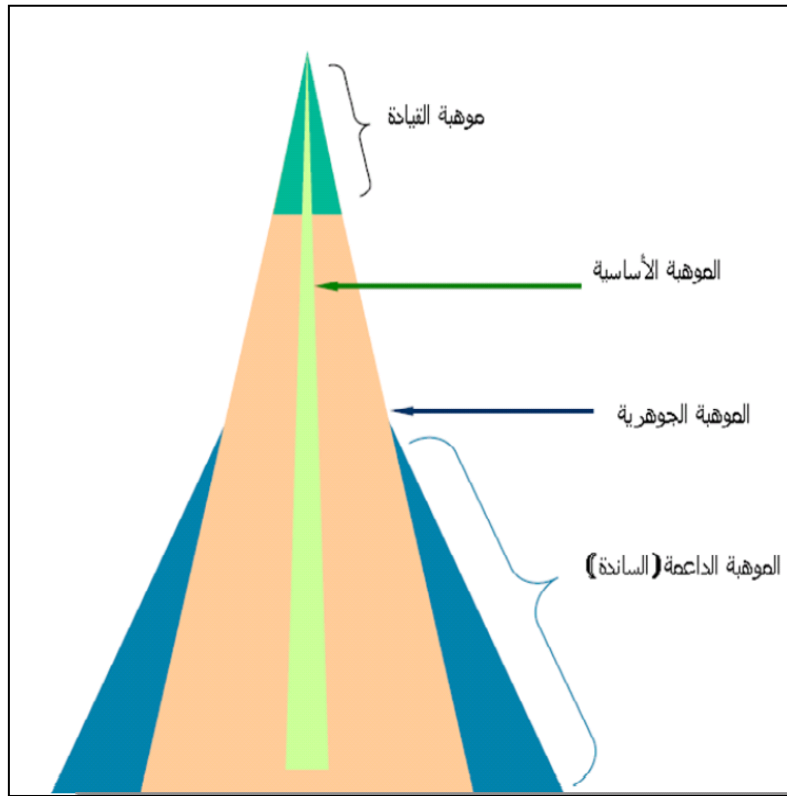
- النوع الثاني من تصنيفات المواهب هي المواهب الأساسية وفيها:
- الأفراد ضمن هذا النوع يكونوا في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جداً للمنظمة نظراً لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.
- الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.
- بالإضافة إلى أن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة (ندرة) المهارات.
- المواهب الأساسية عادة ما تمثل نسبة (2-5)% من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.

3. المواهب الجوهرية (Core Talent) وفيها:

- الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
- تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (6-12 شهر) من دون التركيز على المستقبل.
- يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.

4. المواهب الداعمة (Support Talent) وفيها:

- الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية.
- كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الادارية التي قد تصلح للأتمتة.
- مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.



شكل رقم (2.4) تصنيف المواهب داخل المنظمة

(المصدر: 4 : 2009: Syben)

2.2.9 مميزات قائد (مدير) المواهب: (عرفة، 2010)

يظن بعض المديرين أن إدارة الموظفين الموهوبين أسهل من إدارة الموظفين العاديين، والصحيح أن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين بنسبة لا تقل عن (75%) ولقد تصل أحيانا إلى (300%) أي ثلاثة أضعاف.

إلا أن إدارة الموهوبين هي بلا شك أصعب من إدارة العاديين وذلك يرجع إلى الحالة النفسية والعصبية للموهوب التي تكون أكثر اهتزازاً وتقلباً من الموظف العادي، فالمبتكرون أقل استقراراً من الناحية النفسية من أقرانهم العاديين، فهم يحتاجون مزيداً من الاهتمام والاعتناء. فإن لم يكن المدير كفوياً وقائداً ناجحاً ولم تكن متطلبات العمل في المنظمة تستدعي وجود موظفين موهوبين ولم تكن بيئة العمل بحاجة للموهوبين، فمن الأفضل الإعتماد على العاديين.

كما يرجع إلى طبيعة المهام التي تسند إلى الموظفين الموهوبين غالباً ما تكون أهم وأكثر وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين، فكثيراً ما يكون الموهوب مسئولاً عن عدد كبير من المهام التي يعهد بها إليه رؤسائه من كافة الأقسام. لأن كل الرؤساء يريدون إنجاز الجزء الذي يخصهم من المهمة بشكل جيد، ولا يتقون سوى في موظف موهوب يمكن الإعتماد عليه، ويجعل متابعة المدير للموظف أكثر صعوبة وتعقيداً.

لذلك يجب أن يتميز مدير الموهوبين بخصائص معينة، من هذه الخصائص: (عرفة، 2010)

1. الثقافة:

فالمواهب ثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب، ويشترك قادة المواهب في تبني مبدأ واحد يقول بأن: "الفارق بين النجاح والفشل يكمن في الأسلوب الذي تختاره للمضي في حياتك"، كما يؤمنون بأن المعرفة والقدرات أهم من السلطة والنفوذ.

2. الاختيار والتعيين:

فالاختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفون الذين تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات، ويقوم هذا الاختيار على مبدأ التفاهم والتحاور بين القادة وأعضاء فريق العمل، حتى يؤمن كل منهم بقدراته، وأن المكان الذي يعمل به هو المكان المناسب ومن ثم يقوى لديهم دافع النجاح.

3. التدريب:

الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن المواهب لا يمكن الإسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة القائد الذي يسارع في تدريب الموظفين الموهوبين للعمل على صقل المواهب بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم، ويحتاج القائد في ذلك لمعرفة جيدة بطبيعة عمل المؤسسة وتحديد ما يرغبه من الشخص المتدرب في ظل نظام من التقييم الموضوعي الدقيق.

4. الاتصال:

إدارة الموهوبين تحتاج من القادة التمتع بخبرة الاتصال وتوصيل الرسائل بفعالية، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية حتى في حالات الفوضى.

5. المسؤولية:

إدارة المواهب تحتم على المسؤولين تولي مهام تقييم أداء الموظفين بنوع من المسؤولية استناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقتلان المواهب ويثيران جواً من الضغائن لا يساعد على الإنجاز والإبداع.

6. الذكاء العاطفي:

فالمواهب النابعة من الذكاء دائمة الحاجة إلى التنمية والتنشيط، وفي إدارة المواهب يجب أن يكون القائد متمتعاً بالذكاء، ومن ثم لديه مرونة في التعامل مع الموهوبين في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير.

7. إدارة الصراع:

لا تكاد تخلو المؤسسات من الصراع، والموهوبون هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فموهبتهم تهدد الأشخاص المتقاعسين، والصراع يحتاج إلى الحكمة في الإدارة والاستماع المتكافئ لجميع الأطراف، وحسن إدارة الحوار في ضوء السعي الدائم للتوصل إلى اتفاق عادل يرضي جميع الأطراف ويفيد مصلحة العمل.

8. التخطيط:

فالإدارة علم يحتاج للمزيد من التنظيم والتخطيط من خلال عدد من السياسات والإستراتيجيات الواضحة المعالم سواء بالنسبة للقائد أو أعضاء فريق العمل، وخارطة المواهب هي أحد طرق حل المشكلات، وتتضمن هذه الخارطة التعريف برسالة المؤسسة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات المستقبلية.

المبحث الثالث

نظام إدارة المواهب البشرية

- مقدمة
- تعريف نظام إدارة المواهب البشرية
- مكونات نظام إدارة المواهب البشرية
- الفرق بين نظام إدارة المواهب و نظام إدارة الأفراد العاديين
- حرب المواهب
- نماذج ناجحة في إدارة المواهب البشرية

2.3.1 مقدمة:

ليست فكرة رؤية أي شيء كنظام في الأعمال فريدة، ففي الحقيقة كانت هناك حركة لفترة زمنية لإستخدام مفهوم النظام كوسيلة للفهم الأفضل للظواهر. وقدم (Ludwing Von Bertalanfy) عالم أحياء ألماني، الفكرة ابتداءً في عام 1937م. وقد أعطى اسم نظرية النظم العامة لفرع جديد من المعرفة مخصص لصياغة الأساسيات التي تطبق على النظم بصفة عامة، أياً كانت طبيعة مكوناتها أو علاقاتها أو قواها بين بعضها بعضاً. (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2013)

يتناول هذا المبحث إدارة المواهب كنظام شامل بكافة وحداته، ومن ثم تحليل هذه الوحدات بكافة عناصرها، ويعرف النظام بأنه مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة. (ملحم، 2006: 33)

ويتكون أي نظام داخل المنظمة بشكل عام من عناصر تتمثل فيما يلي: (درة والصباغ، 2008: 66)

- مدخلات (input): وتكون على شكل عناصر بشرية، والأموال والطاقة التي ترد من البيئة الخارجية.
- العمليات (processes): وهي تفاعلات تتم داخل النظام.
- مخرجات (outputs): وتكون على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات تصب في البيئة.
- تغذية راجعة (feedback): وهي نوع من المعلومات تشكل نوعاً من الرقابة والضبط تصل بين المخرجات من جهة والعمليات والمدخلات من جهة أخرى.

كما يتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلاً تبادلياً فيؤثر في البيئة ويتأثر بها، ويمكن تقسيم البيئة الخارجية المحيطة بالنظام إلى نوعين من البيئة: بيئة بعيدة وبيئة قريبة وهي المرتبطة بمهام التنظيم وفيها تتم عملية استقطاب موارد التنظيم، تمثل البيئة الخارجية القريبة والبعيدة قيوداً تستطيع الإدارة أن تتعرف على تلك الفرص والقيود التي تحدها وترسم استراتيجياتها الخاصة بها.

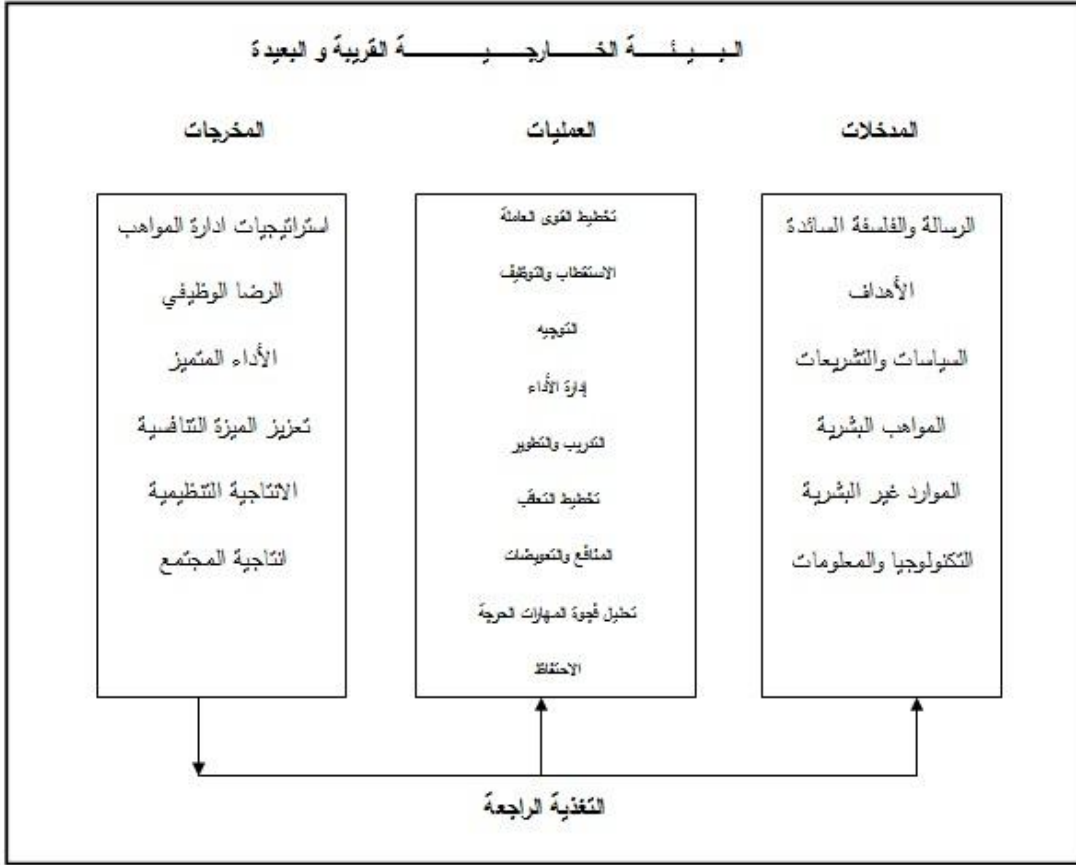
تعتبر إدارة المواهب البشرية جزء من العملية الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وبمعنى آخر أنها تشير إلى مجموعة معينة أو مزيج من ممارسات الموارد البشرية في منظمة ما، لذلك يمكن اعتبار إدارة المواهب بأنها نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهو المنظمة. (Gerhart, 2007: 3)

2.3.2 تعريف نظام إدارة المواهب البشرية:

يتكون نظام إدارة المواهب من عدة عناصر تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تتبنى مثل هذا النظام. ويمكن تعريف نظام إدارة المواهب: بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم استراتيجية المنظمة وعقيدتها إلى برامج تشغيلية وتطبيقية للوصول إلى التميز في المنظمة. (Berger, 2004: 6)

2.3.3 مكونات نظام إدارة المواهب البشرية:

يبين المخطط التالي جميع أجزاء نظام إدارة المواهب البشرية، وهي التي تناولتها الباحثة بالتفصيل في هذا المبحث.



شكل رقم (2.5) نظام إدارة المواهب البشرية

(المصدر: درة والصباغ، 2008: 68 بتصريف من الباحثة)

أولاً: بالنسبة للمدخلات:

تتمثل مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية في عدة مكونات وهي:

1. الرسالة والفلسفة السائدة في المنظمة:

تمثل الرسالة الوظيفية الأساسية والمهمة للمنظمة، أما الفلسفة تعبر عن التوجه العام للمنظمة ونوع الخدمة والجودة التي تقدم للجمهور، وتعطي تصور عن أهداف التنظيم وقيمه ومعاييرها. وفي هذا النظام تضع المنظمة رسالتها وقيمها التي تركز على توظيف القدرات البشرية الخاصة والتركيز على الموهوبين، وتكون فلسفتها الاهتمام بهم ورعايتهم.

2. الأهداف:

وهي نوع أساسي من المدخلات تترجم رسالة المنظمة إلى غايات توجه إلى أنشطة محددة على المدى القريب والبعيد. ويجب أن تشير الأهداف إلى:

- تحديد الموهبة لملء شواغر المناصب العالية في المنظمة، وتحديد الحاجات القيادية المستقبلية.
- تطوير خاص للكفاءات لضمان إعداد الموهبة للاستعداد للأدوار المستقبلية في المنظمة.
- الاحتفاظ بالمواهب الأساسية داخل المنظمة.
- التنوع المتزايد ضمن المواهب الرئيسية بالمنظمة.
- خفض التكاليف العالية من خلال استقطاب المواهب.
- تطوير أكثر للوظائف وخبرات العمل اللازمة في المنظمة، لزيادة عرض المعرفة والخبرات فيها. (Sims, 2009: 10)

3. السياسات والتشريعات:

هي مبادئ أو مجموعة مبادئ تدعمها قواعد عمل تساعد جميعها على تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وفي إدارة المواهب البشرية قد تكون هناك سياسات خاصة بالتوظيف والإختيار والتدريب وتقييم الأداء. أما التشريعات تتضمن القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات المتبعة في التنظيم. إصدار تشريع (قانون) بشأن المواهب يتضمن تعريف الموهوب وإجراءات ذات العلاقة باكتشافه ورعايته وتطوير قدراته الإبداعية والابتكارية.

4. المواهب البشرية:

يبدأ هذا النظام بالتفكير بالعنصر البشري على أنه استثمار يضيف قيمة وليس تكلفة، لذلك يعتبر تكاملي لدعم قيمة العنصر البشري في المنظمة.

يعتبر العاملون الموهوبون في المنظمة من مديريين وعمال ومستخدمين، المورد الأساسي الذي يعتمد عليه نجاح المنظمة أو فشلها وهو جوهر نظام إدارة المواهب في المنظمة. (Schweyer, 2004: 5)

حيث تحدد المنظمات باستمرار أكثر العاملين قدرة على التوقع والمبادرة. ولا تحتاج المنظمة إلى تسميتهم بالأبطال، ولكنهم في الواقع هم من سيرعون عملية تنمية اسم الشركة ومكانتها في السوق، ولهذا تحتاج المنظمة إليهم في كل مستوى من مستويات العمل، من أعلى منصب إلى أصغر منصب. (ثورن وبيلانتي، 2008: 60)

5. الموارد غير البشرية:

وتشمل المباني والأدوات ورأس المال والأجهزة والتسهيلات المختلفة واللوازم المستخدمة من أجل خلق بيئة مناسبة ومنكاملة لإستيعاب ورعاية المواهب وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية الكامنه فيهم، وتوفرها عامل أساسي لتحقيق أهداف النظام. (درة والصباغ، 2008: 70)

6. التكنولوجيا والمعلومات:

تعتبر التكنولوجيا عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل أي منظمة أعمال اليوم، وتتبع هذه الأهمية من كون المعلومات تستخدم كأداة من أجل التنسيق ودعم العملية الإدارية واتخاذ القرارات من جانب، وكأداة اتصال في داخل المنظمة ومع البيئة المحيطة بها من جانب آخر. (درة والصباغ، 2008: 70)

ثانياً: عمليات إدارة المواهب:

تعددت النماذج التي تناولت عملية إدارة المواهب، هناك دراسات أشارت إلى نموذج يتكون من 4 خطوات وهي: تحديد استراتيجيات متطلبات الموهبة، تقييم الأفراد عن طريق الكفاءات المطلوبة، تنمية وتطوير قدرات الأفراد، الاحتفاظ بالموهوبين. (Silzer & Dowell, 2010: 89)

والبعض أشار إلى أبعد من ذلك بحيث أضاف أبعاد أخرى كتحديد فجوة المهارات وتحديد إستراتيجيات المكافآت والتعويضات. لذلك وبعد إطلاع الباحثة على كثير من الدراسات والأبحاث بهذا الخصوص، توصلت إلى موديل شامل يتناول جميع مكونات وأجزاء عملية إدارة المواهب هذا الموديل يعتبر تطويراً لموديل تم إقتباسه من دراسة Bersin (2006)، الآن سوف نستعرض هذا الموديل ومن ثم شرح جميع أجزائه بالتفصيل.



شكل رقم (2.6) مكونات عملية إدارة المواهب

المصدر: (Bersin, 2006: 6) بتصريف من الباحثة

1. تخطيط القوى العاملة (Workforce planning) :

ويقصد بذلك مراعاة إنشاء خطط القوى العاملة، مع تكامل خطط العمل، وإنشاء خطط التوظيف والجذب، وتخصيص ميزانيات التعويضات. ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد مدى احتياج المنظمة للمواهب، ووضع الأهداف بوضوح. (Bersin, 2006: 3)

وعن طريق ربط استراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالشركة، وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه الشركة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد هذه الفجوة خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

2. الاستقطاب والتوظيف (Recruiting and staffing):

وهي عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف المواهب، ويعتبر قراراً تتجح على أساسه المشروعات أو تفشل، وتخفق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل. تركز عملية التوظيف على طرق الفحص المستخدمة لغريلة عدد قليل من المرشحين الأقوياء من أعداد كبيرة المتقدمين بسرعة وكفاءة. (Murphy, 2007: 21)

وهناك ثلاث خطوات لكيفية جذب واختيار المواهب العاملة للمنظمات: (الصمادي، 2008: 2)

الخطوة الأولى: تحديد المواهب المطلوبة:

تولي معظم المنظمات اهتماماً خاصاً بالوصف الوظيفي حينما يتعلق الأمر باختيار موظفين جدد بدلاً من التركيز على المواهب وسمات الإنجاز لدى المتقدمين. وعندما تقلل من أهمية القدرة على الإنجاز فإنها تفتح مجالاً أمام اختيار أصحاب الوساطة أو من يميلون إلى الطاعة والإذعان ليس الإبتكار والإنجاز.

الخطوة الثانية:الاختيار:

يجب أن تتضمن عملية اختيار الموظفين الجدد إجراء مناقشة بين الموظف وصاحب العمل يسمح فيها لكل طرف بتوجيه ما يحلو له من أسئلة بحرية، أهم ما يميز عملية الاختيار الناجح هو تكوين فكرة عميقة عن حياة الشخص محل الاختيار وتاريخه المهني، وأي شيء آخر. ولا يرحب المرشحين العاديين أو غير الأكفاء بالأسئلة التي تتعلق بتاريخهم المهني بعكس الناجحين والموهوبين والمنجزين، ويعد هذا الأسلوب الأكثر نجاحاً لتجنب الإستعانة بأشخاص ضعاف الكفاءة.

الخطوة الثالثة: الغريلة:

ثمة اعتقاد شائع بأن تعيين أفضل الأشخاص يضمن للشركة الحصول على أفضل النتائج، ولكن هذه القاعدة لا تسري بالضرورة في كل الأحوال. ولذلك يتحتم على المديرين سؤال أعضاء

فرق العمل للتأكد مما إذا كان كل منهم يشعر بأنه في المكان المناسب ولديه الحافز للإنجاز أم لا. وإذا لوحظ تكاسل بعض المديرين القدامى عن متابعة فرقهم بسبب افتقارهم للحماس وبقائهم في منطقة الإسترخاء فيجب غريزة الاختيارات السابقة وإعادة النظر فيها لضمان استمرار الحصول على النتائج المرجوة.

❖ القواعد العلمية والعملية لاختيار الموظفين الموهوبين: (تيشوري، 2006)

من البديهي أن يرتاح المدير لاختيار الموظفين الذين يشبهونه في الطباع وفي أسلوب العمل، لكن القواعد العلمية والعملية تختلف، فهذه عدة نصائح يقدمها الخبراء والمختصين للمدير لمساعدته في كيفية اختيار الموظفين الموهوبين:

- لا تختار موظفيك على شاكلتك بل عين الموظفين الذين لا تشعر بالراحة معهم، واختر من المرشحين من ينتقد نظام العمل بشركتك، إذا طبقت هذا الأسلوب المقلوب في الاختيار، فستصل بشركتك إلى قدر من التوازن في مواهب الموظفين وقدراتهم. وستجد لديك جميع السمات الوظيفية والشخصية التي تكمل بعضها بعضاً.
- اختر الموظفين الذي يفضلون العمل طبقاً لأسلوبهم الشخصي وليس طبقاً لنظام العمل المستقر بالشركة، فالموظف الذي يعتقد أنه على حق رغماً عن نظام العمل لابد وأنه يتمتع برؤية قوية ومخالفة للسائد والمألوف في شركتك، ويصبح من الضروري استخدام رؤيته لاستكمال الرؤية الحالية ومعرفة أوجه النقص بها.
- اختر الموظفين الذين يدافعون عن آرائهم بقوة ويعترفون بأخطائهم بسهولة.
- وظف الموظف الموهوب وإن كنت تظن أنك لا تحتاجه الآن، لأنك بذلك تحرم منافسيك من توظيفه، فإذا وظفه منافسوك فإنهم يحرمونك منه لنفس السبب.

❖ تعيين الموظف الموهوب داخل المنظمة: (الصمادي، 2002: 7)

داخل كل منظمة معاصرة يوجد مستويان تنظيميان يمكن أن يستوعبا الموظفين الموهوبين وهما:

• المستوى التنفيذي والفني:

تكون المواهب والمهارات المطلوب توافرها في الموظفين في هذا المستوى عرضة للتآكل والاضمحلال، فالعديد من التطبيقات والبرمجيات والتقنيات الجديدة تظهر يومياً. فإذا ما عجز التنفيذي أو الفني عن مسايرة هذه التطورات لا يعود ذا قيمة كبيرة للشركة.

يمكن قياس مواهب التنفيذى أو الفنى طبقاً لتطورات السوق، دون الاعتماد على المواهب أو المهارات التى أظهرها منذ وقت تعيينه. فقد تكون الأمور قد تطورت والظروف قد تغيرت إلى درجة أصبحت معها مهارات الموظف ومواهبه لا تساوي شيئاً. وفي حالة اختيار المواهب فى التنفيذيين والفنيين، يجب اختيار الأحدث والتأكد من أن الموظف يتمتع بمواهب تطوير الذات، ويمكن بعد ذلك صفه بالتدريب المستمر والخبرة.

• المستوى الإدارى والإشرافى:

المهارات المطلوبة فى هذا المستوى لاتكون عرضة للتآكل السريع. معظم مواهب هذا المستوى تتصل بالفعالية الشخصية والمهارات الاتصالية والقدرات القيادية، إلا أن دور الموظف الموهوب فى هذا المستوى يكون أكبر تأثيراً من دور التنفيذى والفنى.

فهو يؤثر على ثقافة الشركة ككل، فضلاً عن أن مواهب المنظمة فى هذا المستوى تكون غير قابلة للتغير أو التطور بشكل كبير كما فى حالة المستوى التنفيذى والفنى، لذا يجب التدقيق فى اختيار الموظف منذ البداية.

3. التوجيه (Onboarding):

التوجيه عبارة عن مبادرة تستهدف الموظفين الجدد لمساعدتهم فى تقديم أفضل أداء لديهم بشكل عاجل، مع الاتصال الوثيق بمنظمتهم ومعرفة ثقافتها وفلسفتها. تمتد هذه العملية فى نظام إدارة المواهب لأكثر من عملية توجيه للموظفين الجدد، بل تمتد إلى توفير مساكن لهم، وإتاحة الفرص أمام الموظفين نحو الإبداع و التكامل فى الشركة بشكل أسرع. (4: 2012, Dooprer)

❖ مستويات التوجيه (Onboarding):

هناك 4 مستويات للتوجيه ويطلق عليها (4Cs) لكيفية دمج العاملين الجدد بالمنظمة.

- الإمتثال (Compliance): هو أدنى مستوى للموظفين ويشمل التعليم الأساسى والقواعد القانونية المرتبطة بالسياسات واللوائح.
- التوضيح (Clarification): يشير إلى ضمان أن الموظفين يفهمون أعمالهم الجديدة وكل التوقعات ذات الصلة.

- الثقافة (Culture) وهي مستوى واسع يشمل منح الموظفين الشعور وفهم كل من القواعد التنظيمية على حد سواء الرسمية وغير الرسمية.
- الاتصال (Connection) يشير إلى العلاقات الحيوية بين الأشخاص وشبكات المعلومات التي يجب أن توضع بين الموظفين الجدد. (Bauer, 2010: 2)

ومن الواضح أنه عند توظيف الموهوبين فهو يوفر كثير من الوقت الذي تأخذه المنظمة في عملية التوجيه لأن تلك الفئة تتميز ببديهة وسرعة في التعلم واستقبال الأفكار والمعلومات أكثر من غيرهم.

4. إدارة الأداء (Performance Management):

تشير هذه الخطوة إلى قياس الأداء، أي ما يتعلق بعملية التخطيط وإدارة وتقييم أداء العاملين مع مرور الوقت. هذه الخطوة مهمة في نظام إدارة المواهب لسبب بسيط أن الإدارة لا تريد تعزيز الناس الذين لا يكون أداء وظائفهم الحالية على نحو فعال، حفاظاً على المصدقية.

من ناحية أخرى فإن النجاح في المهمة الحالية ليست ضمان أن الفرد سوف يؤدي بشكل جيد في المستقبل على وظيفة في أعلى مستوى المسؤولية مع توقعات العمل المختلفة. ولتكون هذه الخطوة فعالة في نظام إدارة المواهب، يجب أن يكون تقييم العمال استناداً إلى النتائج التي تحقق الإنتاجية الحالية وعلى الكفاءات والسلوكيات التي تظهر. (Rothwell, 2008: 6)

❖ وتحدد Workitect (2011) وهي شركة الاستشارات الإدارية والتدريب في تطبيقات إدارة

المواهب، تحدد نهج لإدارة الأداء يتمثل في:

- تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي.
 - السلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل.
 - تحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية.
- وعادة ما تستخدم لأداء نتائج البيانات قرارات بشأن المكافآت، وبشأن الاحتفاظ بالعاملين كما سيأتي لاحقاً في هذا المبحث. (Workitect, 2011: 8)

وطالما يعتبر الموظف موهوب فيمكن إشراكه في عملية تقييم نفسه إما من خلال دعوته لعمل نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم. (فتحي، 2001: 292)

❖ طرق قياس أداء الموظفين في المنظمات: (الدجني، 2007: 4)

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 و إمكانية 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.

5. التدريب والتطوير (Training and Development):

عملية التنمية بالتدريب والتطوير بحد ذاتها تعتبر نظاماً متكاملًا يستخدم لغة مشتركة بالمنظمة من أجل تطوير أداء العاملين وتعليمهم، ودعم أدوارهم ووظائفهم الحالية أو المستقبلية.

تركز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات والقيم المنظمة التي يحملها أولئك الأفراد. تعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء، لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.

يهتم الموهوب بتطوير نفسه داخل المنظمة من خلال تحسين أدائه الحالي، التطلع إلى المستقبل الذي يطمح إليه، بالإضافة إلى ما إذا كانت هناك مهارات فنية وسلوكية أو تحفيزية تتطلب التنمية. (Whitepaper, 2008: 5)

و غالبًا تعتمد المنظمة على الموهوبين من أجل تدريب باقي كوادرها، وذلك لخبراتهم التي تفوق الآخرين وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة، مما يجعل منهم استثمارًا لبرامج التدريب المكلفة.

6. تخطيط التعاقب (Succession Planning):

تسعى المنظمات للتطوير والتغيير المستمر، وهذا يحتاج إلى تغيير للأفراد في مواقع جديدة، يعتبر تخطيط التعاقب وظيفة مهمة تمكن المدراء والأفراد لتمييز المرشحين الصحيحين في الوظائف، ويجب أن تتوافق مع خطط العمل لفهم ومطابقة الاحتياجات. (Bersin, 2006: 4)

والهدف من هذه العملية توفير وتحديد مجموعة من بدائل جاهزة للوظائف الرئيسية، وتوفير مسار وظيفي واضح المعالم.

يجب أن تكون لدي الإدارة دائماً إجابة على السؤال التالي: ماذا يمكن فعله إذا ترك فلان العمل؟ هذا يتيح فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لا تضطر للقيام بعمليات الإحلال، وسوف تتمكن في أغلب الأحيان من مكافأة الشخص بالترقية مع تركه بذلك فراعاً آخر، لذلك فعلى الإدارة الاحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي، وأن تقوم بتحديثه باستمرار، وأن تقوم بتسجيل التعاقب الوظيفي المحتمل لكل وظيفة أساسية لديها. (Bingham, 2009: 13)

7. التعويضات والمنافع (Compensation and Benefits):

يرى المهووبون بأن تدفع المنظمة لهم وفقاً لمعايير السوق، بالإضافة إلى حاجتهم للمكافآت التي تعتمد على أدائهم سواء أكانت مالياً أو غير ذلك.

تعتبر نظام الحوافز والمكافآت جزءاً من استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالأفراد لديها، ولكن الكثير من المنظمات قد تخطأ عند اتباع مثل هذا الأسلوب، في بعض الأحيان قد تزيد المنظمات من نظام التعويضات لتجنب فقد المواهب ولكن هذا قد يشعر الموظفون بالاقون بعدم العدالة.

وفي بعض الحالات الأخرى تحاول بعض المنظمات للتمييز بين الموظفين عن طريق تقسيمهم إلى قطاعات تقترح نظام مكافأة مختلف لكل من القطاعات المختلفة، أو عن طريق استخدام التدرج في تقييم الأداء. (Hatun,2010:103)

تعتبر هذه العملية هي عنصر مكمل لإدارة المواهب، حيث تضع المنظمة خططاً للتعويضات عن طريق إدارة الأداء هذه التعويضات مثل الحوافز، والمنافع كلها تتوافق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال. (Bersin, 2006: 3)

يجب أن تحرص المنظمات أو المؤسسات على تقديم مزيج تعويضي مناسب لموظفيها لتحاظ عليهم. والمزيج التعويضي هو العناصر التي تقدمها الشركة لموظفيها الفعليين والمحتملين لاجتذابهم ومنعهم من التسرب إلى المنافسين وهو يشمل الراتب والمكافآت والإجازات والحوافز وأسلوب المعاملة. ويجب النظر إلى المزيج التعويضي من وجهة نظر الموظفين وليس الإدارة،

فالمزيج التعويضي هو ما يتوقعه الموظف من الشركة ولمنح الموظفين الموهوبين مزيجاً تعويضياً قوياً ومؤثراً يجب أن تقدم المنظمة لهم مايلي:

- **معاملة مميزة:** نتيجة لانسام الموظف الموهوب بالذكاء والنباهة فإنه يريد أن يحتفي به وتمتدح إنجازاته، فبينما يمنع بعض المديرين عن تفريط موظفيهم العاديين حتى لا يمتلكهم الغرور، فإن هذه المعاملة لا يجب أن تمتد إلى الموظفين الموهوبين فما أكثر حالات تسرب الموظفين الأكفاء إلى المنافسين نتيجة عدم تمييزهم عن الآخرين.
- **عمل مثير:** يحجم الموظف الموهوب عن القيام بأعمال عادية ويعشق الأعمال الإستثنائية التي تتحدى ذكائه، فلا يكلف الموظف الموهوب بأعمال روتينية يضيع فيها وقته وجهده، بل يكلف بها الموظف العادي، بل يجب أن يقتصر عمل الموظف الموهوب على المجالات الهامة التي تحتاج إلى ابتكار واتخاذ قرارات سريعة.
- **فرصة لتطوير المهارات واكتساب الخبرات:** إذا كانت هناك وظيفة يتجنبها الموظف الموهوب، فهي تلك التي لا يتعلم منها شيئاً، فهو يريد الإرتقاء بمهاراته وصقل مواهبه. وقد تبين أن معظم الموظفين الموهوبين يقضون أوقاتاً طويلة في العمل لأنهم يجدون متعتهم في العمل وتطوير مهاراتهم.
- **مرونة واستقلالية:** يمنح الموظفون الموهوبون شركاتهم أكثر مما يستطيع أي موظف عادي. وفي المقابل يتوقعون من شركاتهم أن تمنحهم أكثر من العاديين، فإذا لم يمنح الموظف الموهوب استقلالية وحرية أكبر فتعتبر مخاطرة بأن يتحول إلى موظف عادي، فبعض الشركات الجاذبة للمواهب تطلب من موظفيها الإلتزام بالعمل لعدد معين من الساعات يومياً بغض النظر عن توقيتاتها مثل (10 ساعات) وبعضها الأكثر مرونة يكتفي بأن يحدد لهم عدد ساعات عمل أسبوعية (60 ساعة مثلاً) بل وشهرية (240 ساعة شهرية) دون أن تثقل عليهم بالزامهم بتوقيتات محددة للدوام.
- **أفضل من المنافسة:** يجب أن يتضمن المزيج التعويضي تسهيلات أفضل مما يقدمه المنافسون، يجب على المنظمة أن تدرس ما يقدمه منافسوها إلى موظفيهم الموهوبين، وتقدم أفضل منه.
- تنتقل أخبار هذا المزيج بين الموظفين الموهوبين وتتسلسل إلى الموظفين الموهوبين لدى المنافسين، لذلك يجب أن يصمم المزيج التعويضي بنظرة تسويقية.
- **نظام عادل للثواب والعقاب:** يجب تقييم الموظفين الموهوبين على أساس إنجازاتهم الحالية والمستقبلية. ففي كثير من الأحيان تكون القيمة المستقبلية للموظفين الموهوبين أكبر كثيراً

من القيمة الحالية لهم. بحيث يصنف الموظفين إلى عاديين ومتميزين وغير مقبولين من ناحية الأداء والعطاء. مع مراعاة مكافأة الأداء المتميز لا العادي، ومعاقبة الأداء المتدني جداً، وتجنب معاقبة أو مكافأة الأداء العادي. (الصمادي، 2002: 3)

8. تحليل فجوة المهارات الحرجة (Critical Skills Gap Analysis):

عملية تحليل فجوة المهارات الحرجة مهمة، تشرف على كثير من الوظائف في المصانع والمنظمات، وهي أساس أي مشروع.

يقصد بالمهارات الحرجة هي تلك المهارات التي يمتلكها مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يقودون حصص غير متناسبة من أداء الأعمال في شركاتهم وتوليد قيمة أكبر من المتوسط لعملائها والمساهمين. (Deloitte, 2008: 10)

الأعمال الهامة تواجه أعداد كبيرة من السكان الذين تقاعدوا، كيف تحدد الإدارة الأدوار والأفراد والكفاءات التي تغادر؟ ماذا يجب أن تفعل لملء هذه الثغرات؟ يسمي هذا بإدارة المواهب الحرجة. (Bersin, 2006: 4)

9. الاحتفاظ (Retention):

ما من شك أن الاحتفاظ بالموظف الموهوب لهو أمر تواجهه العديد من العقبات، أهم تلك العقبات رغبة الموظف في تطوير ذاته فيبحث عن فرصة عمل أفضل في مكان أكبر. لذلك تكمن المشكلة في إمكانية المنظمة إنشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحلمون بالعمل فيها. (بارب، 2003: 11)

تدرك المنظمات بضرورة إبقاء الموظف الموهوب كأساس للمنافسة، وترى كثير منها أن استراتيجية الاحتفاظ تتكون من خمسة عشر عاملاً منها حزمة التعويضات والمنافع، المكافآت وإدارة الأداء، توفير احتياجات العاملين، إستراتيجيات توفير رضا العاملين، برامج التدريب المتبعة بالإضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح إستراتيجيات العمل وغير ذلك.

كل عامل من هذه العوامل يشمل مجموعة من العناصر، مثلاً حزمة التعويضات والمنافع يمكن أن تشمل على خيارات امتلاك أسهم، وجود التخطيط التنظيمي يمكن أن يشمل على

التعليم والتدريب المجاني من أجل المستقبل الوظيفي. وبشكل عام يجب أن تكون هذه العناصر مرنة وقابلة للتطبيق. (Arthur, 2001: 251)

ومن وجهة نظر الباحثة تعتبر عملية الاحتفاظ بالموهوبين تأتي متوازياً لجميع الخطوات السابقة التي ذكرتها الباحثة في عملية إدارة المواهب، وتأتي جميعها مكتملة لبعضها البعض.

❖ أهمية الاحتفاظ بالموظف الموهوب: (كرماللي، 2005: 125)

هناك فوائد عدة يمكن الحصول عليها من خلال الاحتفاظ بالموهوبين لأطول فترة ممكنة من هذه الفوائد:

- عملية استقطاب أفراد جدد عملية باهظة التكاليف، مع صعوبة إكتشافهم إن كانوا متميزين.
- الرغبة في إدامة الاستثمار من كفاءة العنصر البشري والإستفادة من عوائد مثل هذه العقول.
- معدل دوران الأفراد يؤثر في معنويات الفريق.
- تتعرض العلاقات مع العملاء إلى الضرر إذا كان هناك معدل دوران مرتفع.
- زيادة معدل دوران الموهوبين يخفض معدل تطوير الإنتاج والإبداع.
- بالإضافة إلى ذلك الإحتفاظ بالموهوبين يحرم المنافسين من الوصول إليهم بالتالي إجتذابهم والاستفادة منهم.

والخلاصة أن هذه العمليات باعتبارها أنظمة فرعية من نظام إدارة المواهب البشرية تتفاعل مع بعضها البعض، ومع البيئة الداخلية في التنظيم والبيئة الخارجية، مما ينتج عنها مخرجات معينة تعتبر خلاصة هذا النظام.

ثالثاً: مخرجات نظام إدارة المواهب البشرية:

أما عن المخرجات فهي تمثل الحصائل والنتائج التي يضحها النظام في البيئة الخارجية نتيجة لما يتم فيه من تفاعلات وعمليات وتتمثل مخرجات نظام إدارة المواهب فيما يلي:

1. الاستراتيجيات والسياسات والقرارات:

تستخدم إدارة المواهب البشرية الاستراتيجيات لتعاملها مع البيئة الخارجية، والاستراتيجية عبارة عن برامج عمل عامة في المنظمة، وتحديد للأهداف العامة واختيار لطرق العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

إن الاستراتيجيات تمثل تصوراً عاماً لإدارة المواهب يرتبط بتحديد الأهداف العامة وقراراتها وسياساتها. (درة والصباغ، 2008: 74)

❖ استراتيجيات إدارة المواهب: (العنزي وآخرون، 2011: 98)

تعرف استراتيجية إدارة المواهب على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير خزين المواهب ذو الإمكانية العالية والأداء العالي لملئ هذه الأدوار والمناصب، وتطوير هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين ولضمان التزامهم المستمر إلى المنظمة.

ويلاحظ أن هذا التعريف يتضمن ثلاث جوانب:

- تحديد المواقع الوظيفية الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
- تطوير خزين المواهب لملئ هذه المواقع.
- تطوير ممارسات متميزة للمحافظة على خزين المواهب وتحقيق التلاؤم ما بينهم وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بغية كسب التزامهم وولائهم للمنظمة.

لقد اقترح كلاً من Ready & Conger بناء معماً للمواهب داخل المنظمة، واعتقدوا أنه من المهم وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وبسرعة.

وقد استخدمتا قناتين للوصول إلى حيوية المنظمة التي يظهر عملها بالتطوير والتوظيف والمكافآت وإدارة الأداء والتعامل مع العاملين بجدية.

ويمكن توضيح خطوات بناء استراتيجية إدارة المواهب الناجحة كما بالشكل رقم (2.7) حيث يتبين منه بأن هنالك عدة خطوات تمر بها استراتيجية إدارة المواهب الناجحة.

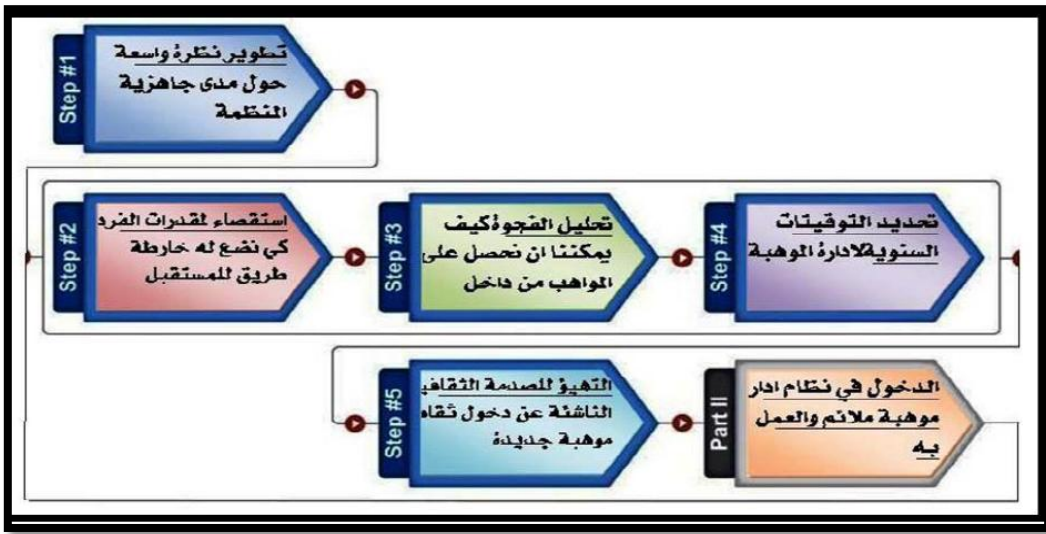
الخطوة الأولى: هي وضع المشاريع وإعادة النظر بها.

الخطوة الثانية: وهي خارطة الطريق إلى المستقبل.

الخطوة الثالثة: هي تحليل الفجوة، كيف ننتقل من هنا إلى هناك.

الخطوة الرابعة: تحديد وقت إدارة المواهب السنوي.

الخطوة الخامسة: هي ثقافة وإدارة التغيير.



شكل رقم (2.7) استراتيجية بناء إدارة المواهب الناجحة

(المصدر: العنزي وآخرون 2011: 98)

2. الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو أحد أهم مخرجات نظام إدارة المواهب، وهو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الإتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها. (حويحي، 2008: 25)

وهناك عدة عوامل تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد الموهوبين داخل المنظمة منها عوامل خاصة بشخصياتهم وحاجاتهم، وعوامل تتعلق بالوظيفة نفسها كوضوح المحتوى الوظيفي وتلائم متطلبات الوظيفة مع مواهبهم، ووجود الإثراء الوظيفي حيث يظهر فيها الموهوبين قدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم. بالإضافة للعوامل المتعلقة بالعوامل التنظيمية وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة، وأساليب اتخاذ القرارات والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل. (الجريد، 2007: 51)

3. الأداء المتميز على مستوى المنظمة:

الأداء المتميز يعتبر من مخرجات نظام إدارة المواهب، حيث يسمح هذا العنصر بإطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. ومن ثم تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب ومشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف. (الرشيد، 2004: 45)

4. تعزيز الميزة التنافسية على مستوى المنظمات المنافسة:

إن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواهبها البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية. (قوشيح ومريزق، 2011: 11)

هناك ثلاث أنواع رئيسية للمزايا التنافسية: ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج، ميزة اختصار الوقت. أما بالنسبة لميزة تميز المنتجات/الخدمات وهو ما يعرف بالجودة: هو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع) لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمنظمة. (أمينة وبلوناس، 2009: 6)

5. الإنتاجية التنظيمية:

تعني مخرجات نظام إدارة المواهب بالإنتاجية التنظيمية باعتبارها معياراً لحسن تجميع واستخدام موارد التنظيم استخداماً يساعد على تطوير نتائج معينة، باعتبارها معياراً للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء باستخدام أقل ما يمكن من الموارد ويمكن قياسها فعلياً من خلال المعادلة التالية (المخرجات/العمل). (درة، 2004: 35)

❖ وتتحقق الإنتاجية التنظيمية من خلال عدة مداخل:

- تزويد المنظمة بالكفاءات والموهوبين ذوي الرغبة القوية في العمل.
- حسن الاستفادة من استغلال المواهب البشرية وتوجيه جهودهم نحو الفعالية والكفاية.
- توفير المناخ الصحي والظروف الملائمة التي تتيح لإبراز مواهب العاملين وإتاحة الفرصة لتحقيق ذواتهم.
- حسن فهم البيئة الخارجية بفرصها وقيودها ومحاولة التكيف معها والتأثير فيها (درة والصباغ، 2008: 78)

6. إنتاجية المجتمع:

إن إدارة المواهب التي يكون نتاج عملياتها ونشاطاتها سياسات وقرارات واستراتيجية مدروسة رشيدة، وتميز في الأداء، لا بد أن ينعكس ذلك كله على إنتاجية المجتمع.

فإن الإنتاجية تؤثر على رفاهية هذا المجتمع وذلك عن طريق السلع والخدمات التي توفرها لأفراد المجتمع، وكمية هذه السلع والخدمات ودرجات جودتها ومدى مقابقتها لتوقعات المستهلكين وإرضائها لأذواقهم والتوقيت الذي تصل فيه إلى المستهلكين. (أبو الخير، 2005: 3)

رابعاً: التغذية الراجعة:

وهي معلومات تحمل رسائل وإرشادات معينة إلى ذوي العلاقة توضح لهم كيفية سير النظام، ومدى تطابق إنجازاته مع المخطط.

إن التغذية الراجعة تربط بين المخرجات والعمليات والمدخلات، ولكي تظل إدارة المواهب حيوية فعالة، لا بد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل البيئة المعنية، كي تضمن الحصول على المدخلات المطلوبة. ويتم تحقيق ذلك عندما تمتلك نظاماً سليماً للتغذية الراجعة، يساهم في

تعديل وتصويب المدخلات أو العمليات أو كليهما معاً. (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2013)

خامساً: بيئة النظام:

للنظام بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات في النظام كما أن له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً ويتأثر بها، فالمنظمات تأخذ المدخلات من البيئة وتصدر المخرجات للبيئة أيضاً. وعلى عناصر البيئة الداخلية ومكونات البيئة الخارجية وتفاعلها معاً تعتمد فاعلية النظام. ولا يمكن فهم النظام أو تحليل سلوكه إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها. (الطائي والعجيلي وآخرون، 2009: 38)

1. البيئة الداخلية:

أما عن البيئة الداخلية فهي تشمل الخصائص العامة للمنظمة والخصائص الهيكلية وخصائص العاملين لديها ومستوى ثقافتهم، كما تشمل خصائص العمل والموارد المادية (درة والصباغ، 2008: 80)

يجب أن تتظر المنظمة لبيئتها الداخلية هل تستجيب بنية المنظمة للاستراتيجية التي تم اعتمادها، ما المهارات والصفات العامة التي يمتلكها أفراد طاقمها؟ هل يمتلكون الخبرة والمهارات والموهبة والقدرات المطلوبة من أجل تحقيق الابتكار والإبداع الذي يحقق بدوره الأهداف المنظمة. (كرماللي، 2005: 59)

2. البيئة الخارجية:

تنقسم إلى نوعين البيئة الخارجية القريبة والبعيدة، ولا يمكن تعميم نوعية البيئة لأنها تتغير حسب مكان المنظمة، وطبيعة عملها، والثقافة السائدة في المجتمع، لذا سيتم ذكرها فقط وهي:

- **البيئة الخارجية القريبة وتشمل:** الزبائن أو الجمهور - المزودون بالموارد - المنافسون - المنظمات ذات العلاقة - مستوى المعرفة ووضعها المتميز.
- **البيئة الخارجية البعيدة وتتكون من:** النظام الاقتصادي - النظام الإداري - النظام الحضاري والاجتماعي - النظام التكنولوجي - النظام التربوي - النظام السياسي والقانوني - النظام الديموغرافي أو السكاني - النظام الديني. (درة والصباغ، 2008: 83)

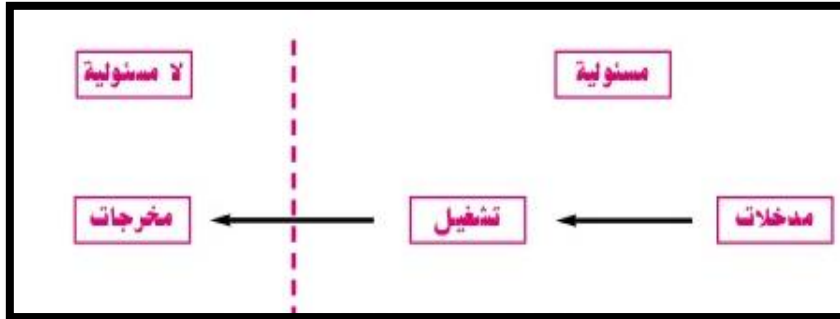
2.3.4 الفرق بين نظام إدارة المواهب و نظام إدارة الأفراد العاديين:

في المبحث السابق ذكرت الباحثة الفرق بين إدارة المواهب وإدارة العاديين، ولكن عند التفرة بين النظامين، يمكننا أن نفترض أن هناك أسلوبين أساسيين فقط لهندسة العمليات التي يقوم بها الأفراد وهما: (الصمادي، 2002: 6)

1. أسلوب السيطرة على المدخلات والتشغيل:

وهنا لا تتم محاسبة الأفراد على نتائج العمليات، بل تقتصر المحاسبة على المقادير المستخدمة من المدخلات وعلى أسلوب التشغيل نفسه.

فتخطط جميع إجراءات وخطوات العمل بشكل لا يدع مجالاً لأي تغيير أو ابتكار أو ارتجال، وفي هذه الحالة تتحمل الإدارة العليا مسؤولية السيطرة على المدخلات والتشغيل ولكنها تتخفي في المقابل عن السيطرة على المخرجات وتتقبل النتائج مهما كانت وهو ما يعرف بنظام إدارة العاديين.



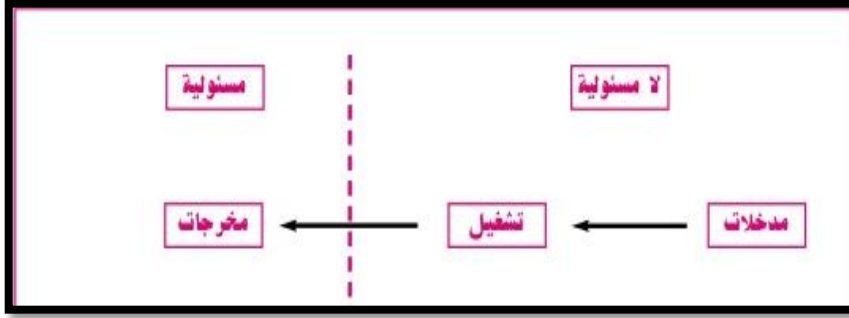
شكل رقم (2.8) هندسة عمليات إدارة العاديين

(المصدر: الصمادي ، 2008 : 6)

2. أسلوب المحاسبة على النتائج:

وهنا تتم محاسبة الأفراد على نتائج العمليات وحدها، ولا تتم محاسبتهم على طريقة التشغيل أو المدخلات. فيتترك تخطيط إجراءات وخطوات العمل للموظف دون تدخل مباشر من الإدارة.

وهو ما يطلق عليه التمكين، وفي هذه الحالة يتحمل الموظف المسؤولية عن المخرجات (النتائج) ولكنه لا يكون مسئولاً عن المدخلات أو التشغيل، فالإدارة تتخلى عن السيطرة على المدخلات والتشغيل ولا تتخلى عن المحاسبة على النتائج (المخرجات) ويعرف بنظام إدارة المواهب.



شكل رقم (2.9) هندسة عمليات إدارة الموهوبين

(المصدر: الصمادي ، 2008 : 6)

ويوماً بعد يوم تتحول الإدارة إلى الأسلوب الثاني من هندسة العمليات، فيزداد الاعتماد على الموظفين الموهوبين، ويتم التركيز على النتائج مع حد أدنى من السيطرة على المدخلات وأسلوب التشغيل.

2.3.4 حرب المواهب:

أوجدت العلاقة ما بين التميز الذي أحدثته بعض المنظمات المبدعة في ظل العولمة، وما تملكه من مواهب وخبرات وكفاءات ما يسمى حرب المواهب، إن حرب المواهب (War For Talent) هي حرب حقيقية في ظل التأكيد المتزايد على أن الحل في إنشاء الثروة يعتمد على الأدمغة (Brains) وليس على القوة العضلية (Brawn) ولهذا أصبحت السمة السائدة تتمثل في حرب المواهب أو حرب المؤهلات، على مستوى الشركات أو على مستوى الدول.

فلا زالت الولايات المتحدة في المنافسة العالمية على المواهب هي الأكثر جذباً لهذه المواهب لأسباب اقتصادية أو علمية أو توفر الفرص التعليمية. وهذه الحرب لها بعدان، الأول: يتمثل في المنافسة العالمية الفائقة من أجل اجتذاب المواهب والمحافظة عليها، والثاني: أن إدارة هذه المواهب أصبحت التحدي الاستراتيجي لشركات الاعمال. في حين أن سوء إدارة هذه المواهب

هي السمة الأبرز للكثير من الشركات التي اعتادت على إدارة العمال ذوي الياقات الزرقاء ولم تعد على إدارة المواهب. (نجم، 2010: 194)

1. مبادئ حرب المواهب: (الصمادي، 2002: 2)

يعرف كل مدير أن الموهبة التي تنتقل من شركته إنما تذهب إلى شركة منافسة أو صناعة منافسة أو دولة منافسة، ويعرف المديرون أن المواهب المنسحبة قد تكون سبباً في تفوق المنافسين. كذلك يعلمون أن الفرق الهام أو الميزة التنافسية الفعلية لا تكمن في نظم المعلومات أو نظم العمل التي تملكها بل في الموظفين الذين يستخدمونها ولكنهم يهملون إدارة المواهب. ولكي يتحول المدير إلى إدارة المواهب عليه أن يدرك ما يلي:

- تتفوق الشركة على منافسيها فقط إذا امتلكت عدداً أكبر من الموظفين الموهوبين.
- على الشركة أن تجتذب المواهب من جميع الجهات حتى من منافسيها، بل وخصوصاً منهم.
- إدارة المواهب لا تقل خطورة وأهمية عن إدارة أصول الشركة.

2. دور المدير بالاحتفاظ بالمواهب: (الصمادي، 2002: 2)

بالرغم من تأكيد كل المديرين على أهمية الموظفين الموهوبين، إلا أن ما يثير الدهشة أن أغلب المدراء يتصرفون بشكل يبعد المواهب من شركاتهم إلى شركات منافسيهم، فهم لا يأنهون لأسباب تسرب أفضل موظفيهم إلى شركات المنافسين، بل إن كثيراً منهم قد يعمل على إقصاء المواهب ليس إلى خارج شركته فقط، بل إلى خارج بلده أيضاً.

هؤلاء المديرون الذين لا يهتمون بإدارة المواهب، إنما يهتمون بإعتبارات أخرى مثل إدارة التكاليف وغيرها. وهم يتبنون المبادئ الخاطئة الآتية:

- أن البحث عن المواهب ليس من مسؤوليات الإدارة العليا بل يدخل في نطاق عمل إدارة الموارد البشرية وحدها.
- أن البحث عن الموظفين الموهوبين يجب أن يقتصر على الموظفين العاملين بالفعل داخل الشركة.

- أن الموظف الموهوب يجب أن يخضع لنفس المعايير التي يخضع لها الموظف غير الموهوب من ناحية الراتب والأداء، وأنه لا يجب اتخاذ تميزه ذريعة لتمييزه عن بقية الموظفين العاديين أو الكسالى.
- أن التدريب والخبرة والمكافآت وحدها كفيلا بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين موهوبين.

2.3.3 نماذج ناجحة في إدارة المواهب:

- معهد التكنولوجيا المتطورة-فرجينيا: (عرفة، 2010)
ولعل ما قام به (Sleif Rick) مدير معهد التكنولوجيا المتطورة (Advanced Technology Institute) بفيرجينيا، والذي يعمل بشكل غير ربحي بمجال البحوث والتطوير الإداري نموذجاً واضحاً للإهتمام بإدارة المواهب، حيث حول (Rick) إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموهوبين منذ 2007، حيث لا يتعامل مع العامل بالمعهد على أنه مجرد وقت وجهد يعطيه للمنظمة فيستحق راتبه، بل يتعامل معه على أنه موهبة تستحق الرعاية والاهتمام والدفع للأمام. وأول ما انعكس عليه هذا التحول هو طريقة اختيار المنضمين الجدد للشركة، فبدلاً من مقابلة شخصية تستمر لفترة قصيرة، امتد هذا الوقت لأربع ساعات لتتضمن عدة مقابلات من ضمنها غداء مع موظفي الشركة لقياس القدرات الاتصالية والشخصية للمتقدم للعمل.

وتأتى المقابلة النهائية مع مدير المعهد لتحديد مدى ملائمة المتقدم لبيئة عمل الفريق، ويؤكد (Rick) أنهم بهذا النظام استطاعوا أن يحددوا ما يجعل أي عامل بالمعهد سعيداً ومميزاً، وصاغوا من ذلك الشكل الجديد للمقابلات الوظيفية.

ويخضع المعينون الجدد إلى أسبوعين تحت تدريب وتعريف مكثف بالشركة يشمل تدريباً على الوظيفة، واستخدام نظام إدارة المعلومات الداخلي للشركة وكذلك محاضرات عن تاريخ المعهد وثقافته.

ولا يتوقف دور إدارة المواهب عند التعيين فقط بل يمتد لما بعد ذلك، فبمجرد أن يصبح الموظف عضواً من الفريق يحاول المعهد أن يوفر له سبل الترقى والنمو داخل المنظمة، كما أن هناك مراجعة سنوية لاحتياجات كل وظيفة، والموظف نفسه يقيم ذاته بناء على تلك الاحتياجات

قبل أن يتلقى تقييم مديره، ويحدد المديرون والموظفون معا الموظف الذي يستحق أن يشغل منصباً أعلى وما يحتاجه من تعليم وتنمية ليحصل عليه.

ولأنهم أدركوا أن أفضل من تم تعيينهم بالمعهد جاءوا عن طريق توصية آخرين يعملون بالمكان، فقررروا مكافأة 500 دولار لكل من يرشح شخصاً ويتم تعيينه ويستمر بعمله 6 أشهر، وبفعل المكافأة زاد عدد من تم ترشيحهم وكان من ضمنهم بعض أفراد عائلات العاملين بالمعهد.

• شركة بريتش بترولיום: (الصمادي، 2002:6)

تقوم هذه الشركة بتنمية واجتذاب المواهب بطريقة فردية، فقد دشّن (John Brown) رئيس مجلس الإدارة برنامجاً لإدارة الموارد البشرية يقوم على المراحل التالية:

مرحلة اجتذاب الموظفين الموهوبين: وفيها يتخصص ما يقرب من 300 موظف باختيار الخامات الطيبة للمرشحين للوظائف من عناصر طلبة الجامعات الدارسين في أقسام هندسة البترول. حيث يقومون بتحديد العناصر الموهوبة من طلبة الهندسة من قاعات الجامعة، ثم يعقدون معهم لقاءات شخصية داخل الجامعة ليعرفوهم عن قرب. فإذا تأكد لهم ملائمتهم للعمل عرضوا عليهم التعاقد على الفور، قبل أن ينضموا إلى سوق العمل ويكتشفهم المنافسون.

مرحلة نشر مواهب الموظفين بالشركة: وفيها يحدد مدير كل قسم الموظفين الموهوبين لديه ويمنح كلا منهم مكافأة عبارة عن هاتف محمول تدفع له الشركة فاتورة استخدامه طوال فترة عمله بها، والغرض من ذلك الهاتف هو ربط الموظف لمدة 24 ساعة بالشركة بحيث يتمكن زملائه من الاتصال به واستشارته عند اللزوم، ولم يسبق أن فكر أحد من هؤلاء الموهوبين رفض هذه الهدية لأن الموظف الموهوب يحب متابعة كل ما يحدث في الشركة.

مرحلة ربط مواهب الموظفين بالشركة: بعد فترة يتم ربط الموظف الموهوب بالشركة بقوة أكثر بأن يمنح أسهماً قيمتها من المكافآت التي تضاف إلى راتبه، الغرض من هذه الأسهم هو ربط الموظف الموهوب بالشركة وتحصينه ضد إجراءات المنافسين وعروضهم.

المبحث الرابع الجامعة الإسلامية

- مقدمة
- معلومات عن مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة
- معلومات عن الجامعة الإسلامية

2.4.1 مقدمة:

يشغل التعليم العالي اهتمام الحكومات والمؤسسات والأفراد، نظراً لأهميته في رسم المسارات المستقبلية للدول والمجتمعات، وازدادت أهميته في ظل ما تطرحه العولمة من مفاهيم وتطبيقات وتعززها التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلومات. ولقد نجم عن ذلك تحولات محورية باتجاه التكيف مع ما يسمى بمجتمع المعلومات والمعرفة العالمي، وانتقل التنافس الذي تشهده الأسواق العالمية بين الشركات إلى مؤسسات التعليم العالي، تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطوير كوسيلة للحصول على أعلى المردودات. (الحجار، 2004: 204)

وتعتبر الجامعات أحد أهم مؤسسات التعليم العالي، ومن أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الموهبة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع، إذ تعتبر هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة (حنونة والعضوي، 2011: 14)

وتقوم الجامعة بأدوار مختلفة، حيث إن جوهر نشاطها هو إما إنشاء المعرفة (البحث العلمي) أو تحسينها (إستخدامات جديدة للمعرفة كما في الاستشارات) أو تعلمها وتقاسمها (التعليم). كما تعتبر الجامعة مصنع لإنتاج المعرفة الجديدة (البحث العلمي) والخبرات (التعلم) ونشر المعرفة (التعليم) وتوزيعها (الكتب والدراسات التوثيقية) والجامعة أيضاً مركز لإنشاء القيمة في رأسمالها الفكري أكثر من كونها مركز لتقديم الخدمات. (نجم، 2010: 362)

2.4.2 معلومات عن مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة:

يحدد قانون رقم (11) لسنة 1998 بشأن التعليم العالي (المادة 10) تصنيف مؤسسات التعليم العالي على مستويين: من حيث التأسيس ومن حيث البرامج التعليمية التي تدرسها.

فمن حيث التأسيس تصنف المؤسسات في ثلاث فئات، حكومية وعامة وخاصة، أما من حيث البرامج التعليمية، يحدد القانون أربعة مستويات من المؤسسات:

- **الجامعات:** وهي مؤسسات "تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعة وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس... وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراة..."

- **الكليات الجامعية:** وهي المؤسسات التي تقدم "برامج تعليمية أكاديمية أو مهنية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس وللكلية الجامعية أن تقدم برامج تعليمية و/أو مهنية و/أو تقنية لمدة سنتين أو ثلاث تنتهي بمنح درجة الدبلوم..."
- **البوليتكنيك:** وهي المؤسسات التي تقدم "برامج مهنية و/أو تقنية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وللبوليتكنيك أن تقدم برامج تقنية و/أو مهنية وتنتهي بمنح درجة البكالوريوس و/أو الماجستير أو الدكتوراة في التخصصات المهنية و/أو التقنية".
- **كليات المجتمع:** وهي المؤسسات التي تقدم "برامج تعليمية أكاديمية و/أو مهنية و/أو تقنية لا تقل مدة الدراسة فيها عن سنة دراسية واحدة تنتهي بمنح شهادة الدبلوم الأكاديمي أو المهني أو التقني". (نخلة، 2005: 6)

تشير الإحصائيات حسب الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني (2010-2011) بأنه يوجد في قطاع غزة خمسة جامعات، اثنتان منهما خاصة، واثنتان منهما عامة وواحدة حكومية، كما تشير بوجود جامعة مفتوحة بالإشتراك مع جامعة الضفة وهي جامعة القدس المفتوحة. (الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، 2011)

الجدول التالي يوضح أسماء الجامعات وسنة تأسيسها وجهة الإشراف وأي جامعة غير مدرجة داخل هذه الإحصائية تكون غير معتمدة لغاية تاريخ الإحصائية 2011.

جدول رقم (2.2) أسماء الجامعات بقطاع غزة

اسم الجامعة	جهة الإشراف	سنة التأسيس
جامعة فلسطين	خاصة	2008
جامعة غزة للبنات	خاصة	2007
جامعة الأزهر	عامة	1991
جامعة الأقصى	حكومية	1991
الجامعة الإسلامية	عامة	1978

المصدر: الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، 2011

كما تشير الإحصائيات إلى وجود خمسة كليات جامعية في قطاع غزة وهي كالتالي:

جدول رقم (2.3) أسماء الكليات بقطاع غزة

اسم الكلية الجامعية	جهة الإشراف	سنة التأسيس
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	خاصة	2007
كلية الدعوة الإسلامية	حكومية	1999
كلية فلسطين التقنية	حكومية	1996
كلية فلسطين للتمريض	حكومية	1976
كلية العلوم والتكنولوجيا	حكومية	1983

المصدر: الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، 2011

وأما بالنسبة لكليات المجتمع بلغت أيضاً خمسة كليات حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2.4) أسماء كليات المجتمع بقطاع غزة

اسم كلية المجتمع	جهة الإشراف	سنة التأسيس
كلية مجتمع الأقصى	حكومية	2007
كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية	خاصة	2004
كلية المجتمع العربية - رفح	خاصة	1990
كلية مجتمع غزة - الوكالة	وكالة الغوث الدولية	1989
كلية الدراسات المتوسطة - الأزهر	عامة	1978

المصدر: الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، 2011

2.4.4 معلومات عن الجامعة الإسلامية:

تناولت الباحثة في هذا المبحث الجامعة الإسلامية بالتحديد كحالة دراسية، ولقد ذكرت أعداد الكليات والجامعات لنتضح كمية المنافسة وتزايدها المستمر، وأما عن أسباب اختيار الجامعة الإسلامية ترى الباحثة بأن:

- الجامعة الإسلامية تعتبر هي الجامعة الأقدم في قطاع غزة، حيث وجدت منذ السبعينات ومرت بمراحل مختلفة، إلا أن توصلت بالصورة التي نعاصرها اليوم من تطور ورقي والسعي الحثيث لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- الجامعة الإسلامية تعتبر الأولى غزياً، والرابعة فلسطينياً على أساس النشاطات التي تقوم بها ويظهر ذلك في موقعها الإلكتروني، من حيث عدة معايير مثل معيار الأبحاث والدراسات والتقارير المنشورة إلكترونياً تحت نطاق موقع الجامعة الإلكتروني. (الصفحة الإلكترونية لترتيب الجامعات، 2013)
- الجامعة الإسلامية حققت في العام 2011 نقلة نوعية إقليمياً وعالمياً حيث انتقلت إلى المرتبة الأولى عربياً والخامسة والستين عالمياً في التصنيف الدولي للجامعات حسب مفاهيم الاستدامة.
- الجامعة الإسلامية وما تقوم به من أنشطة مجتمعية تساهم في تطوير الأداء الإداري لمؤسسات وشرائح المجتمع من خلال عقد الدورات المتخصصة والمؤتمرات وورش العمل. كما تساهم من خلال العديد من الوحدات ومراكز الأبحاث التي تعنى بالتعليم المستمر، وتقديم الدراسات والاستشارات، وتوظيف البحث العلمي، وتدريب الكوادر التعليمية والفنية والمجتمعية في المؤسسات العامة والخاصة بما يساهم في تطوير ودعم المجتمع.
- الجامعة الإسلامية تضم وحدة خاصة تهتم بالتميز بالجامعة وتطبيق مبادئ الجودة الإدارية بالعمل. (الصفحة الإلكترونية للجامعة الإسلامية بغزة، 2013)

1. نبذة عن الجامعة الإسلامية:

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، تربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

أنشئت الجامعة الإسلامية بغزة انبثاقاً عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل قطاع غزة.

وقد اتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة بتاريخ 12/4/1977 قراراً بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية تضم بصورة أولية كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية.

بدأت الجامعة تتوسع بشكل كبير، فمع افتتاح الجامعة عام 1978 بدأ الطلاب يدرسون في كليتي الشريعة وقسم اللغة العربية (نواة كلية الآداب) وفي العام الجامعي 1979-1980 افتتحت كليتا أصول الدين والتربية، وفي العام التالي افتتحت كليتا التجارة والعلوم، وفي العام الجامعي 1985-1986 قررت الجامعة افتتاح كلية التمريض إلا أنها اضطرت لتأجيل ذلك بسبب رفض سلطات الاحتلال، لكن الجامعة افتتحت تلك الكلية في العام الجامعي 1993-1992 كما افتتحت في نفس العام كلية الهندسة، وفي العام الجامعي 2004-2005 وافتتحت كلية تكنولوجيا المعلومات، وفي عام 2006 افتتحت كلية الطب (الصفحة الإلكترونية للجامعة الإسلامية بغزة، 2013)

2. رسالة الجامعة:

"الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، تعمل على مواكبة الإتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية".

3. رؤية الجامعة:

"منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة".
(الصفحة الإلكترونية للجامعة الإسلامية بغزة، 2013)

4. قسم الشؤون الإدارية بالجامعة: (شئون الموظفين - الجامعة الإسلامية بغزة 2013)

المهمة الرئيسية لهذا الموقع في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة لجميع الأعمال ذات الطابع الإداري والمالي وتبدي اهتماماً خاصاً بجوانب التطوير على كافة المستويات سواء البشرية أو التكنولوجية أو الأنظمة بالإضافة إلى تقديم الخدمات اللازمة لمختلف العمادات والدوائر، وتختص بكافة الأعمال المتعلقة بالنواحي الوظيفية للعاملين، وتتولى مسئولية تنفيذ الأحكام والقوانين والنظم والقرارات المتعلقة بكافة نواحي العمل الإداري بالجامعة. يندرج تحت هذا القسم، قسم خاص بالعنصر البشري يسمى دائرة شؤون الموظفين.

❖ 5. دائرة شؤون الموظفين: (شئون الموظفين - الجامعة الإسلامية بغزة 2013)

تقع دائرة شؤون الموظفين ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة الإسلامية، حيث تتبع نائب الرئيس للشؤون الإدارية وتعتبر من أهم الدوائر الإدارية في الجامعة وذلك لعلاقة هذه الدائرة المميزة مع باقي دوائر وكليات الجامعة المختلفة، وتعتبر همزة الوصل بين إدارة الجامعة والعاملين فيها، وتقوم دائرة شؤون الموظفين بتنفيذ كافة التعليمات والقرارات التي تصدر عن إدارة الجامعة إلى باقي الدوائر والكليات في الجامعة.

❖ تهدف دائرة شؤون الموظفين إلى:

- تزويد الجامعة بالقوى العاملة المطلوبة من التخصصات المختلفة لحاجة العمل الإداري من الكفاءات المتميزة.
- رفع كفاءة أداء الموظفين الإداريين وخدمات الحرم الجامعي من خلال الدورات التدريبية وتطوير البرامج اللازمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الجامعة الذي يحقق الإنتماء الصادق للجامعة.
- تقديم خدمات شؤون الموظفين بسهولة ويسر والتي يحتاجها الموظفون الإداريين والأكاديميين.

❖ مهام عمل دائرة شؤون الموظفين:

- متابعة شؤون الموظفين من الهيئة التدريسية والإدارية وخدمات الحرم الجامعي بخصوص التعيينات والترقيات والإجازات والتنقلات .. إلخ، وذلك بناءً على قرارات من الجهة المختصة وعمل ملفات لجميع العاملين تتضمن كل ما يتعلق بالموظف.
- ضبط دوام الموظفين بصورة شهرية من خلال متابعة دوامهم وضبط أوقات حضورهم وانصرافهم ومتابعة المقصرين بإرسال توجيهات وخصومات مختلفة.
- الإعلان عن وظائف إدارية داخلياً وخارجياً وتلقي الطلبات لشغل عدة وظائف في بعض دوائر الجامعة حيث تم إعداد ملفات وكشوف لطلبات المتقدمين للوظائف الشاغرة وتقديمها للجان المقابلات.
- المشاركة في لجان المقابلات المختلفة الخاصة بالإداريين.
- عمل البرامج اللازمة لأعمال الدائرة ومتابعة تطوير هذه البرامج باستمرار.
- متابعة أمور التأمين الصحي وتسهيل استخراج بطاقات التأمين.

- تزويد الجهات المختصة بالتقارير والإحصاءات من معلومات وبيانات عن كل موظف.
- متابعة سكرتارية الكليات وتوفير البدائل في حالة الغياب أو النقص.
- إصدار إفادات للعاملين في الهيئة التدريسية والإدارية والخدمات.
- إصدار تقارير الوضع الوظيفي للأكاديميين للترقيات.
- الإعداد الدوري لمحضر شئون الموظفين وتنفيذ القرارات الإدارية الصادرة عنه.
- متابعة الأوضاع الاجتماعية للموظفين الخاصة بالزوجات والأولاد فوق سن 18 سنة.
- متابعة منح أبناء العاملين بشكل مستمر ودائم.
- إصدار إفادات لأبناء العاملين بالعقود الدائمة - بخصوص منحة أبناء العاملين - الراغبين بالدراسة بالجامعة، ومتابعة أوضاعهم خلال الدراسة.
- تعميم العطل والإجازات على العاملين حسب ما يرد من قرارات من رئاسة الجامعة.
- متابعة وتدقيق كشوف العمل الإضافي وعمل الإجراءات اللازمة للصرف.
- متابعة دوائر الجامعة التي تقوم بعملية التقييم السنوي لموظفيها من أصحاب العقود المختلفة طوال العام.
- احتساب مستحقات العاملين حسب الأصول عندما تنتهي عقودهم مع الجامعة.
- إعداد كافة الإحصائيات المتعلقة بالعاملين والعمل على تحديث هذه الإحصائيات باستمرار.

7. العاملين بالجامعة الإسلامية:

لا تستغنى جامعة ناجحة عن قوة بشرية ذات خصوصية متميزة من ناحية الكفاءة، فهذا العنصر هو منفذ استراتيجية الإدارة وسياساتها، وهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى المستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وللوصول إلى تفوق الجامعة الناجحة وتميزها، لابد من التركيز على تطوير الموارد البشرية وتنميتها باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز، وتمكينها من المنافسة في هذا العالم المتغير وذلك من خلال القيام بالوظائف والمهام الأساسية لإدارة هذا العنصر وهي: تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، ونظام الحوافز والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتقييم. (أبو عامر، 2008: 143)

ويوضح الجدول التالي (2.6) عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية وأعضاء الهيئة الإدارية، مع الإشارة إلى أن عدد من أعضاء الهيئة الأكاديمية يشغلون مناصب إدارية.

جدول رقم (2.6) عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية وأعضاء الهيئة الإدارية الجامعة الإسلامية

أعضاء الهيئة الأكاديمية													
إجمالي		معيد		مدرس		محاضر		أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ	
إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور
42	352	8	19	25	59	1	10	4	127	2	74	2	63
أعضاء الهيئة الإدارية													
إجمالي		سكرتير		إداري		رئيس قسم		مساعد مدير		قائم بأعمال مدير		مدير	
إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور
33	189	3	63	25	54	3	27	2	8	-	14	-	23
الأكاديميين ويشغلون مناصب إدارية													
مدير		مشرف دراسات عليا		رئيس قسم		نائب/مساعد عميد		عميد		رئيس جامعة			
إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور
-	4	1	8	2	49	2	18	-	22	-	1	-	1
نواب و مساعدين رئيس الجامعة													
إجمالي		نائب الرئيس للبحث العلمي ومساعدته		نائب الرئيس للشئون الخارجية ومساعدته		مساعد نائب إداري		مساعد نائب أكاديمي		نائب إداري		نائب أكاديمي	
إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور
-	12	-	2	-	3	-	2	-	3	-	1	-	1
إناث	ذكور	المجموع الكلي											
75	553												

المصدر: شئون الموظفين-الجامعة الإسلامية-غزة، 2013

وسوف تقوم الباحثة بتطبيق الدراسة على أفراد الإدارة العليا والوسطى سواء أكانوا إداريين أو أكاديمين ويشغلون مناصب إدارية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية.

• أكاديمي إداري:

وهو الموظف الذي له رتبة أكاديمية ويحمل شهادة ماجستير فأكثر (مدرس، محاضر، أستاذ مشارك، أستاذ) ومعظم طبيعة عمله إدارية وتتناول اتخاذ قرارات ووضع خطط وأنظمة وإشراف وتنفيذ، وتشمل مسميات وظيفية مثل: رئيس الجامعة، نواب الرئيس، عمداء الكليات ومساعدتهم، رؤساء وحدات ومعاهد أكاديمية.

• إداري:

وهو الموظف الذي لم يعين برتبة أكاديمية ومعظم طبيعة عمله إدارية وتتناول إدارة أفراد ووضع خطط وأنظمة وإشراف، وتشمل المسميات الوظيفية التالية: مدير مكتب الرئيس، مدير المالية، مدير شؤون الموظفين، مدير الخدمات العامة، مدير المكتبة، مدير مركز الحاسوب، ... الخ. (أبو عامر، 2008: 8)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- مقدمة
- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعقيب على الدراسات

3.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة "نظام إدارة المواهب البشرية".

وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات محلية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية. ومن خلال البحث والإطلاع وجدت الباحثة أن الدراسات المحلية والعربية تفتقر إلى مثل هذا الموضوع فهي لا تزال تدرج مفاهيم الموارد البشرية في مصطلحاتها بشكل كبير، ولم يبدو واضحاً تناول أي من الباحثين على وجه التحديد والخصوص هذا الموضوع، إلا القليل و هي التي ذكرتها الباحثة في هذا الفصل.

أما بالنسبة للأدبيات الأجنبية فقد زخرت في موضوع إدارة المواهب وتناولته من جوانب عدة، وبأساليب مختلفة.

أوردت الباحثة في هذا الفصل عدداً من الدراسات المتنوعة، والتي وفرت منهجيات مختلفة، وآراء متباينة تسعى إلى دراسة إدارة الموهوبين، وهو ما أفاد الباحثة في معالجة موضوع الدراسة.

نستعرض في هذا الفصل:

- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- تعقيب على الدراسات السابقة

3.2 الدراسات المحلية:

1. دراسة (حجازي، 2011) بعنوان: "اعتماد تنافس الكفاءات كنظام لإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال"

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الكفاءات الجوهرية الخاصة بشركة جوال وكيفية استخدام هذه الكفاءات في بناء نظام خاص بإدارة الموارد البشرية يتم من خلاله تسيير كافة النشاطات المتعلقة بثلاث مهام رئيسية في الإدارة تتمثل في الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير وفي نظام تقييم أداء الموظفين.

توصلت الدراسة إلى العمل على تعريف إحدى عشر كفاءة جوهرية لكافة موظفي جوال على اختلاف فئاتهم الوظيفية، تم استحداثها من رؤية ورسالة جوال والتي منها يتم ربط كافة نشاطات الموارد البشرية بأهداف جوال الاستراتيجية، هذا بالإضافة إلى الكفاءات الفنية. وأن أهم الفوائد التي حصلت ويمكن أن تحصل عليها جوال تتمثل في ربط موظفي جوال بخطتها الاستراتيجية لأن عملية الاختيار والتعيين ستتم بناء على الكفاءات والقدرات الموجودة لدى الأفراد وليس بناء على الأوصاف الوظيفية حيث قلت نسبة التقلب الوظيفي بنسبة 0.196% خلال سبعة أشهر بعد اعتماد نظام الكفاءات.

أوصت الدراسة إدارة جوال بتفعيل دور إدارة الموارد البشرية ليكون لها دور استراتيجي فعال من خلال اعتماد نظام الكفاءات في إدارة الموارد البشرية والذي سيساهم بشكل كبير في تطوير أداء العاملين وسعيهم لتحقيق أهداف جوال الاستراتيجية.

2. دراسة (شاهين، 1999) بعنوان: "واقع واتجاهات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص بفلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع واتجاهات إدارة الموارد البشرية، ومدى تطبيق الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص الفلسطيني.

تضمنت هذه الدراسة جزئين، خصص الأول منها لدراسة أهم الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، أما الجزء الثاني فقد خصصه الباحث للتعرف على واقع ومدى تطبيق الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص الفلسطيني، وكذلك تقديم إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية الفلسطينية.

خلصت الدراسة إلى أن بيئة منظمات القطاع الخاص بشكلها الحالي غير مهيأة لتقبل وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأن أهم الأسباب التي تعوق تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية يمكن تحديدها في غياب الابتكار والإبداع وذلك لعدم توفر نظم الحوافز والمكافآت، وغياب فكر النظم في المنظمات، ومقاومة التغيير وغياب الشفافية.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة دعم وتقوية قيم الملاك والمدراء للتوجه نحو التغيير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك من خلال الاستثمار في المواهب والإبتكارات البشرية.

3.3 الدراسات العربية:

1. دراسة (حداد وآخرون، 2012) بعنوان: "إدارة المواهب: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين"

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف وتقييم معرفة المشاركين اللبنانيين ووعيهم بإدارة المواهب عن طريق استخدام التحليل الوصفي لاستجاباتهم. أجرت الدراسة استطلاع رأي من خلال استبانة إلكترونية بالإضافة إلى مقابلات مع مدراء الموارد البشرية في شركة (SETS) وهي شركة لبنانية رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات أنشئت في بيروت عام 1990، وتغطي معظم العملاء في منطقة الشرق الأوسط استجاب حوالي 67.33% للغالبية العظمى من المشاركين.

خلصت الدراسة بأن أغلبية المشاركين يعرفون بفائدة إدارة المواهب ولكن لا يعرفون المزيد من عمليات إدارة المواهب. وأن القليل من الشركات اللبنانية تعتمد مفهوم إدارة الموهبة في إدارتها، لذلك تطارد هذه الشركات من قبل منافسيها. وأن العيب الرئيس لعينة من الشركات اللبنانية هو عدم وجود استراتيجية شاملة لإدارة المواهب التي لا تميز بوضوح بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية، أي أن معظم الشركات تقوم بتطبيق بعض مكونات إدارة المواهب ولكن ليس كطريقة كاملة متكاملة. كذلك من نتائج الدراسة وجود فجوة في تطوير الموهوبين كما أن الشركات اللبنانية فشلت في تحديد موظفيها الموهوبين. وأن التقييم السنوي ليس كاف في حد ذاته ليعتبر أداة للتنمية، بل يجب أن يتم على الأقل مرتين خلال السنة.

أوصت الدراسة مديري الشركات بضرورة النظر لأي شخص يعمل بالشركة، واستثمار مواهبه، والجلوس مع موظفيهم، والاستماع إلى آرائهم وشكواهم. وأن تعطي الشركات المزيد من الوقت للموظفين للتعلم بما ينفع مهاراتهم وأدائهم في العمل.

2. دراسة (ديوليت، 2012) بعنوان: "امنح موظفيك مسؤوليات جديدة وإلا خسرتهم"

تعتبر هذه دراسة استطلاعية قامت بها شركة ديوليت (الشرق الأوسط) وفوريس العالمي الجديد للمواهب ووفقاً للاستطلاع أشار 4 من أصل 5 موظفين (80%) شملهم الاستطلاع إلى أنهم ينوون البقاء في شركتهم في السنة المقبلة. وهو ما يمثل تحولاً ملحوظاً بنسبة 40.05 مقارنة مع العام 2011، حيث خطط حوالي 2 من أصل ثلاثة موظفين (65%) لمغادرة الشركة التي يعملون فيها.

وبناءً على نتائج الاستطلاع وتحليل ديوليت لسوق المواهب، حددت ديوليت ثلاثة اتجاهات ناشئة وهي منح الموظفين المهويين مسؤوليات جديدة أو خسارتهم، إذ يقدر الموظفون تسليمهم مهام ذات أهمية أكثر من أي مبادرة أخرى لاستبقائهم. ويعتبر معظم المشاركين في الاستطلاع (42%) الذين يسعون إلى وظيفة جديدة بأن وظيفتهم الحالية لا تستغل مهاراتهم وقدراتهم بالشكل الصحيح. التركيز على المواقع المهددة بالشغور، إن هذه المواقع التي يشغلها موظفون مضى على وجودهم أقل من سنتين في المنصب، أو الموظفون الألفيون (أي في سن الحادية والثلاثين أو ما دون) هي جميعها معرضة للشغور، ووجب توجيه الاهتمام لهذه المناصب. إن عملية استبقاء الموظفين تشغل أهمية قصوى. إذ يشير أكثر من ستة موظفين من أصل عشرة (62%) ممن ينوون البقاء مع شركاتهم الحالية إلى مستويات ثقة عالية بقيادة شركاتهم.

توصي دراسة ديوليت بزيادة التركيز على استخدام مهارات الموظفين وتطويرها، والتركيز على القيادة الماهرة وتحفيزها، وتأمين بيئة حاضنة تتميز بتواصل فاعل وشفاف، بهدف الحفاظ على المواهب المتميزة.

3. دراسة (الحميدي والطيب، 2011) بعنوان: "الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الاستثمار في التدريب والموهبة باعتبارهما بعض المصطلحات والأفكار الحديثة في مجال الموارد البشرية، استعرضت الدراسة إدارة المواهب واستثمارها في مختلف مجالات العمل والأسباب الداعية للاهتمام بالموهبة بشكل عام. وأوضحت الدراسة جهود دولة الإمارات العربية المتحدة لدعم المواهب من خلال برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، وجائزة زايد للكتاب، وجائزة الإبداع الشرطي والجوائز التشجيعية الأخرى في المجالات العلمية والثقافية والأكاديمية.

توصلت الدراسة إلى اعتبار إدارة المواهب من القضايا المهمة بالإدارة الحديثة، وأن إدارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات، تساهم إدارة المواهب في تحقيق تنمية وتطوير الموارد البشرية بزيادة معرفتها وتنمية مهاراتها وتحسين خبرات ومهارات العاملين في القطاعات العامة والخاصة والمساهمة في تطوير منظمات الأعمال الحكومية والأهلية بما يخدم أهداف التنمية. هناك آلية لكيفية اكتشاف المواهب من خلال مساهمة الأفراد الإبداعية والمشاركة في إنجاز الأعمال.

أوصت هذه الدراسة بضرورة إيلاء المزيد من العناية والاهتمام باستقطاب وإدارة المواهب والكفاءات وتحفيزها لضمان استمراريتها في خدمة المؤسسات الخاصة. والإسراع بوضع و إصدار استراتيجية عربية للتعليم والتدريب المهني والتقني لتعزيز الشراكة بين الجهات العاملة في هذا الميدان والجهات المستخدمة لمخرجاته مما يساعد في إنجاح عملية تطوير الأعمال والوظائف وتيسير نقل الأيدي العاملة العربية وزيادة قدرتها التنافسية على المستويين الداخلي والخارجي. وضرورة وضع نموذج لإدارة المواهب يتكون من المخطط التالي (تخطيط قوة العمل - إدارة الأداء - إدارة المنافسة - تطوير القيادة - تخطيط النجاح - التعليم والتطوير - التعويضات - أنظمة برامج إدارة الموهبة) والاهتمام بتنويع قاعدة الاستثمار لتطال القطاعات التنموية غير التقليدية كالبحث العلمي والتكنولوجي واستثمار وتسويق براءات الاختراع ونتائج البحوث. وأيضاً الاهتمام بالمسار الوظيفي كوسيلة لتحسين مستوى المواهب لدى الأفراد.

4. دراسة (العنزي وآخرون، 2011) بعنوان: " أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات "

هدفت هذه الورقة البحثية إلى عرض ودراسة الأفكار الخاصة بكل من استراتيجية إدارة الموهبة ونظم عمل الأداء العالي وفق إطار فلسفي يحمل في جوانبه عنصر المناقشة الهادفة لمحاور هذان المفهومين، كما يعرج بالعرض على طبيعة العلاقة المتداخلة ما بين هذان المفهومين وفق نموذج يحاكي دور نظم عمل الأداء العالي كإطار ناجح لصياغة وتنفيذ استراتيجية إدارة الموهبة. انطلقت الورقة البحثية من مضمون فلسفي يجادل حقيقة واقعية يمكن بلورتها في التساؤل التالي: إذا كان أغلب الأكاديميين والممارسين يتفقون بأن شعار المرحلة الراهنة هو حرب المواهب، فما هي السبل الكفيلة بإدارة هذه الحرب وكسبها بطريقة ناجحة ويتبرجم

الباحثون إجابة هذا التساؤل من خلال التوجه نحو استكشاف طبيعة العلاقة المفاهيمية والفلسفية بين استراتيجية إدارة الموهبة ونظم عمل الأداء العالي.

عرض الباحثون مشكلة الورقة الحالية من خلال بيان ثلاث دوافع بحثية تتباين في طبيعتها هي دوافع تحاكي فكر استراتيجية إدارة الموهبة، ونظم عمل الأداء العالي، ودوافع تجيب عن تساؤلات الجيل القادم لقوة العمل، ودوافع تخص تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية في المنظمات العراقية.

5. دراسة (الكرعاوي، 2010) بعنوان: "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية"

هدفت الدراسة إلى محاولة تحليل العلاقات السببية بين إدارة الموهبة (البنية التحتية والأبعاد) والأداء العالي، وكان ميدان الدراسة جامعتي الكوفة والقادسية باعتبار أن الجامعات هي مصانع الموهبة ومراكزها الأساسية. استخدمت الدراسة عينة مكونة من رئيسي الجامعتين ومساعديهما وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعتين وواقع (40) استمارة لجامعة الكوفة و(48) استمارة لجامعة القادسية وبنسبة تجاوزت 30% من المجتمع المستهدف (شريحة القيادات الجامعية).

توصلت الدراسة إلى العديد من الإستنتاجات أهمها: أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات بدلالة علاقات الارتباط والتأثير المعنوية التي حققتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي للجامعتين قيد الدراسة، كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إدارة الموهبة في الجامعتين على مستوى الأبعاد والبنية التحتية.

أوصت الدراسة بضرورة تنمية الوعي الاستراتيجي للقيادات الجامعية في مجال دور إدارة الموهبة في تحسين تنافسية الجامعات وأدائها واستدامتها، طالما أن جوهر الأداء الجامعي يرتكز على تنمية وتطوير مراكز الموهبة والمحافظة عليها. فضلاً عن ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال إدارة الموهبة ودورها في تحسين مصادر الميزة التنافسية للمنظمات.

3.4 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Abd Nasir & others, 2012) بعنوان: "إدارة المواهب في اثنتين من الشركات الرائدة في ماليزيا".

"Managing Talent in Two Leading Companies in Malaysia"

هدفت هذه الدراسة إلى: فهم ممارسة إدارة المواهب والنظر في تعريفها، وتحديد النهج من إدارة المواهب التي تطبقها الشركات، وتحديد الاختلافات في نهج إدارة المواهب وتحديد المشاكل في إدارة المواهب في الشركات. وأخيراً التعرف على فعالية المواهب. وقد أجريت دراسة استطلاعية من بضعة أبحاث ذات الصلة في ماليزيا متعلقة بممارسات إدارة المواهب في المنظمة. كما أجريت مقابلات متعمقة مع مديري الموارد البشرية ستة من (GLCs) للحصول على فكرة عن الكيفية التي يتم بها ممارسة إدارة المواهب. وأجريت أيضاً دراسة مقطعية خلال فترة اثني عشر شهراً عن طريق مقابلات متعمقة مع الأفراد ذوي الصلة، واستخدمت برامج لتحليل البيانات احصائياً.

خلصت الدراسة بأن جميع الشركات قد بدأت الشروع في برامج إدارة المواهب نظراً لضغط الأعمال الداخلية والخارجية، حيث تنظر كلا الشركتين لإدارة المواهب باعتبارها دافعاً مهماً لنمو الشركة ومصدراً للميزة التنافسية، لكن ممارسة هذه الإدارة لا تزال في مرحلة مبكرة من التنمية الأمر الذي يتطلب المزيد من التفاهم على هذا المفهوم. أي أن ممارسات إدارة المواهب لا تزال غير راسخة.

أوصت الدراسة لكلا الشركتين أو شركات أخرى في ماليزيا، بضرورة تبني ممارسات فعالة لإدارة المواهب، عن طريق إنشاء وحدة إدارة المواهب الخاصة. وتحديد سبل للتغلب على دوران أفضل المواهب. والحفاظ على المواهب داخل الشركة، وتدريب المزيد من الخبراء لتقديم برنامج المواهب وتطوير المدربين. وضرورة تقديم التعويض العادل والحوافز الجذابة لأولئك الذين كانوا في برنامج إدارة المواهب لمنعهم من مغادرة الشركة لحزمة الأجور وتوفير أفضل مسار وظيفي واضح للمواهب.

2. دراسة (Manpower Company, 2012) بعنوان: "تطوير المسار الوظيفي يزيد من قوة العمالة"

Career Development Increase Of The Strength Of Yours Workforce

هدفت هذه الدراسة العالمية التي قامت بها شركة (Manpower) إلى تسليط الضوء على قيمة الموظفين من خلال تطوير المسار الوظيفي لهم، وجذب الموهوبين. وتشمل فوائد التطوير لكفاءات العاملين وتحقيق النجاح، وزيادة مشاركة الموظفين الموهوبين في المنظمة.

اعتمدت هذه الدراسة على استجابات 2800 مشارك من 15 دولة تمثل 10 مجالات من قطاع الصناعة، كما أجرت الدراسة مقابلات مع 36 من موظفي الموارد البشرية وصناع القرار في 28 منظمة مختلفة، شملت الدراسة 2 من البنوك الكبرى في استراليا، 5 منظمات متعددة الجنسيات ودوائر حكومية رئيسية وعدة أفراد من أرباب العمل الموهوبين.

توصلت الدراسة إلى الخطوط العريضة للشركات كيف يمكن اتخاذ خطوات لتحويل التطوير الوظيفي إلى أداة تنافسية ناجحة، هذا يسمح بتحسين قدرة الموظفين والحفاظ على الموهوبين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وأوصت بالاهتمام بالقوى العاملة الفعالة والموهوبة.

3. دراسة (Dodyk & others, 2012) بعنوان: "إدارة المواهب في الشركات متعددة الجنسيات في الصين"

"Talent Management At Multinational Firms In China"

هدفت هذه الدراسة إلى كشف القيود والتحديات في الشركات متعددة الجنسيات في الصين، حيث صنفت قيود إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى، إذ يعتبر أكثر عامل يواجه تحديات الأعمال اليوم.

قامت بهذه الدراسة غرفة التجارة الأمريكية على الشركات العالمية الموجودة في الصين، حيث أوضحت بأن مشكلة جذب المواهب المحلية الصينية هي أهم ما يواجه الشركات متعددة الجنسيات وذلك لأن هذه الشركات خفضت عدد الموظفين غير الصينيين العاملين بها، وذلك بسبب تأثير المسافة الثقافية على الأعمال التجارية. أوضحت الدراسة مدى تأثير المسافة الثقافية على الأعمال التجارية، وأوجدت تحديات أكبر حين تعمل الشركات في المناطق التي تفتقر إلى

التداخل التاريخي والثقافي، كما هو الحال بالنسبة لشركات أمريكا الشمالية و الشركات الأوروبية في الصين نتيجة لعدم وجود فهم كافي لعادات المستهلكين الصينيين والظروف المحلية. حيث اعتبرت الدراسة اللغة كحاجز في وجه الشركات متعددة الجنسية في الصين.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد موظفين محليين للعمل في منظماتهم في الصين، وذلك لتحقيق نجاح بخصوص إدارة المواهب التي تتأثر بالثقافة المحيطة للمنظمة.

4. دراسة (Kehinde, 2012) بعنوان: "إدارة المواهب: تأثيرها على الأداء التنظيمي"

"Talent Management : Effect On Organizational Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، وذلك عن طريق استخدام استبانة ومنهج مسحي لجمع البيانات الأولية للدراسة.

كشفت الدراسة إلى أن نظام إدارة المواهب لها أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأن نظام إدارة المواهب أيضاً له تأثير على أداء الشركة متعددة الجنسيات والشركات الوطنية ولكن الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكسب هذه التقنية بعد في بيئة الأعمال النيجيرية التي تناولتها الدراسة.

أوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين داخل الشركة التي لديها موهبة خاصة. كما ينبغي أن تفصل الشركة بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية داخلها.

5. دراسة (Hajimirrab & Nobar, 2011) بعنوان: "تحديد وتحسين مؤشرات إدارة

المواهب (دراسة حالة في الصناعة الإيرانية)"

"Identifying And Improving The Talent Management Indicators

(Acase study in Iranian industry)"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأولويات المطلوبة للحصول على أفضل إدارة للمواهب والكفاءات الأساسية في مجال الموارد البشرية (HR)، باستخدام نموذج ديلوبت لإدارة المواهب وذلك لتحديد الخبرات ثم استخراج 30 مؤشراً لإدارة المواهب. أجريت الدراسة من خلال تصميم

استبانة مع وجود بعض المقابلات مع الخبراء، والإختبارات الإحصائية. وقد تم تحليل النتائج باستخدام تحليل المركبات الرئيسية (PCA)، اختبار فريدمان، الارتباط وتحليل مربع كاي.

خلصت الدراسة بأن العوامل الأكثر أهمية لتطوير نماذج إدارة المواهب في إيران تقوم على التوازن، والنتائج بين العمل والأسرة، وفرص الأبحاث، وتوافر الوثائق وعدم وجود التمييز بين العاملين. أوصت الدراسة بضرورة وضع نموذج لإدارة المواهب في إيران يختلف عن باقي الدول الأخرى بناءً على العوامل الثقافية التي تنفرد بها.

6. دراسة (Horvathova, 2011) بعنوان: "تطبيق إدارة المواهب من خلال إدارة الموارد البشرية بالمنظمة"

"The Application Of Talent Management At Human Resource Management In Organization"

هدفت هذه الدراسة لتحديد مستوى ونوعية إدارة المواهب التي تستخدمها المنظمات في جمهورية التشيك (Czech) وتقدم مقترحات لتوسيع نطاق تطبيق نهج إدارة المواهب في جمهورية (Czech). أجرت الدراسة مسح الكتروني عن طريق الاستبيان، ومكالمات هاتفية أجريت كنوع من المقابلات.

توصلت الدراسة بأنه يتم تطبيق إدارة المواهب من قبل المنظمات في جمهورية التشيك (Czech) إلى حد صغير، ويستخدم هذا النهج 68 تقريباً (5.6%) من المنظمات. والسبب الرئيسي للإستخدام القليل لإدارة المواهب بأنهما ليسوا على دراية بها، وقد ذكرت الأغلبية المطلقة من المنظمات بأنها لا تستخدم إدارة المواهب، وبالتالي من الضروري ضمان وجود كمية كافية من نوعية المعلومات الموثوق بها، والوعي الكامل بكل جانب من جوانب إدارة المواهب في جمهورية التشيك.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة المواهب بجميع الوسائل المتاحة عن طريق نشر أوراق بحثية مهنية، وأوراق المؤتمرات أو الدراسات التي تتناول تحديد الموضوع، وإلقاء المحاضرات، تنظيم حلقات دراسية وحلقات عمل للخبراء الذين لديهم خبرة عملية في الإدارة.

7. دراسة (Kamil & others, 2011) بعنوان: "دراسة عن تنفيذ ممارسات إدارة المواهب في شركات ماليزيا"

"A study On The Implementation Of Talent Management Practices At Malaysia Companies"

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف المواهب ومدى تنفيذ ممارسات الإدارة عليها وتأثير الممارسات على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. واستندت نتائج الدراسة إلى مجموعة مقابلات بين ممارسين الموارد البشرية مختارة من ست شركات ماليزية.

توصلت الدراسة إلى اعتبار إدارة المواهب استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. وتستند هذه الاستراتيجية إلى أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب، واختيار وتطوير وإدارة الأداء، مشاركة الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، من أجل نجاح المنظمة وتحسين الأداء. كما اعتبرت الموظف الموهوب هو السبيل لضمان النجاح التنظيمي في السوق التنافسية.

أوصت الدراسة بضرورة خلق فرصة لتطوير استراتيجية لإدارة المواهب، من شأنها أن تؤدي إلى فوائد إضافية للمنظمة وموظفيها.

8. دراسة (Riccio, 2010) بعنوان: "إدارة المواهب في التعليم العالي تطوير قادة المستقبل خلال الكليات والجامعات الخاصة"

"Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders Within The Administration At Private College And Universities"

هدفت هذه الدراسة إلى زيادة قادة المستقبل داخل المنظمة، من أجل تحقيق الإستمرارية والبقاء. وعلى وجه التحديد تم التحقيق في عدة مجالات مثل الرؤية، الالتزام، القيادة، إدارة المواهب. أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة بين إدارة الموهبة وخطط المؤسسات الاستراتيجية وإتباع نهج شامل لتطوير المواهب على جميع المستويات في المنظمة. واعتمدت الدراسة تنمية المهارات القيادية لتكون جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب ضمن ثلاث من الكليات والجامعات. كان مفتاح التفاضل بين المنظمات التي أجريت الدراسة عليها هي الأرباح الناتجة عن الكفاءات

التنظيمية والقيادية في المنظمة، عن طريق التركيز نحو أداء عملية التنمية في مؤسستين وتنفيذ نموذج التخطيط الناجح في مؤسسة أخرى، ومن خلال قسم إدارة الموارد البشرية في اثنتين من المؤسسات الأخرى لتحديد فرص التعليم للأفراد وفرق العمل.

توصلت الدراسة إلى عرض نموذج إجرائي شامل يخدم ويدعم قسم الموارد البشرية ومحترفي التعليم العالي بشكل عام الذين يتطلعون إلى بدء وتوسيع نظام إدارة المواهب.

أوصت الدراسة بأنه على الرغم من التقدم الذي تم إحرازه في العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، فإن كيفية استثمار الوقت وتحقيق الموارد المستثمرة في إدارة المواهب هو أهم ما يحقق النجاح في المؤسسات.

9. دراسة (Langenegger & Others, 2010) بعنوان: "فعالية استراتيجيات إدارة المواهب في الشركات السويسرية"

Effectiveness Of Talent Management Strategies In Swiss Companies

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير فعالية استراتيجية إدارة المواهب على الأداء المنظمي في شركات (Swiss). اعتمدت الدراسة على مسح أجري على 138 شركة، وأظهرت الدراسة فاعلية تأثير إدارة المواهب على أداء المنظمات بشكل هائل.

توصلت الدراسة ومن خلال تحليل العينة الإحصائي من نواحي مالية وغير مالية، إلى أن ازدياد الربحية في المنظمات يعود بشكل أساسي إلى فاعلية متابعة والاهتمام باستراتيجية إدارة المواهب أكثر من أي عامل آخر. أوضحت الدراسة بأهمية عناصر التحفيز وأثرها في زيادة الثقة بالمواهب المدراء والقيادي الذين يطبقون استراتيجية إدارة المواهب في شركاتهم في (Switzerland).

أوصت الدراسة ومن خلال مقارنة النتائج مع دراسة سابقة أجريت في شمال أمريكا بنفس الموضوع، أن عامل الثقافة يلعب دور في تأثيره على نجاح نشاطات إدارة المواهب داخل الشركات.

10. دراسة (Gruel & Porteous, 2010) بعنوان: "إدارة المواهب الإماراتية"

"Emirati Talent Management (Effective Nationalisation)"

هدفت هذه الدراسة التي قام بها مشروع الأكسفورد الإستراتيجي الإستشاري، إلى تقديم التوصيات للمنظمات التي تتمنى بأن تزيد قيمة المواطنين الموهوبين خلالها. أجريت الدراسة في منظمات منطقة الإمارات العربية المتحدة، مع مشاركة بعض من أرباب العمل من مختلف الدول الخليجية. وتم جمع البيانات بثلاث طرق وهي مسح لـ 312 فرد من أرباب العمل، وبعض الموظفين والطلاب الإماراتيين والمغتربين ومقابلات متعمقة مع 43 من موظفي المنظمات الصغيرة والكبيرة، والمحلية والأجنبية، الخاصة والعامة بالإضافة إلى 3 مجموعات بؤرية لـ 30 منظمة من دولة الإمارات العربية المتحدة، وواحدة من المملكة العربية السعودية (جدة).

خلصت الدراسة بتقديم مقترح لتلك المنظمات التي تسعى لاستخدام مواهبها الوطنية في منظماتها، في منطقة الإمارات العربية المتحدة.

وأوصت الدراسة المنظمات لضمان فعالية إدارة الموهبة يجب أن تكون استراتيجيات المنظمة وقدرتها مخططة ومعرفة لمقابلة أهدافها وحاجاتها. هذه الإستراتيجيات يجب أن توظف المواطنين من خلال قواعد بيانات صحيحة تشمل الموهوبين باستمرار سواء داخل أو خارج المنظمة. وعلى المنظمات مساعدة أولئك الموظفين من أجل تطوير أنفسهم، وفهم الاختلافات الثقافية. كما يجب توافر معلومات مفيدة بانتظام، للإحتفاظ بالموظفين الموهوبين بدلاً من محاولة إقناعهم بعدم ترك المنظمة والرجوع إليها. كما أوصت أن تقيم عملية إدارة الموهبة وتراقب من قبل المنظمات، وذلك لضمان إنجاز النتائج المطلوبة.

11. دراسة (Campbell & Smith, 2010) بعنوان: "الموهوبين (الكفاءات العالية) من

وجهة نظر خطوط القيادة"

"High Potential Talent : A view From Inside The Leadership Pipeline"

هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة المواهب من وجهة نظر المديرين ذوي المهارات والقدرات العالية (المحترفين) وذلك لتعميق المعرفة بإدارة المواهب. أجريت الدراسة على 199 من القادة الخبراء الذين يحضرون برامج التنمية في CCL (Center for Creative Leadership). مركز الابداع القيادي يهتم بتطوير القادة وتقديم التعليم المفتوح للأفراد.

توصلت الدراسة إلى طرق تحديد واستثمار ورفع قيمة الموهوبين ذوي القدرات العالية، بأن 77% من المشاركين لديهم درجة عالية من الأهمية على ما يجري تحديده رسمياً من أجل القدرات العالية في منظماتهم. وأن هناك اختلافات واضحة بين أولئك ذوي القدرات العالية الذين يعرفون بشكل رسمي، وأولئك الذين ينظر إليهم على أنهم ذوي قدرات عالية. والجدير بالذكر أن 14% فقط من ذوي القدرات العالية المحددة رسمياً يبحثون عن عمل آخر خارج منظماتهم. كما أظهرت بأن ذوي القدرات العالية (الموهوبين) يتوقعون الحصول على تدريب ودعم أكثر وهذا ما يحصل حقاً في منظماتهم. الموهوبون هم أكثر التزاماً وأكثر مشاركة بالعمل إذا تم تحديد المسار الوظيفي لهم بوضوح. الموهوبون لهم القدرة على تطوير الموظفين الآخرين بالمنظمة.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشفافية ليرى الموهوبون أنفسهم بالإتجاه الصحيح وضرورة خلق علاقة متبادلة بين المنظمة والموهبة مع إمكانية رفع قدرات الموظفين لتطوير إدارة المواهب في المنظمة.

12. دراسة (Nissler, 2010) بعنوان: "إدارة المواهب، موجزًا للمسح الكمي والدراسات الاستقصائية والتقارير ذات الصلة "

"Talent Management A summary Of Quantifiable Surveys And Relevant Reports"

هدفت هذه الدراسة لمساعدة المنظمات على اختيار أفضل ممارسات إدارة المواهب عندما يتعلق الأمر بإدارة المواهب، أيضاً للمشاركة في بعض المواقف والعقليات المطلوبة لإتقان فن إدارة المواهب.

توصلت الدراسة من خلال النتائج التي تم جمعها من التقارير والدراسات السابقة من جامعة هارفارد من تاريخ 1997 إلى 2010 بالنسبة لإدارة المواهب بأن: 23% فقط من بعض المسؤولين التنفيذيين وهم 6000 شملهم الاستطلاع يوافقون بشدة على أن الشركات تعمل على اجتذاب الموهوبين. و فقط 10% أنها تحتفظ تقريبا بكل من لديهم أداء عالي. بينما 16% فقط يعتقدون بأن شركاتهم لا يعرفون حتى من لديهم الأداء العالي. و 3% فقط يقولون بأن شركاتهم تطور الأفراد بشكل فعال وتحرك ذوي الأداء المنخفض خارجاً بسرعة كبيرة.

13. دراسة (Ngozwana & Rugimbana, 2010) بعنوان: "تقييم استراتيجيات الاحتفاظ بالموهب: حالة دراسية لكبرى شركات شمال أفريقيا"

"Assessment Of Talent Retention Strategies: The Case Of A large South African Company (CSA)"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في مدى استخدام العناصر الرئيسية لإدارة المواهب (TM) ومشاركة الموظفين (EO) للاحتفاظ بالعاملين في شركة جنوب أفريقيا الكبرى.

ولذلك تسعى الدراسة لتقييم مدى تنفيذ إدارة المواهب كجهاز تنافسية بنجاح. حيث ركزت الكثير من الأدبيات المتاحة على الاستراتيجيات الرئيسية التي تؤدي إلى إدارة المواهب والاحتفاظ بالعاملين في البلدان والمواقع التي هي خارج أفريقيا ولم تتحقق هذه الظاهرة في أفريقيا حيث تشير الدراسات إلى أن هناك ثغرة هامة فيما يتعلق بالمواهب الأفريقية وبخاصة جنوب أفريقيا ما بعد الفصل العنصري الذي شهد هجرة الأدمغة الكبير. ولذلك هناك حاجة مهمة لهذه الدراسة من أجل إعلام السياق الأفريقي وتحديداً البيئة في جنوب أفريقيا.

خلصت الدراسة بأنه على الرغم من التزام CSA لاستبقاء المواهب، فإن هذه الدراسة ترى أن هذه الاستراتيجيات لا يجوز فيها إشراك الموظف.

14. (دراسة ديلويت، 2009) بعنوان " اتجاهات جديدة في سوق العمل في الشرق الأوسط".

"New Trends In labor Market In The Middle East"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم طريقة إدارة الموظفين من قبل المدراء التنفيذيون ومدراء إدارة الموظفين ذوو الكفاءات العالية في كل من مرحلة الركود العميق، ومرحلة الانتعاش الناشيء. أجرت هذه الدراسة شركة ديلويت (الشرق الأوسط) منذ شهر يناير 2009 دراسة استقصائية مطولة تناولت مجموعة الدراسات الاستقصائية الممتدة على مدار السنة المسؤولين التنفيذيين العالميين في كافة قطاعات العاملين في مؤسسات الأعمال الضخمة المنتشرة في جميع أنحاء العالم ضمن 3 مناطق اقتصادية رئيسية وهي الأمريكيتان (37%) وأوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا (31%) وشرق آسيا (32%).

وتوصلت نتائج الجزء الأخير من الدراسة الاستقصائية إلى أن أولويات إدارة الموظفين ذوو الكفاءات العالية تتغير لكن ببطء. وأن مسألة التقليل من عدد العاملين مازالت تحتل الصدارة ضمن أولويات إدارة الموظفين حسب (30.05) من المسؤولين التنفيذيين الذين شاركوا في هذه الدراسة الاستقصائية، تليها مسألة الاحتفاظ بالموهب بنسبة (28%) ثم التدريب والتطوير بنسبة (20.05). أدى تصنيف أولويات إدارة الموظفين في الأشهر الثلاثة الماضية إلى التوصل إلى نتائج متقاربة، حيث حصلت مسألة التقليل من عدد العاملين على 31% تليها مسألة التدريب والتطوير بنسبة 29%، ومن ثم مسألة الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين بنسبة 27%.

أوصت الدراسة بأهمية الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في سوق العمل في الشرق الأوسط، عن طريق اتباع ممارسات نظام إدارة المواهب.

15. دراسة (Hewitt Associates, 2008) بعنوان: "حالة إدارة المواهب، تحديات اليوم وفرص الغد"

"The State Of Talent Management : Today's Challenges, Tommorrow's Oppourtunities"

هدفت الدراسة إلى تحديد نقاط القوة في إدارة المواهب، ومعرفة التحديات التي تواجهها، و إلى أي مدى تعتبر الممارسات في المؤسسة متطورة وتقدمية وعملية بحيث يمكن تنفيذها بشكل جيد. أجرت الدراسة مسح كمي ونوعي عن طريق المقابلات لقياس مستوى النضج من مجموعة شاملة من ممارسات المواهب. شارك ما يقارب من 700 قائد/مدير للموهبة سواء مختص بالموارد البشرية أو غير ذلك، من خلال المقابلات والاستجابات التي تم جمعها.

خلصت الدراسة بأن الممارسات المبتكرة في الشركات المختارة سببها التطور في إدارة المواهب. وأن جودة الموهبة هي ميزة تنافسية مستدامة إلى جانب وجود نظرة واقعية في نطاق التغييرات في القوى العاملة يرجع إلى التركيز حول إدارة المواهب. وأن بعض الشركات لا تزال تكافح من أجل إضفاء طابع إدارة المواهب في مؤسساتها.

أوصت الدراسة المدراء والقادة بالدور العظيم للمواهب، ولكن الشركات والمنظمات لا تزال تقاوم دمج وتنظيم عمليات إدارة المواهب. وأن هناك حاجة مباشرة لتطوير المواهب بين القادة والمدراء لكن هذا يحتاج إلى العمل في اتجاهين، توفير التدريب والدعم من قبل الشركات وبناء قدرات

ومهارات المدراء من ناحية المدير نفسه. كما أن الشركات الرائدة يجب أن تثبت اتساع وعمق ممارسات إدارة المواهب والالتزام بتنفيذ البرامج الخاصة بهذه الإدارة.

16. دراسة (Blass, 2007) بعنوان: "إدارة المواهب تعظيم المواهب من أجل أداء الأعمال"

"Talent Management Maximizing Talent For Business Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد تعريف محدد لإدارة المواهب، حيث أن الكثير من المنظمات لديها غموض في إدارة المواهب وتعارض في وجهات النظر في الممارسات المختلفة التي تجري فيها. كما هدفت إلى إيجاد نموذج مخطط للمساعدة في فهم الاستراتيجيات المختلفة خلال المنظمات التي تتبع إدارة المواهب، كما هدفت إلى اكتشاف المناطق التي تقدم أفضل ممارسات من أجل فهم حقيقة إدارة المواهب في منظمات (UK) اليوم.

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من الأدبيات السابقة، ومن الحالات الدراسية عن 20 منظمة مختلفة الحجم والملكية من قطاع الصناعة في مرحلة النمو من خلال إجراء مقابلات مع المدراء بكافة المستويات، والموهوبين في المنظمات، ومن يدير هؤلاء الموهوبين ثم تحليل هذه البيانات تحليلاً احصائياً. أجرت الدراسة مسح وطني لأعضاء معهد (Chartered) هذا المسح تضمن استجابات الموظفين وخبرتهم حول إدارة الموهبة والأداء العالي. وكانت الاستجابات بمعدل 1500 من منظمات (UK) من قطاعات مختلفة، عامة، طوعية وصناعية مع اختلاف العمر وأقدمية الموظف في المنظمة، واختلاف النوع. توصلت الدراسة إلى إيجاد 18 بعداً لها تأثير على عملية تشغيل إدارة الموهبة.

أوصت الدراسة المنظمات بضرورة ترتيب نظام لإدارة المواهب مع متطلبات العمل الخاصة بها، وليس هناك طريقة واحدة لعمل إدارة المواهب، وعند توصل المنظمات إلى نظام لإدارة المواهب يجب أن تقرر المنظمة أي الأعمال أقرب لتحقيق أهدافها، وذلك لتحديد الطريق الأسرع للحصول وتطوير نظام إدارة المواهب. وأن إدارة المواهب تتطلب تطوير ثقافة الموهبة، لذا من الضروري تشجيع وتوسيع شبكة المحادثات والاتصالات بين الموهوبين في المنظمة. وعند تطوير أفضل الطرق لتطوير الموهبة داخل المنظمة، يجب مراعاة الثقافة السائدة داخلها ومدى المخاطرة، يجب مقابلة احتياجات الأفراد الموهوبين ونقاط القوة لتحسين مشاركتهم وتجنب سوء الاستخدام لهم. كما أوصت بأن يكون نظام إدارة المواهب نظاماً متكاملًا مع جوانب إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

17. دراسة (Ntonga, 2007) بعنوان: "تأثير إدارة المواهب على أداء الأعمال"

"The Impact Of Talent Management Practices On Business Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التأثير لممارسات إدارة المواهب على موظفين شركات شمال افريقيا (South Africa)، وفحص الاختلاف بين موظفين شمال افريقيا والإدارة العليا للشركة. أيضاً التحقق من فهم المدراء لممارسات إدارة المواهب وأثرها على أداء العمل. طبقت هذه الدراسة على 42 موظف و 7 مدراء من الإدارة العليا في معظم شركات التعدين في شمال افريقيا بالمقارنة مع الممارسات الدولية لبعض الشركات. قارنت الدراسة بين تصورات الموظفين ومدراء الإدارة العليا عن إدارة المواهب وممارساتها وأبعادها.

خلصت نتائج الدراسة بوجود تصورات خاطئة لدى الموظفين عن إدارة المواهب، وأيضاً وجود فجوة بين تصورات الموظفين ومدراء الإدارة العليا. حيث أن استراتيجية إدارة المواهب في الشركات تركز أكثر على إتقان ممارسات إدارة المواهب في التنفيذيين خلال الشركة، أما الإدارة العليا تركز أكثر على تشغيل الاستراتيجيات نفسها.

أوصت الدراسة شركات شمال افريقيا بالإسراع في تبني ممارسات إدارة المواهب لتحقيق عائد على الاستثمار يفوق الشركات الكبرى في العالم.

18. دراسة (Bomela, 2007) بعنوان: "الاحتفاظ بالمهارات الحرجة ومواهب الموظفين خلال وبعد عملية التقليل في المنظمة"

"Retaining Critical Skills And Talented Employees During And After Organizational Downsizing"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المشاكل التي تعود على المنظمة عن طريق نزوح الموهوبين بعد عمليات التقليل التي تقوم بها أي منظمة من أجل تقليل عدد العاملين بها، ودراسة أثر تقليل عدد العاملين الموهوبين في المنظمات وكيف يمكن تجاوز هذه المشكلة. أجريت الدراسة في منظمات شمال افريقيا (South Africa) عن طريق استبانة الكترونية ومقابلات متعمقة مع إداري الموارد البشرية وفرق العمل والموظفون الذي استمروا في عملهم بعد عملية التقليل.

خلصت الدراسة إلى تقديم نموذج يختص بعملية تقليص الموظفين من كيفية تخطيطه وحتى تنفيذه، هذا النموذج مرتبط بأهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد ويتعلق باستراتيجياتها مع ضرورة تحديد موارد المنظمة. وأكدت بأن أثناء عملية التقليص لا تقوم المنظمات بالربط بين خطط التقليص واستراتيجياتها وذلك لعدم وضوح استراتيجيات التقليص التي تؤدي إلى فقد وهجرة الموهوبين. وأن عمليات التقليص تترك أثر سلبي لدى الموظفين الذين يستمرون في عملهم بعد هذه العمليات، لاسيما بعد شعورهم بضغط العمل والأدوار الجديدة التي يجب أن يأخذوها بعين الاعتبار ولم يكونوا مهئين لها. لذلك عادة ما يترك أولئك الموظفون العمل لخوفهم من عدم احتمالية احرازهم تقدم وظيفي.

أوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على أولئك الموظفين الموهوبين وتقديم الدعم لهم وخطط التنمية والتحفيز المستمر. وأوضحت الدراسة بأن النتائج والتوصيات التي توصلت لها تنطبق على كافة المنظمات التي تعاني من نفس المشكلة.

19. دراسة (Bhatnagar, 2007) بعنوان: "استراتيجية إدارة المواهب عن طريق مشاركة الموظفين في ITES في الهند"

"Talent Management Strategy Of Employee Engagement In Indian ITES Employees "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إدارة المواهب وعلاقتها بمستويات مشاركة الموظفين باستخدام أساليب البحث المختلفة. أجريت الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى باستخدام عينة من 72 موظف من BPO/ITES، والمرحلة الثانية عن طريق مقابلات مركزة على مجموعة من الموظفين لمعرفة مدى مشاركتهم وأسباب استنزافهم.

توصلت الدراسة في المرحلة الأولى إلى أن عامل الأحمال المنخفضة على الموظفين يعتبر مؤشراً على المشاركة المنخفضة في بداية الحياة المهنية وعند الانتهاء من 16 شهراً مع المنظمة. أما عامل الأحمال العالية في المراحل المتوسطة من فرص العمل مؤشراً على مستويات المشاركة المرتفعة. ولكن تعكس بيانات المقابلة أن هذا قد يعني ارتفاع نسبة الولاء ولكن فقط لفترة محدودة. خلصت الدراسة إلى أن المستوى الجيد من المشاركة قد يؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين بنسبة عالية، ولكن فقط لفترة محدودة في قطاع ITES .

أوصت الدراسة بالحاجة إلى بناء نموذج أكثر صرامة لاشتراك واشتباك الموظفين الوهوبين في المنظمة، كما يشار إلى الآثار العملية للاحتفاظ بالموظفين الوهوبين في قطاع BPO/ITES.

20. دراسة (CHRM, 2006) بعنوان: " إدارة المواهب في فترة تصدير الوظائف وفقاً لنموذج التبادل الاجتماعي لمعدل دوران العمل"

"Talent Management In The Era Of Offshoring Asocial Exchange Model Of Turnover In Offshoring Employee"

هدفت هذه الدراسة لتحديد الممارسات الإدارية الأفضل للموظفين الذين يعملون في خارج الشركات، وتقليل من دورانهم عن طريق إدارة المواهب. كما سعت لاكتشاف الطرق المثلى لإدارة المواهب.

أجرت شركة CHRM (Center Human Resource Managment) دراسة استقصائية، تمثلت عينة الدراسة بما يقارب من 200 موظف ومدرائهم المباشرين، في واحدة أو أكثر من شركات CHRM التي لديها عمل في الخارج.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة الموارد البشرية والعمليات اللازمة لتطوير إدارة المواهب في خارج هذه الشركات. واكتشاف أساليب لتسهيل الأداء والاحتفاظ بالموظفين الذين يعملون في الخارج.

21. دراسة (انتركوليج، 2006) بعنوان: "خطة استراتيجية لاستيعاب العمالة ذات المهارات العالية والاستفادة منها. قبرص -إيطاليا-ألمانيا-تركيا"

هدفت هذه الدراسة إلى الإطلاع على ظاهرة هجرة العقول في البلدان الأربع والواقعة في منطقة البحر الأبيض المتوسط، وتدوين الممارسات الناجحة التي يتبعها الإتحاد الأوروبي من حيث إعادة المهاجرين ذوي المهارات العالية إلى أوطانهم، مع مقارنة الوضع الإجمالي والممارسات المتبعة في هذه البلدان وقياسها من حيث تأثيرها على التنمية.

اتبعت الدراسة تحليلاً للظروف الإجتماعية والإقتصادية والسياسية المختلفة في البلدان الأربعة من خلال باحثون مختصون في كل بلد، وذلك لتصميم وتطوير خطط استراتيجية لإعادة هؤلاء المهرة على أسس سليمة.

خلصت الدراسة إلى أن على الرغم من توفر مهنيين ذوي مهارات عالية في المجالات التي تشتد الحاجة إليها كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن هجرات رأس المال البشري أمر لا مفر منه مهما كانت المعادلة وذلك مرده إلى أبسط قاعدة في علم الاقتصاد والتي تقول بأن العرض يتبع الطلب. تشكل الهجرة وما يترتب عليها من استنزاف لكفاءات اليد العاملة ذات الموهبة العالية والمهارات ظاهرة مستمرة تؤثر بطرق متباينة ولا تعتبر مصدراً للدخل القومي. وأن الأفراد ذوي المهارات العالية أكثر تنقلاً ممن يقلهم تعليمًا.

وأوصت الدراسة البلدان المرسل والمضيفة بوضع خطط لتحويل ظاهرة هجرة الموهوبين من كونها هجرة إلى كونها تبادلاً للكفاءات والخبرات. مع ضرورة وضع لوائح وقوانين تنظم العلاقة بين الطرفين، تساعد على الاستفادة من هؤلاء الموهوبين بالدرجة القصوى.

22. دراسة (Collings & Mellahi, 2005) بعنوان: "استراتيجية إدارة المواهب: مراجعة وأجندة بحثية"

"Strategic Talent Management :Areview And Research Agenda"

هدفت هذه الدراسة لوضع تعريف واضح ودقيق لإدارة المواهب الاستراتيجية، وذلك بسبب الغموض الذي يعترى هذا الموضوع رغم تزايد اهتمام الدول الكبرى به.

طورت هذه الدراسة نموذج نظري لإدارة المواهب الاستراتيجية عن طريق الاطلاع على الأدبيات السابقة لنفس الموضوع. ينبغي أن تساعد هذه الورقة في مجال إدارة المواهب بالطرق التالية: تساعد الباحثين لتوضيح حدود مفاهيم إدارة المواهب مع توفير إطار نظري لإدارة المواهب وذلك لتزويد الباحثين بالأسس السليمة التي تساعد على تنمية جهودهم بالمنظمات. كما تساعد المديرين في التعامل مع بعض القضايا التي تواجههم فيما يتعلق بإدارة المواهب.

3.5 تعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: بالنسبة للدراسات المحلية:

بعد استعراض الدراسات المحلية، من الواضح أن موضوع إدارة المواهب بشكل عام غير واضح، ولم يتم تناوله بشكل مباشر، فكما مر سابقاً جميع الدراسات المحلية كانت تتناول دور الموارد البشرية الجديد، وكان من أهم توصياتها ضرورة وجود إدارات متخصصة للموارد البشرية فلا تزال الدراسات المحلية تركز على الموارد البشرية وأهميتها بقدر كبير، دون إعطاء الأهمية إلى المواهب البشرية وإدارتها، كما نجد دراسة شاهين (1999) توصي بضرورة التوجه نحو التغيير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك من خلال الاستثمار في المواهب والابتكارات البشرية، وهي عبارة عن توصيات فقط تنصح بتطبيق إدارة المواهب. أما بالنسبة لدراسة حجازي (2011) تتعلق بالكفاءات وهي قريبة من مصطلح الموهبة، ولكن الدراسة حددت كفاءات معينة للقياس تحتاجها شركة جوال.

ثانياً: بالنسبة للدراسات العربية:

من خلال الدراسات العربية التي تم عرضها نجد أنها تدور حول موضوع إدارة المواهب، كما في دراسة حداد وآخرون (2012) التي تتوافق تماماً مع جزء من الدراسة الحالية حيث تناولت الدراسة عملية إدارة الموهبة في منظمات لبنان وهي جزء من النظام الكامل، أما عن دراسة العنزي وآخرون (2011) فهي تعتبر ورقة بحثية تقدم إطار نظري فقط للتعرف على المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب بالإضافة إلى تقديم مقترح مخطط لطبيعة استراتيجية إدارة المواهب، أيضاً أنظمة الأداء العالي ومعرفة دورها في تعزيز استراتيجية إدارة المواهب. لذلك تتوافق أيضاً مع موضوع الدراسة الحالية ولكن لم تتطرق إلى الإطار العملي. أما بالنسبة لدراسة الحميدي والطيب (2011) وهي أيضاً دراسة بحثية تتناول موضوع إدارة المواهب بصورة نظرية بالإضافة إلى موضوع التدريب وأثره على الموظفين. تعتبر هذه الدراسة متوافقة مع الدراسة الحالية إلى حد كبير ولكن دون وجود إطار عملي فقط بعض المبادئ والمقترحات. أما دراسة الكرعوي (2010) فهي تتناول إدارة المواهب بشكل كامل نظرياً وتطبيقياً وتتوافق مع موضوع الدراسة الحالية بجانب كبير منها حتى بإطارها العملي فقد طبقت العينة على الجامعات. أما بالنسبة إلى دراسات ديلوبيت هي دراسات استطلاعية الهدف منها اعطاء أرقام كمية للتعرف على واقع إدارة المواهب.

ثالثاً: بالنسبة للدراسات الأجنبية:

من خلال عرض الدراسات الأجنبية من الواضح أنها تناولت موضوع إدارة المواهب بشكل مفصل ومن نواحي مختلفة سواء مكونات هذه الإدارة، كيفية تطبيقها، استراتيجياتها، أسس تعزيزها ونماذج ونظم مختلفة لإدارة المواهب، هدفت أغلبها إلى فهم مدى تطبيق هذه الإدارة سواء من وجهة نظر المدراء أو العاملين أنفسهم، ومعرفة مدى تأثير إدارة المواهب على الأداء كما في دراسة كل من (2012) Kehinde و (2007) Blass و (2007) Ntonga.

جميع الدراسات الأجنبية السابقة اهتمت بتطبيق الجانب العملي من إدارة المواهب على شركات أو مصانع أو على مستوى الجمهورية كما في دراسة (2011) Horvathova وهذا ما يختلف عن الإطار التطبيقي للدراسة الحالية التي تناولت الجامعة كحالة دراسية ضمن الإطار العملي. ماعدا واحدة وهي دراسة (2010) Riccio والتي طبقت على الكليات والجامعات الخاصة.

أما بالنسبة لدراسة (2012) Manpower Company والتي اهتمت بأحد أدوات نظام إدارة المواهب وهو المسار الوظيفي الذي يعتبر أداة تنافسية لجذب الموهوبين، ودراسة Bomela (2007) التي تناولت جانب الإحتفاظ بالموهوبين، وهي جزء من النظام الشامل الذي تناولته الدراسة الحالية.

كما تشير الدراسات التالية (2010) Langenegger & others ودراسة Bhatnagar (2007) و دراسة Collings & Mellahi (2005) إلى استراتيجية إدارة المواهب وهي أيضاً جزءاً من الدراسة النظرية التي تناولتها الدراسة الحالية.

أما بالنسبة لدراسة (2012) Dodyk & others ودراسة (2006) CHRM التي تناولت إدارة المواهب في الشركات متعددة الجنسيات وهو لم يتم التطرق إليه في الدراسة الحالية لاختصاصها فقط في تعريف الإدارة ونظامها محلياً.

كما أن دراسة انتركوليج (2006) تعتبر بحثاً لقياس ظاهرة هجرة العقول والكفاءات وهو ما يدور حول موضوع الدراسة الحالية من جانبها النظري حرب المواهب، ولكن بصورة غير مباشرة.

ترى الباحثة أن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية بالأصالة والحدثة من عدة جهات: حيث تعتبر هذه الدراسة هي الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين والوطن العربي - حسب إطلاع الباحثة- التي تتناول موضوع نظام إدارة المواهب وبشيء من التفصيل.

من جهة أخرى تطبق هذه الدراسة على الجامعة الإسلامية باعتبار الجامعات مصانع المواهب ومحرك لها، وهذا خلافاً للكثير من الدراسات العربية والأجنبية التي سعت لتطبيق هذه الإدارة فقط على الشركات الصناعية والتجارية والقطاع الخاص.

تناولت هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إدارة المواهب كنظام كامل بكافة مكوناته وعملياته وأجزائه، بخلاف الدراسات السابقة التي كانت تركز فقط على جزء من النظام وخاصة عمليات نظام إدارة المواهب أو على أجزاء من العمليات.

يمكن أن تفيد هذه الدراسة جميع مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وفلسطين ولا تقتصر فقط على الجامعة الإسلامية، ولكن مع مراعاة ثقافة كل مؤسسة على حدة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- مقدمة
- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

4.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي استخدمتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة، ويتناول كذلك وصف لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صحتها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

4.2 منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً وصفيًا وكمياً، ولا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير والتحقق من العلاقات التي تربط مجموعة من المتغيرات مع بعضها البعض، ومحاولة تحديد العلاقة بين متغيرين أو أكثر قابلين للقياس، ودرجة هذه العلاقة (أبو زينة والبطش 2007: 123) وقد اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على عينة من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الوحدات والأقسام المختلفة بالجامعة الإسلامية بغزة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical package for social sciences) وذلك لحساب النسب واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

4.3 مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الإداريين والأكاديميين بمنصب إداري من أفراد الإدارة العليا والوسطى للوحدات والأقسام المختلفة بمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات الموجودة بقطاع غزة.

4.5 عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة بأفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية- غزة والبالغ عددهم 192 موظف بمسميات مختلفة، كما هو موضح بالجدول رقم (4.1)

جدول رقم (4.1) عينة الدراسة

م	المسمى الوظيفي	العدد
1	رئيس الجامعة	1
2	نواب الرئيس والمساعدين	12
3	عميد	22
4	نائب/مساعد عميد	29
5	رئيس قسم أكاديمي	51
6	مدير	27
7	قائم بأعمال مدير	10
8	مساعد مدير	10
9	رئيس قسم / مشرف إداري	30
	المجموع	192

المصدر: شئون الموظفين - الجامعة الإسلامية بغزة، 2013

قامت الباحثة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية الممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 113 استبانة، تم استرداد 93 استبانة بحيث فقدت 20

استبانة وتم استبعاد 3 استبانات لأنها لم تستوف البيانات، وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي (77.5%) وهي نسبة جيدة.

4.6 أداة الدراسة:

في ضوء المراجعة المتعمقة للدراسات النظرية والعملية السابقة التي تناولت موضوع إدارة المواهب البشرية، قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، والمبينة بالملحق رقم (3) وتتكون هذه الاستبانة من قسمين كالآتي:

❖ القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية، اشتملت هذه المعلومات على: الفئة العمرية، الجنس، المؤهل العلمي، فئة التوظيف، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي.

❖ القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الاستبانة، وتتكون من 66 فقرة موزعة على 7 مجالات. و يتعين على المبحوث وضع علامة (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) في خانة الدرجة.

- المجال الأول: الارتباط والتوافق مع استراتيجية الجامعة، ويتكون من (12) فقرة.
- المجال الثاني: الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية، ويتكون من (12) فقرة.
- المجال الثالث: شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات، ويتكون من (7) فقرات.
- المجال الرابع: الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة، ويتكون من (10) فقرات.
- المجال الخامس: وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، ويتكون من (7) فقرات.
- المجال السادس: تكامل عناصر النجاح، ويتكون من (8) فقرات.
- المجال السابع: نظام إدارة المواهب، ويتكون من (10) فقرات.

4.7 صدق الاستبانة:

يتمثل الصدق بالدرجة التي يقيس بها الاختبار السمة التي وضع لقياسها (أبو زينة والبطش، 2007: 123)، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً: أداء المحكمين (الصدق الظاهري):

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثمانية متخصصين في مجالات الإدارة والموارد البشرية والإحصاء، وأسماء المحكمين موضحة في الملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بتعديل مايلزم من فقرات الاستبانة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما مبين بالملحق رقم (3).

ثانياً: صدق المقياس:

• الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الجدول رقم (4.2): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول: الارتباط الداخلي مع استراتيجيات الجامعة والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط الدرجة الكلية للمجال مع عباراته	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تستند رؤية ورسالة الجامعة على قيم العاملين فيها ومقدار ما لديهم من موهبة	0.851**	0.000
2	تدعم أهداف الجامعة موهبة وقدرات العاملين على المدى القريب والبعيد	0.846**	0.000
3	تحلل الجامعة نقاط القوة والضعف في كادرها باستمرار	0.622**	0.000
4	تراعي استراتيجية وسياسات الجامعة وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة	0.776**	0.000
5	تضع الجامعة العاملين الموهوبين ونظام إدارتهم في سلم أولوياتها	0.842**	0.000
6	تضع الجامعة خطط واضحة لتشجيع الابتكار والمبادرات والأفكار الجديدة	0.789**	0.000

0.000	0.862**	تتوافر لإدارة الجامعة قواعد بيانات لأوعية الموهبة (أعداد الموهوبين ومجال موهبتهم)	7
0.000	0.830**	تستعين الجامعة بشركات وجهات خارجية لتوفير أوعية الموهبة (أعداد الموهوبين ومجال موهبتهم)	8
0.000	0.892**	تدرس الجامعة الفرص الخارجية المتاحة من المواهب وتحاول جذبها والاستفادة منها	9
0.000	0.894**	تضع الجامعة اللوائح والقوانين التي تضبط نظام إدارة المواهب	10
0.000	0.713**	تسمح الجامعة بمشاركة العاملين الموهوبين في بناء الخطط الاستراتيجية ووضع استراتيجيات الجامعة	11
0.000	0.814**	يوجد لدى الجامعة إدارة متخصصة بالمواهب البشرية فقط	12

**الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول (4.2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الارتباط مع استراتيجية الجامعة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4.3): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني: الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط الدرجة الكلية للمجال مع عباراته	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تحدد الجامعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي تشكل عوامل النجاح لأي وظيفة	0.778**	0.000
2	تضع الجامعة معايير للتمييز بين العاملين	0.837**	0.000
3	تضع الجامعة وصف وظيفي واضح ومعروف للعاملين في كل مستوى تنظيمي	0.656**	0.000
4	تضع الجامعة المواصفات الوظيفية ومؤشرات الوظيفة في كل مستوى تنظيمي	0.822**	0.000
5	تحدد الجامعة المسارات الوظيفية وخطط التعاقب لأي وظيفة	0.885**	0.000

0.000	0.826**	تضع الجامعة نظام تقييم الأداء على أساس الكفايات والمواهب	6
0.000	0.856**	يتوافر في الجامعة نظام للترقيات حسب الكفايات والمواهب	7
0.000	0.907**	يتوافر في الجامعة نظام التعويضات المباشرة حسب الكفايات و المواهب	8
0.000	0.884**	يتوافر في الجامعة نظام المنافع التعويضات غير المباشرة حسب الكفايات والمواهب	9
0.000	0.820**	تركز الجامعة على الخبرات والموهبة الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخدمة	10
0.000	0.892**	تشجع الجامعة العاملين باستمرار وتحفزهم على المبادرة	11
0.000	0.931**	تفوض إدارة الجامعة الصلاحيات للعاملين الموهوبين وتحدد مسؤولياتهم	12

**الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول (4.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم(4.4): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث: شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل ارتباط الدرجة الكلية للمجال مع عباراته	الفقرة
1	0.000	0.740**	تصنف الجامعة جودة الموهبة المطلوبة لكل مستوى تنظيمي
2	0.000	0.796**	تتطلب الجامعة وجود الموهوبين في المستويات الإدارية العليا
3	0.000	0.704**	تتطلب الجامعة وجود الموهوبين في المستويات الإدارية الوسطى
4	0.000	0.606**	تتطلب الجامعة وجود الموظفين الموهوبين في المستويات الإدارية الدنيا
5	0.000	0.842**	تركز الجامعة على جذب الموهوبين لشغل المناصب الوظيفية الحرجة
6	0.000	0.891**	تحدد الجامعة ذوي المواهب ليكونوا بدلاء المناصب الحرجة فوراً في حال تركها للعمل
7	0.000	0.881**	تصنف الجامعة جودة الموهبة المطلوبة لكل مستوى تنظيمي

**الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول (4.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4.5): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المجال الرابع: الاستثمار في تطوير مكانم الموهبة والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل ارتباط الدرجة الكلية للمجال مع عباراته	الفقرة
1	0.000	0.848**	تخصص الجامعة ميزانية خاصة لـ (استقطاب- اختيار- تعيين - تطوير) ذوي المواهب
2	0.000	0.944**	توفر الجامعة المناخ المناسب لعمل الموهوبين بعيداً عن باقي العاملين
3	0.000	0.962**	تستفيد الجامعة من مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ودعمها
4	0.000	0.960**	تترك الجامعة الفرصة أمام الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة و تطوير خدمات جديدة بأنفسهم
5	0.000	0.898**	تحفز إدارة الجامعة الطاقات الفكرية وتعمل على إطلاقها
6	0.000	0.830**	تركز الجامعة على استغلال فرص الموهوبين أكثر من برامج التدريب
7	0.000	0.873**	تعمل الجامعة على إشراك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات
8	0.000	0.929**	تولي الجامعة الموهوبين مسؤوليات تدريب طاقم العاملين لديها والموظفين الجدد
9	0.000	0.929**	تخصص الجامعة نظام حوافر للعاملين الموهوبين يختلف عن باقي العاملين
10	0.000	0.855**	تخصص الجامعة نظام رواتب للعاملين الموهوبين يختلف عن باقي العاملين

**الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول (4.5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستثمار في تطوير مكانم الموهبة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4.6): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المجال الخامس: وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط الدرجة الكلية للمجال مع عباراته	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تخطط الجامعة لاختيار الموهبة التي تحقق أهدافها في أي مستوى تنظيمي	0.848**	0.000
2	تجذب الجامعة الموهوبين لوظائف تدعم موهبتهم وتحافظ عليها	0.927**	0.000
3	تدرس الجامعة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد الموهوب قبل توظيفه	0.953**	0.000
4	توزع الجامعة المهام على الوظائف بشكل يتناسب مع المعطيات المتوفرة	0.942**	0.000
5	توفر الجامعة كل ما يحتاجه الموهوبون في مجال عملهم	0.921**	0.000
6	تدعم الجامعة مقدار ما ينجزه الموهوبون في نطاق مسؤولياتهم	0.880**	0.000
7	تسمح الجامعة بتطوير وصل مهارات العاملين الموهوبين عن طريق برامج متخصصة	0.927**	0.000

**الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول (4.6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4.7): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المجال السادس: تكامل عناصر النجاح تتوافر لدى الجامعة والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط الدرجة الكلية للمجال مع عباراته	القيمة الاحتمالية (sig)
1	السمعة الطيبة والشهرة	0.556**	0.000
2	القيادة الفعالة التي تدعم أداء الموهبة	0.738**	0.000
3	هيكل تنظيمي مرن لامركزي يسمح بحرية عمل الموهوبين	0.917**	0.000
4	عناصر الاتصال الفعال بين مستويات الإدارة	0.849**	0.000

0.000	0.899**	جدولة برامج الجامعة وأساليبها ومطابقتها لنظام المواهب	5
0.000	0.963**	تحديد الفجوات بين المحقق والمأمول وتقييم الأداء المستمر	6
0.000	0.936**	نظام التغذية الراجعة المستمرة	7
0.000	0.890**	خطط مستقبلية لتطوير عمل عناصر الموهبة	8

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول (4.7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تكامل عناصر النجاح " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4.8): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني: نظام إدارة المواهب والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل ارتباط الدرجة الكلية للمجال مع عباراته	الفقرة
1	0.000	0.926**	يوفر نظام إدارة المواهب بالجامعة خطط واستراتيجيات جديدة تدعو للابتكار والإبداع
2	0.000	0.921**	يعتبر تطبيق نظام إدارة المواهب من أهداف الجامعة على المدى الطويل والقصير
3	0.000	0.933**	يدعم نظام إدارة المواهب نماذج الكفايات الوظيفية بالجامعة
4	0.000	0.935**	يعزز نظام إدارة المواهب وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب بالجامعة
5	0.000	0.945**	يزيد تطبيق نظام إدارة المواهب في الاستثمار في مكامن الموهبة
6	0.000	0.961**	يستخدم نظام إدارة المواهب في الجامعة لـ(استقطاب- اختيار- تعيين - تطوير) العاملين
7	0.000	0.961**	يشمل نظام إدارة المواهب جميع المستويات التنظيمية في الجامعة
8	0.000	0.931**	يرتبط نظام إدارة المواهب في توافر عناصر النجاح في الجامعة
9	0.000	0.926**	يسبب نظام إدارة المواهب وجود أسلوب قيادة جديد في الجامعة
10	0.000	0.944**	يدعم نظام الإدارة المواهب عملية تقييم العاملين

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول (4.8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "نظام إدارة المواهب والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

وحسب النتائج السابقة فإن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني وذلك لقوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات الاستبانة.

• الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة.

يبين جدول (4.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	مجالات الاستبانة
0.000	.884**	المجال الأول: الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة
0.000	0.861**	المجال الثاني: الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية
0.000	0.911**	المجال الثالث: شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات
0.000	0.953**	المجال الرابع: الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة
0.000	0.943**	المجال الخامس: وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب
0.000	0.842**	المجال السادس: تكامل عناصر النجاح تتوافر لدى الجامعة
0.000	0.944**	المجال السابع: نظام إدارة المواهب

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

4.8 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة درجة الاستقرار أو الاتساق في الدرجات المتحققة على أداة القياس مع الزمن، أي الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. (أبو زينة والبطش، 2007: 134)

وتم حساب ثبات الاستبانة لمجالاتها السبعة وللاستبانة ككل، وذلك بحساب قيمة ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثباتها والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4.10) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

قيمة ألفا كرونباخ	الاستبانة
0.948	المجال الأول: الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة
0.962	المجال الثاني: الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية
0.887	المجال الثالث: شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات
0.947	المجال الرابع: الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة
0.967	المجال الخامس: وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب
0.939	المجال السادس: تكامل عناصر النجاح تتوافر لدى الجامعة
0.985	المجال السابع: نظام إدارة المواهب
0.990	الاستبانة ككل

يوضح الجدول (4.10) قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمجال الأول والمتعلق بالارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة وهي (0.948) حيث أن قيمتها قيمة ممتازة تدل على ثبات جيد لهذا المجال وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمجال الثاني الخاص بالإستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية وهي (0.962) بأنها قيمة ممتازة أيضاً مما يؤكد ثبات هذا المجال، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمجال الثالث الخاص بشمولية إدارة المواهب لجميع المستويات وهي (0.887) بأنها قيمة جيدة كذلك وهذا يدل على ثبات هذا المجال أيضاً، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمجال الرابع الخاص بالاستثمار في تطوير مكامن الموهبة وهي (0.947) بأنها قيمة ممتازة كذلك وهذا يدل على ثبات هذا المجال أيضاً، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمجال الخامس الخاص بوضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وهي (0.967)

بأنها قيمة ممتازة وهذا يدل على ثبات هذا المجال أيضاً، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمجال السادس الخاص تكامل عناصر النجاح تتوافر لدى الجامعة وهي (0.939) بأنها قيمة ممتازة ايضاً وهذا يدل على ثبات هذا المجال أيضاً، أما بالنسبة للمجال الثاني نظام إدارة المواهب فتضح قيمة ألفا كرونباخ بـ (0.985) وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات هذا المجال.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي قيمة عالية تقدر بـ (0.990) أن الاستبانة ثابتة ويمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة من نتائجها في التفسير ولا يحذف أي عبارة من عبارات الاستبانة. وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع كما هي بالملحق رقم (3).

4.9 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.11).

جدول (4.11) اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (sig)	أبعاد الاستبانة	م
0.557	المجال الأول: الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة	1
0.245	المجال الثاني: الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية	2
0.792	المجال الثالث: شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات	3
0.285	المجال الرابع: الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة	4
0.224	المجال الخامس: وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب	5
0.660	المجال السادس: تكامل عناصر النجاح تتوافر لدى الجامعة	6
0.562	المجال السابع: نظام إدارة المواهب	7
0.534	جميع مجالات الاستبانة	8

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع أبعاد الاستبانة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الإختبارات الإحصائية المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.

4.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحثة في وصف مجتمع الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: قد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
4. اختبار كولمجروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
8. تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- مقدمة
- الوصف التحليلي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
- تحليل فقرات الاستبانة
- اختبار فرضيات الدراسة

5.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال تحليل استجابات المبحوثين واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة، وسيتم عرض النتائج والتحليلات التي تم التوصل إليها.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية:

تضمنت الاستبانة جزءاً خاصاً بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجداول التالية:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

يتضح من خلال التحليل الإحصائي أن ما نسبته (2.2%) من عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة)، وأن (26.7%) أعمارهم (50 سنة فما فوق)، كما يتضح من الجدول أن نسبة الذين تتراوح أعمارهم من (30 إلى أقل من 40 سنة) هي (23.3%)، وأن ما نسبته (47.8%) من عينة الدراسة أعمارهم من (40 إلى أقل من 50 سنة). وهذا يدل على تنوع أعمار أفراد الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة، مع التركيز على الفئة الأكثر نسبةً وهي الأعمار ما بين (40 إلى أقل من 50 سنة). وذلك لتتناسب مع طبيعة المناصب العليا التي يتولونها.

جدول (5.1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	2	2.2 %
	من 30 سنة إلى 40 سنة	21	23.3 %
	من 40 سنة إلى 50 سنة	43	47.7 %
	من 50 سنة فأكثر	24	26.7 %
المجموع		90	100 %

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع:

يتضح من الجدول (5.2) أن ما نسبته (92.2%) من عينة الدراسة هم من الذكور و(7.8%) من الإناث وهذا يدل على الغالبية من العينة هم جنس الذكور، كما يتضح من قلة أعداد الإناث في مجتمع الدراسة بشكل عام، وذلك يرجع إلى ثقافة الجامعة الإسلامية بغزة.

جدول (5.2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	83	92.2 %
	أنثى	7	7.8 %
المجموع		90	100 %

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته (53.3%) هم من حملة درجة الدكتوراه وما فوق، وأن (25.6%) هم من حملة درجة الماجستير، وأن (20%) من حملة شهادة البكالوريوس، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته (1.1%) من أفراد العينة ممن يحملون درجة الدبلوم العالي، وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من دراسة العينة (أفراد الإدارة العليا والوسطى) هم من حملة الشهادات العليا تناسباً مع المناصب الإدارية التي يتولونها.

جدول (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	1	1.1 %
	بكالوريوس	18	20 %
	ماجستير	23	25.6 %
	دكتوراه وما فوق	48	53.3 %
المجموع		90	100 %

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية:

يتضح من الجدول (5.4) أن ما نسبته (60%) من عينة الدراسة هم من الدرجة الوظيفية أكاديمي بمنصب إداري، وما نسبته (40%) هم من الدرجة الوظيفية إداري، وذلك يرجع إلى أن عدد الأكاديميين بمنصب إداري يفوق أعداد الإداريين في مجتمع الدراسة بالجامعة الإسلامية، وذلك حسب طبيعة عمل الجامعة الأكاديمي.

جدول (5.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
فئة الوظيفة	إداري	36	40 %
	أكاديمي بمنصب إداري	54	60 %
المجموع		90	100 %

خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول (5.5) أن ما نسبته (4.4%) من عينة الدراسة هم من يحملون مسمى وظيفي (الرئيس ونوابه المساعدين)، و(13.3%) ممن يحملون مسمى وظيفي (عميد)، وأن ما نسبته (11.1%) ممن يحملون مسمى وظيفي (نائب عميد)، و(18.9%) من عينة الدراسة ممن يحملون مسمى وظيفي (مدير)، و(3.3%) من عينة الدراسة هم من يحملون مسمى وظيفي (قائم بأعمال مدير)، وما نسبته (10%) ممن يحملون مسمى وظيفي (مساعد مدير)، ويتضح أيضاً أن ما نسبته (35.6%) من عينة الدراسة هم من يحملون مسمى وظيفي (رئيس قسم)، و (1.1%) ممن يحملون مسمى وظيفي (مشرف)، و(2.2%) ممن يحملون مسمى وظيفي (منسق). يدل ذلك على تنوع المسميات الوظيفية في عينة الدراسة، وكان الأكثر نسبةً رئيس قسم ويرجع ذلك لتعدد الأقسام والكليات التابعة للجامعة الإسلامية سواء أكانت أكاديمية أو إدارية، وكثرة عدد رؤساء الأقسام في مجتمع الدراسة مقارنة بالمسميات الوظيفية الأخرى.

جدول (5.5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المسمى	الرئيس ونوابه المساعدين	4	4.4 %
	عميد	12	13.3 %

الوظيفي	العدد	النسبة %
نائب عميد	10	11.1 %
مدير	17	18.9 %
قائم بأعمال مدير	3	3.3 %
مساعد مدير	9	10 %
رئيس قسم	32	35.6 %
مشرف	1	1.1 %
منسق	2	2.2 %
المجموع	90	100 %

سادساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجامعة:

يتبين من جدول (5.6) أن ما نسبته (38.9%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم (15 سنة فأكثر)، و(35.6%) تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، و(16.7%) تتراوح ما بين (5 إلى أقل من 10)، و(8.9%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم أقل من (5 سنوات). ويرجع ذلك إلى أهمية الخبرة في الجامعة بشكل عام، كما يدل ذلك على التدرج الوظيفي للوصول إلى المناصب العليا.

جدول (5.6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجامعة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
عدد سنوات الخدمة في الجامعة	أقل من 5 سنوات	8	8.9 %
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15	16.7 %
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	32	35.6 %
	15 سنة فأكثر	35	38.9 %
المجموع		90	100 %

سابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي:

يوضح الجدول (5.7) أن ما نسبته (51.1%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم في المسمى الوظيفي الحالي هي (أقل من 5 سنوات)، و(27.8%) تتراوح ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(11.1%) سنوات الخبرة لهم (من 15 سنة فأكثر)، و(10%) من عينة الدراسة

عدد سنوات الخدمة لهم تتراوح ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة). يرجع ذلك أيضاً إلى التدرج الوظيفي في المناصب العليا.

جدول (5.7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي	أقل من 5 سنوات	46	51.1 %
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	25	27.8 %
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	9	10 %
	15 سنة فأكثر	10	11.1 %
المجموع		90	100 %

5.3 تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات مجال " الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة " تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال " الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	تستند رؤية ورسالة الجامعة على قيم العاملين فيها ومقدار ما لديهم من موهبة.	7.64	76.44	10.77	*0.000	1
2	تدعم أهداف الجامعة موهبة وقدرات العاملين على المدى القريب والبعيد.	7.33	73.33	8.85	*0.000	2

4	*0.000	7.22	71.44	7.14	تحلل الجامعة نقاط القوة والضعف في كادرها باستمرار.	3
3	*0.000	6.85	71.67	7.17	تراعي استراتيجية وسياسات الجامعة وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة.	4
6	*0.000	4.85	68.11	6.81	تضع الجامعة العاملين الموهوبين ونظام اداراتهم في سلم أولوياتها.	5
5	*0.000	6.28	70.22	7.02	تضع الجامعة خطط واضحة لتشجيع الابتكار والمبادرات والأفكار الجديدة.	6
10	*0.023	-2.02	56.11	5.61	تتوافر لإدارة الجامعة قواعد بيانات لأوعية الموهبة (أعداد الموهوبين ومجال موهبتهم).	7
11	*0.001	-3.08	53.67	5.37	تستعين الجامعة بشركات وجهات خارجية لتوفير أوعية الموهبة (أعداد الموهوبين ومجال موهبتهم).	8
8	0.356	-0.37	59.22	5.92	تدرس الجامعة الفرص الخارجية المتاحة من المواهب وتحاول جذبها والاستفادة منها.	9
9	*0.037	-1.80	56.56	5.66	تضع الجامعة اللوائح والقوانين التي تضبط نظام إدارة المواهب.	10
7	0.171	0.96	61.78	6.18	تسمح الجامعة بمشاركة العاملين الموهوبين في بناء الخطط الاستراتيجية ووضع استراتيجيات الجامعة.	11
12	*0.000	-8.32	38.00	3.80	يوجد لدى الجامعة إدارة متخصصة بالمواهب البشرية فقط.	12
	*0.014	2.22	63.05	6.30	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تستند رؤية ورسالة الجامعة على قيم العاملين فيها ومقدار ما لديهم من موهبة "يساوي 7.64 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.44%، قيمة الاختبار 10.77 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد

العينة على هذه الفقرة. وهذا يدل على أن الجامعة الإسلامية تهتم بصياغة استراتيجياتها التي تدعم قيم العاملين فيها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " يوجد لدى الجامعة إدارة متخصصة بالمواهب البشرية فقط " يساوي 3.80 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 38.00%، قيمة الاختبار - 8.32، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويتضح من ذلك عدم تخصيص وحدة، أو قسم يهتم بإدارة بالموهوبين بالجامعة الإسلامية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.30، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.05%، قيمة الاختبار 2.22، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.014 لذلك يعتبر مجال " الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- تعتبر نسبة الارتفاع في الموافقة متوسطة إلى حد ما، ويتضح ذلك من خلال نسبة المتوسط الحسابي النسبي، وشكلت أكبر نسبة ارتفاع في اهتمام الجامعة الإسلامية بالرؤية والرسالة وصياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وصياغة الخطط التي تدعم وجود الموهوبين والمتميزين فيها وتحدد نقاط القوة والضعف في الكادر باستمرار، وهي تمثل مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة الإسلامية تراعي توافر مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية كما سبق وهي الإستراتيجيات والأهداف والرؤية والخطط، وتهتم بوضعها.

- كما يتضح أن نسبة المتوسط تقل مع البدء بالتخصص بالاهتمام الأكثر بالموهوبين بدءاً بالاهتمام بنظام إدارتهم، حيث وصلت النسبة إلى 68.11 مروراً بوجود قواعد بيانات للموهوبين، ووضع اللوائح والقوانين الخاصة بإدارتهم، وأيضاً الفرص الخارجية المتاحة، إلى أن تقل درجة الموافقة مع عدم وجود إدارة متخصصة تعنى بالموهوبين دون عن باقي الكادر الوظيفي بالجامعة،

وهذا يتضح من خلال وجود دائرة شئون الموظفين، وهي همزة الوصل بين إدارة الجامعة والعاملين فيها دون استثناء.

- اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Abd Nasir & others (2012) والتي أكدت على أنه من المستحسن تبني ممارسات فعالة لإدارة المواهب، عن طريق إنشاء وحدة إدارة المواهب الخاصة. وسبب هذا الاتفاق ماتوصلت له الدراسة بأن ممارسة إدارة المواهب لا تزال في مرحلة مبكرة من التنمية وهي غير راسخة.

ترى الباحثة بضرورة وجود وحدة خاصة تابعة للجامعة الإسلامية، تهتم بشئون الموظفين المهوبين، وتحاول الاستفادة منهم واستغلال قدراتهم لتطوير وابتكار مبادرات جديدة تدعم قوة الجامعة الإسلامية بين المنافسين.

ثانياً: تحليل فقرات مجال " الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	تحدد الجامعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي تشكل عوامل النجاح لأي وظيفة.	7.66	76.56	10.03	*0.000	5
2	تضع الجامعة معايير للتمييز بين العاملين.	7.81	78.11	12.74	*0.000	3
3	تضع الجامعة وصف وظيفي واضح ومعروف للعاملين في كل مستوى تنظيمي.	8.36	83.56	17.91	*0.000	1
4	تضع الجامعة المواصفات الوظيفية ومؤشرات	8.20	82.00	16.39	*0.000	2

					الوظيفة في كل مستوى تنظيمي.	
3	*0.000	12.37	78.11	7.81	تحدد الجامعة المسارات الوظيفية وخطط التعاقب لأي وظيفة.	5
7	*0.000	6.23	70.22	7.02	تضع الجامعة نظام تقييم الأداء على أساس الكفايات والمواهب.	6
8	*0.007	2.50	65.67	6.57	يتوافر في الجامعة نظام للترقيات حسب الكفايات و المواهب.	7
11	0.086	-1.38	56.78	5.68	يتوافر في الجامعة نظام التعويضات المباشرة حسب الكفايات و المواهب.	8
12	*0.003	-2.86	53.33	5.33	يتوافر في الجامعة نظام المنافع التعويضات غير المباشرة حسب الكفايات و المواهب.	9
10	*0.008	2.47	65.00	6.50	تركز الجامعة على الخبرات والموهبة الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخدمة.	10
6	*0.000	7.78	73.67	7.37	تشجع الجامعة العاملين باستمرار وتحفزهم على المبادرة.	11
9	*0.001	3.06	65.44	6.54	تفوض إدارة الجامعة الصلاحيات للعاملين الموهوبين وتحدد مسؤولياتهم.	12
	*0.000	8.37	70.70	7.07	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تضع الجامعة وصف وظيفي واضح ومعروف للعاملين في كل مستوى تنظيمي" يساوي 8.36 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.56%، قيمة الاختبار 17.91، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يدل ذلك على اهتمام الجامعة الإسلامية بأسس التوظيف، حيث يعتبر الوصف الوظيفي الأساس المتين لتحديد القيمة النسبية للوظائف داخل الجامعة، وتحديد قيمة المهارات والمواهب اللازمة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " يتوافر في الجامعة نظام المنافع التعويضات غير المباشرة حسب الكفايات والمواهب " يساوي 5.33 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.33%، قيمة الاختبار -2.86، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.07، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.70%، قيمة الاختبار 8.37، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة الإسلامية تهتم بالمتطلبات الأساسية لنظام إدارة المواهب البشرية، وذلك من خلال ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لمعظم الفقرات التابعة لهذا المجال، مثل تحديد الجامعة للمعارف والمهارات لأي وظيفة، ووضع معايير تمييز بين الموظفين، والوصف الوظيفي الواضح والمواصفات لشاغل أي وظيفة، بالإضافة إلى وضوح المسار الوظيفي الذي يعتبر أداة أساسية من متطلبات تطبيق نظام إدارة المواهب.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Manpower Company (2012) التي أكدت على قيمة الموظفين من خلال تطوير المسار الوظيفي لهم، وتوصلت إلى كيفية اتخاذ خطوات لتحويل التطوير الوظيفي إلى أداة تنافسية ناجحة، مما يسمح بتحسين قدرة الموظفين والحفاظ على الموهوبين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. ودراسة Campbell & Smith (2010) التي أوضحت أن الموهوبين هم أكثر التزاماً وأكثر مشاركة بالعمل إذا تم تحديد المسار الوظيفي لهم بوضوح. ودراسة الحميدي والطيب (2011) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالمسار الوظيفي كوسيلة لتحسين مستوى المواهب لدى الأفراد والسبب في هذا الاتفاق أن الدراسات تعتبر المسار الوظيفي أداة مهمة في نظام إدارة المواهب.

من جهة أخرى فإن الجامعة الإسلامية لا تخصص منهجية واضحة لإدارة المواهب داخلها عند النظر إلى عمليات نظام إدارة المواهب (التحفيز والإحتفاظ) والذي يمكن الوصول إليه عن طريق التعويضات سواء المباشرة أو غير المباشرة، يتضح أن الجامعة تتبنى أسلوب واحد في تحديدها لنظام الرواتب بناء على المؤهل العلمي أي المعرفة فقط، دون الأخذ في الاعتبار باقي خصائص الفرد كالمهارات والموهبة والقدرات التي يحملها، وفقا لتحليل العمل الذي يقوم به.

لذلك يجب عند تحليل الوظائف تحديد كمية المهارات المطلوبة، ونوع الموهبة التي تتطلبها هذه الوظيفة مثلاً موهبة قيادية، أو جوهرية أو أساسية أو داعمة، والتعويض بقدر الإمكان بناءً على ذلك.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات " تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	تصنف الجامعة جودة الموهبة المطلوبة لكل مستوى تنظيمي.	6.57	65.67	3.27	*0.001	6
2	تتطلب الجامعة وجود الموهوبين في المستويات الادارية العليا.	7.41	74.11	9.99	*0.000	1
3	تتطلب الجامعة وجود الموهوبين في المستويات الادارية الوسطى.	7.28	72.78	8.34	*0.000	2
4	تتطلب الجامعة وجود الموظفين الموهوبين في المستويات الادارية الدنيا.	6.72	67.22	4.10	*0.000	5
5	تركز الجامعة على جذب الموهوبين لشغل	7.01	70.11	5.36	*0.000	4

					المناصب الوظيفية الحرجة.
7	*0.024	2.01	63.89	6.39	تحدد الجامعة ذوي المواهب ليكونوا بدلاء المناصب الحرجة فوراً في حال تركها للعمل.
3	*0.000	6.48	72.33	7.23	تعمل الجامعة على جذب العمال المهرة والفنيين ذوي المواهب.
	*0.000	6.84	69.44	6.94	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تتطلب الجامعة وجود الموهوبين في المستويات الإدارية العليا" يساوي 7.41 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.11%، قيمة الاختبار 9.99، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وذلك يرجع إلى فهم إدارة الجامعة بأهمية تلك المستويات وأهمية وجود الموهوبين فيها.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تحدد الجامعة ذوي المواهب ليكونوا بدلاء المناصب الحرجة فوراً في حال تركها للعمل " يساوي 6.39 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.89%، قيمة الاختبار 2.01، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.024 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.94، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 69.44%، قيمة الاختبار 6.84، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- وتعزو الباحثة ذلك إلى فهم إدارة الجامعة أهمية الموهبة وضرورة توفرها في كافة المستويات الإدارية فيها، حيث يرتفع قيمة المتوسط الحسابي النسبي عند الفقرة الثانية والثالثة والخامسة إلى 74.11%، 72.78، 70.11 على التوالي وذلك يرجع إلى درجة حساسية تلك المستويات الوظيفية (العليا، والوسطى، المراكز الوظيفية الحرجة)، والأدوار المنوطة بها مما يدعو لضرورة وجود الموهوبين فيها.

- كما ترتفع قيمة المتوسط الحسابي النسبي عند الفقرة السابعة "تعمل الجامعة على جذب العمال المهرة والفنيين ذوي المواهب" 72.33 وذلك أيضاً يدل على اهتمام الجامعة في المستويات الدنيا بالجامعة، هذا يدل على الدور المتكامل الذي يفترض أن يقوم به الموهوبين داخل الجامعة الإسلامية، بداية من المستويات العليا القيادية التي تهتم بالتخطيط والتقييم والتنظيم، ومن ثم الإدارة الوسطى التي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة التي تهتم بالتنفيذ والمتمثلة بالعاملين.

- بعد ذلك تقل قيمة المتوسط الحسابي النسبي عند الفقرة السادسة "تحدد الجامعة بدلاء المناصب الحرجة فوراً في حال تركها للعمل"، ويرجع ذلك إلى أن الجامعة تأخذ وقتاً طويلاً لملء مثل هذه الشواغر، وهذا يتوافق مع ماسبق أن الجامعة لا يتوافر لديها قواعد بيانات لأوعية الموهبة بشكل كبير. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Riccio (2010) التي اعتمدت تنمية المهارات القيادية لتكون جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب وسبب هذا الاتفاق أن الدراسة أوضحت وجود العلاقة بين إدارة الموهبة وإتباع نهج شامل لتطوير المواهب على جميع المستويات في المنظمة.

رابعاً: تحليل فقرات مجال " الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	تخصص الجامعة ميزانية خاصة لـ(استقطاب- اختيار- تعيين - تطوير) ذوي المواهب.	5.34	53.44	-2.88	*0.003	7
2	توفر الجامعة المناخ المناسب لعمل الموهوبين بعيدا عن باقي العاملين.	4.97	49.67	-4.51	*0.000	8
3	تستفيد الجامعة من مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ودعمها.	6.50	65.00	2.24	*0.014	2
4	تترك الجامعة الفرصة أمام الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة و تطوير خدمات جديدة بأنفسهم.	5.99	59.89	-0.05	0.479	6
5	تحفز إدارة الجامعة الطاقات الفكرية وتعمل على اطلاقها.	6.93	69.33	5.14	*0.000	1
6	تركز الجامعة على استغلال فرص الموهوبين أكثر من برامج التدريب.	6.26	62.56	1.30	0.098	3
7	تعمل الجامعة على اشراك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات.	6.12	61.22	0.68	0.249	4
8	تولي الجامعة الموهوبين مسئوليات تدريب طاقم العاملين لديها والموظفين الجدد.	6.11	61.11	0.54	0.295	5
9	تخصص الجامعة نظام حوافر للعاملين الموهوبين يختلف عن باقي العاملين.	4.70	47.00	-5.20	*0.000	9
10	تخصص الجامعة نظام رواتب للعاملين الموهوبين يختلف عن باقي العاملين.	3.88	38.78	-8.86	*0.000	10
	جميع فقرات المجال معاً	5.68	56.80	-1.83	*0.035	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تحفز إدارة الجامعة الطاقات الفكرية وتعمل على إطلاقها " يساوي 6.93 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.33%، قيمة الاختبار 5.14 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرجع ذلك إلى اهتمام الجامعة الإسلامية في خلق روح الإبداع والتميز لدى أصحاب الأفكار الريادية ودعمهم من أجل تنفيذ وتسويق المبادرات الإبداعية، وخاصة في قطاع تكنولوجيا المعلومات الذي يعتبر لحدائته وأهميته.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تخصص الجامعة نظام رواتب للعاملين الموهوبين يختلف عن باقي العاملين " يساوي 3.88 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 38.78%، قيمة الاختبار -8.86 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرجع ذلك إلى اتخاذ إدارة الجامعة نظام ثابت يهتم بضرورة العدالة في الرواتب وفق كادر وسلم رواتب التعليم العالي.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.68، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 56.80%، قيمة الاختبار -1.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.035 لذلك يعتبر مجال " الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- وتغزو الباحثة ذلك إلى عدم تطبيق الإدارة بالجامعة الإسلامية لعمليات نظام إدارة الموهوبين، حيث يوجد غموض في الممارسة الفعلية لمثل هذا النظام، فلا تزال تعامل الموهوبين ضمن باقي العاملين ولا تخصص لهم ميزانيات لجذبهم واستقطابهم وتعيينهم واختيارهم وتطويرهم (عمليات نظام إدارة المواهب)، لازال هذا النظام في بداياته في الجامعة، حيث تتوفر بالجامعة

مدخلاته، أما عن العمليات فلا زالت غير واضحة. أيضاً غياب التحفيز ومساواة العاملين الموهوبين بغيرهم من العاملين العاديين من حيث الرواتب والمكافآت سبب في عدم الرضا الوظيفي، لأنها تعتبر أهم جزء في عمليات نظام إدارة المواهب.

- اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة ودراسة Kehinde (2012) التي أوضحت أن الشركات يجب أن تفصل بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية داخلها وسبب ذلك الاتفاق أن الدراسة أكدت على أن نظام إدارة المواهب لم يكن موجود أو معروف بشكل واضح في بيئة الأعمال التي طبقت عليها هذه الدراسة.

لذلك لا بد من عمل المؤتمرات والندوات وورش العمل لإيضاح مفهوم إدارة المواهب لكل من المدراء ومعرفة كيفية تطبيقها، والاتفاق على مخطط يوضح الخطوات اللازمة لتبنى نهج برنامج لإدارة المواهب فيما يتماشى مع ثقافة الجامعة وطبيعة المنافسة حولها.

خامساً: تحليل فقرات مجال " وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب "

م	الرقبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	3	*0.017	2.16	64.67	6.47	تخطط الجامعة لاختيار الموهبة التي تحقق أهدافها في أي مستوى تنظيمي.
2	4	0.167	0.97	62.00	6.20	تجذب الجامعة الموهوبين لوظائف تدعم موهبتهم وتحافظ عليها.
3	2	*0.018	2.13	65.00	6.50	تدرس الجامعة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد

					الموهوب قبل توظيفه.	
1	*0.000	4.01	67.22	6.72	توزع الجامعة المهام على الوظائف بشكل يتناسب مع المعطيات المتوفرة.	4
7	0.224	-0.76	58.56	5.86	توفر الجامعة كل ما يحتاجه الموهوبون في مجال عملهم.	5
6	0.287	-0.56	59.00	5.90	تدعم الجامعة مقدار ما ينجزه الموهوبون في نطاق مسؤولياتهم.	6
5	0.301	0.52	61.11	6.11	تسمح الجامعة بتطوير وصقل مهارات العاملين الموهوبين عن طريق برامج متخصصة.	7
	0.066	1.52	62.51	6.25	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " توزع الجامعة المهام على الوظائف بشكل يتناسب مع المعطيات المتوفرة " يساوي 6.72 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.22%، قيمة الاختبار 4.01 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويتضح ذلك من اهتمام الجامعة بتحليل مهام الوظائف التي تطرحها بوضوح ويكون ذلك متاحاً أمام المتقدمين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " توفر الجامعة كل ما يحتاجه الموهوبون في مجال عملهم " يساوي 5.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.56%، قيمة الاختبار -0.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.224 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.25، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.51%، قيمة الاختبار 1.52 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.066 لذلك يعتبر مجال " وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب " غير دال إحصائياً عند مستوى

دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. يرجع ذلك إلى عدم وضوح عمليات نظام إدارة المواهب في الجامعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة في بدايات تطبيقها لنظام إدارة المواهب البشرية، وأن العاملين في الإدارة العليا والوسطى لديهم غموض في مبادئ هذا النظام، وكيفية تطبيقه ولا يطبق هذا النظام بجميع أجزائه.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة حداد وآخرون (2012) حيث أكدت أن معظم الشركات تقوم بتطبيق بعض مكونات إدارة المواهب ولكن ليس كطريقة كاملة متكاملة، وأن أغلبية المشاركين يعرفون بفائدة إدارة المواهب ولكن لا يعرفون المزيد من عمليات إدارة المواهب، وسبب هذا الاتفاق عدم وجود استراتيجية شاملة لإدارة المواهب في كلتا الدراستان. أي أن عمليات وممارسات إدارة المواهب لا تزال غير راسخة.

سادساً: تحليل فقرات مجال " تكامل عناصر النجاح "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تكامل عناصر النجاح "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	السمعة الطيبة والشهرة.	8.82	88.22	26.46	*0.000	1
2	القيادة الفعالة التي تدعم أداء الموهبة.	7.67	76.67	11.31	*0.000	2
3	هيكل تنظيمي مرن لامركزي يسمح بحرية عمل الموهوبين.	6.73	67.33	3.21	*0.001	6

4	عناصر الاتصال الفعال بين مستويات الإدارة.	7.43	74.33	8.89	*0.000	3
5	جدولة برامج الجامعة وأساليبها ومطابقتها لنظام المواهب.	6.52	65.22	3.11	*0.001	7
6	تحديد الفجوات بين المحقق والمأمول وتقييم الاداء المستمر.	6.94	69.44	5.69	*0.000	5
7	نظام التغذية الراجعة المستمرة.	6.96	69.56	5.67	*0.000	4
8	خطط مستقبلية لتطوير عمل عناصر الموهبة.	6.22	62.22	0.98	0.164	8
	جميع فقرات المجال معاً	7.16	71.63	8.11	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " السمعة الطيبة والشهرة " يساوي 8.82 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.22%، قيمة الاختبار 26.46 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا يرجع إلى أهداف الجامعة الإسلامية ورسالتها ودورها الأكاديمي في خدمة العملية التعليمية، وأيضاً دورها في المجتمع حيث تساهم في تنميته من خلال ما تقوم به من أنشطة عملية وعلمية، حيث تتوفر بالجامعة مراكز البحث العلمي والمرافق الهامة التي لها مكانتها في المجتمع مثل عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، مختبرات المواد والتربة، مركز تحليل الأغذية، مختبرات التحاليل الطبية وغيرها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " خطط مستقبلية لتطوير عمل عناصر الموهبة " يساوي 6.22 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.22%، قيمة الاختبار 0.98 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.164 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.63%، قيمة الاختبار 8.11 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000

لذلك يعتبر مجال " تكامل عناصر النجاح تتوافر " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- وتعرزو الباحثة ذلك إلى مكانة الجامعة الإسلامية بالمجتمع ودورها الأكاديمي والخدمي الذي تقوم به، وهذه تعتبر عوامل لجذب الموهوبين للعمل بها، هذه العوامل لها القدرة على إحداث التغيير في أسلوب إدارة العنصر البشري في الجامعة. هذا يعني أن بيئة الجامعة الإسلامية قابلة لتطبيق نظام إدارة المواهب، حيث أن الموهوبين يفضلون العمل في بيئات تراعي تكامل عناصر النجاح لديها، ليتمكنوا من استخدام كامل طاقاتهم بما يضمن لهم استثمارها. إلا أن إبراز دور وأهمية الموهوبين لا يقتصران على هذه العوامل فقط، بل يتطلب من الجامعة المزيد من الجهود التي تكمل عمل النظام بنجاح وخاصة التركيز على عمليات هذا النظام. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Horvathova (2011) والتي أكدت أن لضمان نجاح نظام إدارة المواهب يجب الوعي الكامل بكل جانب من جوانب هذا النظام وسبب هذا الاتفاق بأن إدارة المواهب في جمهورية التشيك لم تكن معروفة إلى حد كبير والقليل من المنظمات على دراية بها.

سابعاً: تحليل فقرات مجال " نظام إدارة المواهب "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول (5.14) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نظام إدارة المواهب "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
9	0.418	-0.21	59.56	5.96	يوفر نظام إدارة المواهب بالجامعة خطط واستراتيجيات جديدة تدعو للابتكار والابداع.	1

6	0.500	0.00	60.00	6.00	يعتبر تطبيق نظام إدارة المواهب من أهداف الجامعة على المدى الطويل والقصير .	2
8	0.436	-0.16	59.67	5.97	يدعم نظام إدارة المواهب نماذج الكفايات الوظيفية بالجامعة.	3
3	0.063	1.54	63.44	6.34	يعزز نظام إدارة المواهب وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب بالجامعة.	4
5	0.105	1.26	62.89	6.29	يزيد تطبيق نظام إدارة المواهب في الاستثمار في مكامن الموهبة.	5
6	0.500	0.00	60.00	6.00	يستخدم نظام إدارة المواهب في الجامعة ل(استقطاب- اختيار- تعيين - تطوير) العاملين.	6
10	0.268	-0.62	58.67	5.87	يشمل نظام إدارة المواهب جميع المستويات التنظيمية في الجامعة.	7
3	0.058	1.59	63.44	6.34	يرتبط نظام إدارة المواهب في توافر عناصر النجاح في الجامعة.	8
2	*0.025	1.99	64.33	6.43	يسبب نظام إدارة المواهب وجود أسلوب قيادة جديد في الجامعة.	9
1	*0.014	2.25	64.78	6.48	يدعم نظام إدارة المواهب عملية تقييم العاملين.	10
	0.132	1.12	62.23	6.22	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " يدعم نظام إدارة المواهب عملية تقييم العاملين " يساوي 6.48 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.78%، قيمة الاختبار 2.25 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.014 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا يدل على أن عملية تقييم العاملين بالجامعة الإسلامية تكون بناء على الكفاءة والموهبة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يشمل نظام إدارة المواهب جميع المستويات التنظيمية في الجامعة " يساوي 5.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.67%، قيمة الاختبار -0.62 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.268 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.22، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.23%، قيمة الاختبار 1.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.132 لذلك يعتبر مجال " نظام إدارة المواهب " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى غموض نظام إدارة المواهب لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية، وأن هذا المفهوم حديث النشأة في علم الإدارة ولا تزال الجامعة تخطو بخطواتها الأولى في هذا المجال.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتباط استراتيجيات الجامعة و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.

يبين جدول (5.15) أن معامل الارتباط يساوي 0.691، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتباط استراتيجيات الجامعة و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية الاستراتيجية في نظام إدارة المواهب البشرية، حيث تعتبر تحديد الرؤية والرسالة والخطط والأهداف التي تدعم قيم الموهوبين، هي المفاهيم الأساسية لهذا النظام وهي مدخلات النظام التي تهتم بصياغتها الجامعة الإسلامية. وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Riccio (2010) التي أوضحت بأن هناك علاقة بين إدارة الموهبة وخطط المؤسسات الاستراتيجية وإتباع نهج شامل لتطوير المواهب على جميع المستويات في المنظمة، يرجع سبب الاتفاق إلى اتخاذ الدراسات مؤسسات تعليمية في إطارها العملي.

جدول (5.15) معامل الارتباط بين ارتباط استراتيجيات الجامعة ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة	0.691	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

❖ الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية للأدوار المختلفة و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.

يبين جدول (5.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.697، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية للأدوار المختلفة ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

وذلك يرجع إلى اهتمام الجامعة بتحليل مهام الوظائف والمتطلبات الوظيفية من معارف وخبرات ومهارات لأي وظيفة، وخصوصاً تحديد المسار الوظيفي الذي يعتبر أداة نظام إدارة المواهب. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Campbell & Smith (2010) إذ تعتبر الموهوبون هم أكثر التزاماً وأكثر مشاركة بالعمل إذا تم تحديد المسار الوظيفي لهم بوضوح. ودراسة Manpower Company (2010) التي تؤكد أن تطوير المسار الوظيفي يزيد من قوة العمالة. وسبب هذه الاتفاق اهتمام الدراسات باعتبار المسار الوظيفي أداة لإدارة المواهب.

جدول (5.16) معامل الارتباط بين الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية للأدوار المختلفة و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية	0.697	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

❖ الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.

يبين جدول (5.17) أن معامل الارتباط يساوي 0.668، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الجامعة الإسلامية بفائدة نظام إدارة المواهب وأهمية وجود المهوبين في المستويات التنظيمية المختلفة، العاملين والمدراء أيضاً أصحاب المناصب الحرجة المتمثلة بالإدارة العليا المسؤولة عن وضع الخطط والاستراتيجيات المختلفة، وطالما كان أفراد هذه المستويات من ذوي المواهب فإن ذلك يؤثر على نظام إدارتهم بشكل عام. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Kehinde (2012) حيث أوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين داخل الشركة التي لديها موهبة خاصة، أما عن سبب الاتفاق يرجع إلى اعتبار الدراسات أن نظام إدارة المواهب يوجد فيها غموض لدى العاملين في المنظمات.

جدول (5.17) معامل الارتباط بين شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات	0.668	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

❖ الفرضية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في تطوير مكامن المواهب ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.

يبين جدول (5.18) أن معامل الارتباط يساوي 0.788 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الاستثمار في تطوير مكامن المواهب ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قلب نظام إدارة المواهب البشرية هو العمليات والتي تتمثل بتطوير مكامن الموهبة وهي الاستقطاب والتعيين والاختيار والتطوير وأيضاً التدريب ومن ثم المكافآت والحوافز والرواتب وأيضاً الاحتفاظ بالموظف الموهوب وطالما وجدت يعتبر النظام ناجح وفعال. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Abd Nasir & others (2012) التي أكدت بضرورة الحفاظ على المواهب داخل الشركة، ودراسة Kamil & others (2011) التي تعتبر إدارة المواهب استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالموظفين. وتستند هذه الاستراتيجية إلى أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب، واختيار وتطوير وإدارة الأداء، مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم الموهوبين اللازمة من أجل منظمة لنجاح وتحسين الأداء، وسبب هذا الاتفاق اعتبار العمليات أساس نظام إدارة المواهب أن وجدت تحقق النظام.

جدول (5.18) معامل الارتباط بين الاستثمار في تطوير مكامن المواهب و نظام إدارة

المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة	0.788	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

❖ الفرضية الخامسة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع الموهبة المناسبة في

المكان المناسب و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة

0.05 .

يبين جدول (5.19) أن معامل الارتباط يساوي 0.823، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأفراد يختلفون في موهبتهم، وعلى الجامعة تحديد الوظائف التي تتطلب وجود المواهب وتحديد نوع الموهبة في مختلف المستويات التنظيمية. وطالما توافرات

الموهبة ووضعت في مكانها المناسب، تنطلق هذه الموهبة وتؤثر على نظام إدارتها الذي يجب أن يعمل بنجاح لتوفير البيئة الداعمة والمناسبة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Kamil & others (2011) وسبب الاتفاق اعتبارها الموظف الموهوب هو السبيل لضمان النجاح التنظيمي في السوق التنافسية. ولا بد أن يكون في مكانه المناسب كي تثمر موهبته.

جدول (5.19) معامل الارتباط بين وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب	0.823	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

❖ الفرضية السادسة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر النجاح و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05 .

يبين جدول (5.20) أن معامل الارتباط يساوي 0.538، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر النجاح و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة توافر شروط معينة في الجامعة لنجاح نظام إدارة المواهب. طالما توافرت هذه الشروط تؤثر على نواحي مختلفة لنظام إدارة المواهب، مثلاً السمعة الطيبة والشهرة تؤثر على جذب الموهوبين، وكسبهم من المنافسين. وأما بالنسبة للقيادة الفعالة والهيكل التنظيمي المرن وعناصر الاتصال وجدولة البرامج وتحديد الفجوات بين المحقق والمأمول ونظام التغذية الراجعة والخطط المستقبلية، كلها دوافع للاحتفاظ بالموهوبين داخل الجامعة بعد العمل على اجتذابهم، بالإضافة إلى ذلك وجود هذه العناصر يحقق رضا العملاء الخارجيين وهو ما يعطي مخرجات تتوافق مع مخرجات نظام إدارة المواهب. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Blass (2007) حيث أكدت أن كل منظمة تحتاج لترتيب نظام إدارة المواهب مع متطلبات العمل الخاصة بها، وليس هناك طريقة واحدة لعمل إدارة المواهب. كما يجب مراعاة الثقافة السائدة داخلها لأن لكل منظمة ثقافة تختلف عن الأخرى. كما تتفق مع دراسة حداد وآخرون (2012) في نقطة معينة وهي تقييم العاملين حيث أكدت أن التقييم السنوي ليس كاف

في إدارة المواهب، بل يجب أن يتم على الأقل مرتين خلال السنة أي تقييم مستمر والتغذية الراجعة.

جدول (5.20) معامل الارتباط بين تكامل عناصر النجاح و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تكامل عناصر النجاح	0.538	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

❖ الفرضية السابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ(ارتباط استراتيجيات الجامعة، الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية، شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية، تطوير مكامن المواهب، وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، تكامل عناصر النجاح) على نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي كما في جدول (5.21):

تبين أن نموذج الانحدار النهائي أن نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية "المتغير التابع" يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة التالية:

- تطوير مكامن المواهب.
- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.

وقد تم استبعاد المتغيرات المستقلة الأخرى "ارتباط استراتيجيات الجامعة، الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية، شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية، تكامل عناصر النجاح" وذلك بناء على نتيجة طريقة Stepwise.

معامل التحديد = 0.706، ومعامل التحديد المعدل = 0.699، وهذا يعني أن 69.9% من التغير في نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية تم تفسيره من خلال العلاقة

الخطية السابقة والنسبة المتبقية 30.1% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية.

$F=104.5$ ، $Sig.=0.000$ وهذا يدل على وجود علامة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية وبين " تطوير مكان المواهب، وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب " وأن نموذج الانحدار السابق جيد.

جدول (5.21): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة
0.990	0.013		0.451	0.006	المقدار الثابت
0.000	5.014	0.553	0.133	0.666	وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب
0.005	2.878	0.318	0.126	0.361	تطوير مكان المواهب

$$\text{نظام إدارة المواهب البشرية} = 0.006 + 0.666 * \text{وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب} + 0.361 * \text{تطوير مكان المواهب}$$

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة لديها بعض من مبادئ نظام إدارة المواهب البشرية، فهي تملك استراتيجيات واضحة ومحددة مسبقاً، حتى لو لم يتم تطبيق نظام إدارة المواهب.

بالإضافة إلى استخدامها لنموذج الكفايات الوظيفية بدون وجود هذا النظام، كما تملك بعض الأدوات الناجحة التي تدعم هذا النظام. أما عن شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات وتكامل عناصر النجاح فهي أساسيات لا بد منها لنجاح النظام.

الفرضية الثامنة : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر - المؤهل العلمي - فئة الوظيفة - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة - عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. تم استثناء متغير الجنس، كون العينة احتوت على عدد كبير من الذكور مقابل عدد قليل من الإناث.

أولاً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية تعزى للفئة العمرية.

من النتائج الموضحة في جدول (5.22) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات " الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية، شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات، وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لصالح الذين أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة. ويرجع ذلك إلى الخبرة التي تملكها تلك الفئة، وأسلوب التعامل المختلف الذي تسلكه مع الموظفين، وقدرتهم على التمييز بينهم واكتشاف مواهبهم.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الفئة العمرية. وهذا يؤكد الفهم الغير واضح لنظام إدارة المواهب لأنه يجب أن يختلف حسب العمر والخبرة.

جدول (5.22): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		50 فأكثر	40 إلى أقل من 50	أقل من 40	
0.794	0.231	6.42	6.32	6.16	الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة.
*0.017	4.282	7.20	7.32	6.46	الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية.
*0.004	5.863	6.85	7.36	6.27	شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات.
0.361	1.032	5.84	5.82	5.25	الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة.
*0.034	3.508	6.43	6.53	5.53	وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.
0.082	2.571	7.02	7.48	6.72	تكمال عناصر النجاح.
0.137	2.031	6.29	6.53	5.57	نظام إدارة المواهب البشرية.
0.082	2.571	6.54	6.73	6.00	جميع المجالات السابقة معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية تعزى للمؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.23) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين "الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية، وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب" والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين يحملون درجة الدكتوراه فما فوق. وهذا يرجع إلى أن الدرجة العلمية تؤثر على فهم نظام إدارة المواهب البشرية.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك بالغموض الذي يحيط بتطبيق نظام إدارة المواهب، إذ من الطبيعي أن نجد من يحملون درجة الدكتوراه فما فوق هم الأكثر فهماً لذلك النظام وتطبيقاته، وذلك حسب مشاركتهم المستمرة بعمليات التوظيف، ومشاركتهم بالمناصب الإدارية العليا التي تسمح لهم المشاركة بالمؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل الخاصة بالموارد البشرية.

جدول (5.23): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		بكالوريوس - دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه وما فوق	
0.169	1.816	6.15	5.95	6.54	الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة.
*0.031	3.622	6.67	6.75	7.38	الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية.
0.072	2.711	6.73	6.52	7.23	شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات.
0.083	2.560	5.47	5.13	6.03	الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة.
*0.018	4.180	6.18	5.52	6.63	وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.
0.264	1.352	7.09	6.80	7.36	تكامل عناصر النجاح.
0.082	2.568	6.08	5.55	6.60	نظام إدارة المواهب البشرية.
*0.047	3.162	6.31	6.03	6.79	جميع المجالات السابقة معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثالثاً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية تعزى لفئة الوظيفة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.24) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " تكامل عناصر النجاح " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى فئة الوظيفة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى فئة الوظيفة وذلك لصالح الذين فئة وظيفتهم إداري.

وتعزو الباحثة ذلك إلى اختلاف طبيعة العمل بين الأكاديمي الإداري، والإداري، حيث يركز عمل الأكاديمي الإداري بشكل أكبر على الأعمال الأكاديمية، ويبرز دوره فيها بصورة أكبر.

جدول (5.24): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - فئة الوظيفة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		إداري	أكاديمي بمنصب إداري	
*0.029	-2.239	6.57	5.90	الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة.
*0.003	-3.167	7.42	6.55	الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية.
*0.022	-2.367	7.23	6.52	شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات.
*0.014	-2.521	6.05	5.12	الاستثمار في تطوير مكان الموهبة.
*0.015	-2.519	6.61	5.71	وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.
0.122	-1.568	7.35	6.88	تكامل عناصر النجاح.
*0.022	-2.358	6.63	5.62	نظام إدارة المواهب البشرية.
*0.009	-2.711	6.81	6.02	جميع المجالات السابقة معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

رابعاً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية تعزى للمسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.25) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات

مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى عدم الوضوح في نظام إدارة المواهب لكل من العاملين في الإدارة العليا والوسطى على اختلاف مسمياتهم الوظيفية.

من المتوقع أن العاملين بالإدارة العليا (رئيس الجامعة والنواب والمساعدين) هم أكثر الفئات التي ستتأثر بهذا النظام، لكونها هي التي تعد الاستراتيجيات والخطط والأهداف التي تدعم المهوبين، كما أنها الأكثر مشاركة في عمليات الجذب والاستقطاب والتوظيف، وتلك الإدارة مسئولة عن توفير البيئة المناسبة للاحتفاظ بالمهوبين وتحفيزهم.

جدول (5.25): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		مدير مساعد وقائم بأعمال مدير	رئيس قسم	نائب عميد	عميد	الرئيس ونوابه المساعدون	
0.869	0.312	6.39	6.20	6.62	6.51	6.58	الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة.
0.470	0.897	7.01	7.03	7.11	7.37	8.02	الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية.
0.296	1.250	6.71	6.99	7.16	7.49	7.64	شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات.
0.301	1.239	5.51	5.48	5.95	6.33	6.85	الاستثمار في تطوير مكامن المهوبة.
0.489	0.865	6.11	6.12	6.63	6.77	7.07	وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب.
0.920	0.231	7.23	7.15	7.39	7.44	6.84	تكمال عناصر النجاح.
0.713	0.531	5.92	6.43	6.12	6.58	6.95	نظام إدارة المواهب البشرية.
0.625	0.654	6.41	6.44	6.68	6.89	7.14	جميع المجالات السابقة معا

خامساً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية تعزى لعدد سنوات الخدمة في الجامعة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات

مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في الجامعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عدد سنوات الخدمة في الجامعة ليست شرطاً لفهم مدى تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، فقد يعمل الفرد بالجامعة لأكثر من 15 سنة مثلاً، ولكنه لم يعمل ضمن الإدارة العليا والوسطى سوى لعام أو أقل أو أكثر، وهذا يرجع إلى التدرج بالوظيفة تبعاً للشهادات العلمية و الخبرة وغير ذلك.

جدول (5.26): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة في الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أقل من 10 سنوات	10 إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 15	
0.382	0.974	5.98	6.43	6.40	الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة.
0.163	1.852	6.71	7.34	7.06	الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية.
0.386	0.962	6.66	7.16	6.93	شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات.
0.647	0.437	5.42	5.70	5.83	الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة.
0.488	0.724	5.93	6.28	6.44	وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.
0.120	2.176	6.85	7.55	7.01	تكامل عناصر النجاح.
0.598	0.517	5.92	6.21	6.43	نظام إدارة المواهب البشرية.
0.402	0.920	6.19	6.65	6.55	جميع المجالات السابقة معا

سادساً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية تعزى لعدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخبرة في المسمى

الوظيفي الحالي. ويرجع ذلك إلى قلة سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي لعينة الدراسة حيث بلغت نسبة (51.1%) لسنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم مشاركة المدراء في عمليات التوظيف في هذه الفترة، أو قلة مشاركتهم، بالتالي لم يكن لديهم ممارسة فعلية لنظام إدارة المواهب.

جدول (5.27): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر 15	10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 10 سنوات	
0.294	1.240	6.71	6.27	6.16	الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة.
0.418	0.880	7.34	7.14	6.92	الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية.
0.174	1.785	7.13	7.26	6.70	شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات.
0.151	1.933	6.34	5.51	5.50	الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة.
0.145	1.977	6.86	6.22	6.02	وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.
0.871	0.138	7.30	7.16	7.11	تكامل عناصر النجاح.
0.443	0.821	6.57	6.40	5.98	نظام إدارة المواهب البشرية.
0.259	1.371	6.88	6.54	6.31	جميع المجالات السابقة معا

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- مقدمة
- النتائج
- التوصيات
- بحوث ودراسات مستقبلية مقترحة

6.1 مقدمة:

بعد استكمال هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني حول واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة، تبلورت مجموعة من النتائج والتي سيتم عرضها في هذا الفصل. وبناء على تلك النتائج سيتم عرض مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى الاستفادة القصوى من تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، وسيتم عرض مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة لتكون انطلاقةً للباحثين في نفس المجال سواء في الجامعات أو أي منظمة أخرى.

6.2 النتائج:

بعد الإطلاع على تحليل النتائج واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي:

- تهتم الجامعة الإسلامية بصياغة الاستراتيجيات التي تقدر قيم العاملين، ومقدار ما لديهم من مواهب، تتمثل هذه الاستراتيجيات بوضوح الرؤية والرسالة والأهداف التي تدعم مواهب وقدرات العاملين على المدى القريب والبعيد.
- يوجد فهم لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بأهمية الموهوبين وضرورة وجودهم بالجامعة في جميع مستوياتها التنظيمية.
- تتوفر لدى الجامعة الإسلامية عناصر مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية.
- لا يوجد إدارة متخصصة تهتم بشئون الموهوبين بالجامعة الإسلامية، بل تعاملهم كباقي العاملين العاديين دون تفرقة.
- تهتم الجامعة الإسلامية ببعض أدوات نظام إدارة المواهب البشرية مثل المسار والوصف والتوصيف الوظيفي لكل وظيفة.
- هناك غموض في مفهوم نظام إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام. حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة بعد. أي أن الأغلب يعرفون بفائدة إدارة المواهب ولكن لا يعرفون المزيد من عمليات إدارة المواهب.
- تحظى الجامعة الإسلامية بسمعة طيبة وشهرة عالية في المجتمع المحلي والدولي وحتى العالمي مما يجعلها بيئة خصبة لاجتذاب أفضل الموهوبين وتطبيق نظام إدارتهم.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتباط استراتيجيات الجامعة ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية للأدوار المختلفة و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في تطوير مكامن المواهب ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05 .
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر النجاح و نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05 .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل(ارتباط استراتيجيات الجامعة، الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية، شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية، تطوير مكامن المواهب، وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، تكامل عناصر النجاح) على نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05 .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية تعزى للفئة العمرية فيما عدا الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية، شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات، وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لصالح الذين أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية تعزى إلى المؤهل العلمي ما عدا الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية، وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين يحملون درجة الدكتوراه فما فوق.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية تعزى إلى فئة الوظيفة وذلك لصالح الذين فئة وظيفتهم إداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في الجامعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي.
- نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة التالية:
- تطوير مكامن المواهب.
- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.

6.3 التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة السابقة، تقدم الباحثة أهم التوصيات التي خلصت بها، متمنية من إدارة الجامعة الإسلامية الأخذ بها بعين الاعتبار من أجل تطبيق وتعزيز ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية ، وهذه التوصيات هي:
- لا تخلو أي منظمة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين فيها، لذا يجب أن تهتم إدارة الجامعة الإسلامية 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 بورش عمل، ومؤتمرات دولية وعالمية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب، وكيفية تطبيق مكوناته.
 - على العاملين بالجامعة الإسلامية دون استثناء فهم ماهية إدارة المواهب البشرية، وأهميتها، وفهم مكوناتها بوضوح، بجميع الوسائل المتاحة عن طريق نشر أوراق بحثية مهنية، وأوراق

- المؤتمرات أو الدراسات التي تتناول تحديد الموضوع، وإلقاء المحاضرات، تنظيم حلقات دراسية وحلقات عمل للخبراء الذين لديهم خبرة عملية في الإدارة.
- أن تفصل إدارة الجامعة الإسلامية بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث الاهتمام بتوفير وحدة متخصصة بشئون المهويين، مع مراعاة تخصيص ميزانيات لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.
- الاهتمام بتحفيز المهويين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والتعويضات غير المباشرة، وعدم تطبيق نفس المنهجية للأفراد العاديين.
- توصي الباحثة إدارة الجامعة باكتشاف الطلبة المهويين في الأقسام والكليات المختلفة، ومن ثم عمل مركز خاص لهم للاستفادة من مواهبهم وصلفها، وإيجاد الشواغر التي تناسب مواهبهم داخل الجامعة.
- على إدارة الجامعة الإسلامية وضع برنامج (نظام) متكامل لإدارة الموهبة مع التركيز على العمليات والأخذ بعين الاعتبار ثقافة الجامعة وطبيعة البيئة من حولها، ويمكن للإدارة الاستعانة بخبراء ومتخصصين في مجالات الإدارة لوضع هذا البرنامج.
- الاهتمام بتدريب العاملين باستمرار، لما له من فائدة في إبراز بعض المواهب التي قد يمتلكونها.
- إعطاء المزيد من الاهتمام للمهويين، والسماح لهم بتطبيق أفكارهم على أرض الواقع، وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين.
- الاستعانة بجهات خارجية متخصصة باكتشاف المهويين، وذلك لتوفير أوعية للمهويين وطبيعة موهبتهم.

6.4 بحوث ودراسات مستقبلية مقترحة:

في ضوء ماسبق من نتائج وتوصيات تقترح الباحثة الدراسات التالية:

- دراسة أثر إدارة المواهب على الأداء الفعال.
- دراسة كيفية الحفاظ على المهويين داخل المنظمة.
- دراسة سبل تحقيق الرضا الوظيفي للمهويين داخل المنظمة.
- دراسة نموذج مقترح بالتفصيل لعمليات نظام إدارة المواهب وأثرها على المخرجات.

المراجع

- المراجع العربية
- الكتب
- الرسائل العلمية
- المقالات والأبحاث العلمية والمؤتمرات
- المراجع الأجنبية
- مواقع الانترنت

❖ المراجع العربية:

❖ القرآن الكريم.

أولاً: الكتب:

- ❖ أبو أسعد، أحمد، إرشاد الموهوبين والمتفوقين، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- ❖ أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، عمان،الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- ❖ أبو زينة، فريد، البطش، محمد، مناهج البحث العلمي-تصميم البحث والتحليل الاحصائي، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
- ❖ بارب، وينجلفد، كيف تحتفظ بموظفيك المتميزين في 50 دقيقة، ترجمة خالد العامري، القاهرة، دار الفاروق الحديثة للطباعة والنشر، 2003.
- ❖ بدير، كريمان، سيكولوجية الموهبة والعبقرية، القاهرة، عالم الكتب، 2010.
- ❖ البعلبكي، منير، قاموس المورد عربي انجليزي، دار العلم للملايين بيروت لبنان 2000 الطبعة 34، 2000.
- ❖ البواليز، محمد، المعاينة، خليل، الموهبة والتفوق، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
- ❖ ثورون، كاي، بيلانت، آندي، فن إدارة الموهبة، ترجمة خالد العامري، الجيزة، مصر، دار فاروق للاستثمارات الثقافية، 2008.
- ❖ جروان، فتحي، أساليب الكشف عن الموهوبين، عمان، دار الفكر، 2008/ الموهبة والتفوق والإبداع، الطبعة الثالثة، 2003.
- ❖ الحروب، أنيس، نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999.
- ❖ الخزامي، عبدالحكيم. إدارة الموارد البشرية إلى أين-التحديات- التجارب- التطلعات، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- ❖ درة، عبد البارى، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، الأردن، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2004.
- ❖ الرب، سيد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، جامعة قناة السويس، 2006.

- ❖ السالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، اثراء للنشر و التوزيع، 2009.
- ❖ السمادوني، السيد، تربية الموهوبين والمتفوقين، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009.
- ❖ سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- ❖ صبحي، تيسير، قطامي، يوسف، مقدمة في الموهبة والابداع، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1992.
- ❖ الصباغ، زهير، درة، عبدالباري، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- ❖ الطائي، محمد، العجيلي، ليث، الحكيم، يوسف، الفضل، مؤيد. نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- ❖ الطنطاوي، رمضان، الموهوبون أساليب رعايتهم وأساليب تدريسهم، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- ❖ عباس، أنس، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- ❖ عبود، نجم. إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس، عمان، الأردن، دار اليازوري، 2010.
- ❖ عبيد، ماجدة، سيكولوجية الموهوبين والمتفوقين، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- ❖ علي، محمد، مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- ❖ العلاق، بشير، مبادئ الإدارة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- ❖ العنزي، سعد، صالح، أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار اليازوري العلمية، 2009.
- ❖ فتحي، محمد، مهارات لا بد منها للصعود إلى القمة، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2001.
- ❖ قطناني، محمد، مريزق، هشام، تربية الموهوبين وتنميتهم، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- ❖ القمش، مصطفى، مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.

- ❖ كرماللي، سلطان، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم حجازي، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، 2005.
- ❖ الكلالدة، طاهر، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- ❖ كلنتن، عبدالرحمن، رحلة مع الموهبة (الدليل الشامل)، دار طويق للنشر والتوزيع، 2002
- ❖ المعاني، أحمد، عريقات، أحمد، الصالح، أسماء، جرادات، ناصر، درة، عبدالباري. قضايا إدارية معاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2011.
- ❖ هلال، محمد، إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، القاهرة، مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع (ديك للنشر والتوزيع)، 2010.
- ❖ الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003.
- ❖ يحيى، ملحم، التمكين مفهوم اداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

ثانيا: الرسائل العلمية:

- ❖ أبو عامر، آمال، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- ❖ الجريد، عارف، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد منطقة الجوف، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- ❖ حجازي، ايناس، تنافس الكفاءات كنظام لإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخلوية-جوال، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2011.
- ❖ حويحي، مروان، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل- حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- ❖ الكرعوي، محمد، البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

❖ مصيري، أميرة، درجة ممارسة الإدارة العامة لرعاية الموهوبين للمهام اللازمة لاكتشاف ورعاية الموهوبين بمدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

ثالثاً: المقالات والأبحاث العلمية والمؤتمرات:

❖ أبو الخير، يسرى، إدارة الموارد البشرية، ورقة بحث، جامعة عين شمس كلية التجارة الدراسات العليا، 2005.

❖ اسماعيل، نور، عياصرة، سامر، سمات وخصائص الطلبة الموهوبين والمتفوقين كأساس لتطوير مقاييس الكشف عنهم، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد الثالث، العدد (4)، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 2012.

❖ الآغا، وفيق وإيهاب، استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الاداء الجامعي، بحث منشور، جامعة الأزهر، غزة ، 2010.

❖ انتركوليج، مركز البحوث والتنمية، خطة استراتيجية لاستيعاب العمالة الماهرة في دول (قبرص - ايطاليا - ألمانيا - تركيا)، مؤسسة أنا لين الأورو-متوسطة للحوار بين الثقافات، 2006 .

❖ بلوناس، عبد الله، أمنية، قذايفة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة بحث، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.

❖ تيشوري، عبدالرحمن، من يجذب الموظفين المتميزين يصنع المستقبل المتميز، مجلة الحوار المتمدن، العدد 1429، 2006.

❖ الحجار، رائد، تقييم الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بحث منشور، مجلة الأقصى، مجلد 8، عدد 2، فلسطين، 2004.

❖ حجازي، حسين، عيد، عليان وآخرون، إدارة الموهبة: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين، بحث منشور، مجلة الإدارة والعلوم الاجتماعية، مجلد 2، العدد 9، بيروت، لبنان، 2012.

❖ الحميدي، محمد، الطيب، الهادي، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة، 2011.

- ❖ حنونة، سامي، العوضي، رأفت، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم كمؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة المنعقد بجامعة القدس المفتوحة، منطقة غزة التعليمية، 2011.
- ❖ الدجني، إياد، تجربة الجامعة الإسلامية في تقييم الأداء الإداري كمدخل لتقييم الأداء، بحث منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- ❖ ديلويت (الشرق الأوسط)، الحفاظ على موظفيها أصبح الأولوية للشركات بعد انحسار موجة تقليص الوظائف، دراسة ديلويت الشرق الأوسط، مركز جيفينور، بيروت، لبنان، 2009. متاحة على الرابط www.deloitte.com.
- ❖ ديوليت، امنح موظفيك الموهوبين مسؤوليات جديدة وإلا خسرتهم، جريدة القبس الكويتية الالكترونية، العدد 14295، 2012.
- ❖ الرشيد، صالح، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، نحو بناء اطارا منهجيا للابداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2004.
- ❖ شاهين، ياسر، واقع واتجاهات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص بفلسطين، ورقة بحثية، كلية فلسطين الأهلية الجامعية، فلسطين، 1999.
- ❖ شئون الموظفين - الجامعة الإسلامية بغزة 2013
- ❖ الصمادي، نسيم، إدارة المواهب، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 363، الشركة العربية للاعلام العلمي-شعاع- القاهرة، 2008.
- ❖ الصمادي، نسيم، كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 220، 2002.
- ❖ العاجز، فؤاد، مرتجي، زكي، واقع الطلبة الموهوبين والمتفوقين بمحافظة غزة وسبل تحسنه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد عشرين، العدد الأول، 2012. متاحة على الرابط www.iugaza.edu.ps/ar/periodical
- ❖ عبدالوهاب، محمد، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، بحث منشور، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، 2003.
- ❖ العدلي، ناصر، كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية، المجلة الاقتصادية الالكترونية، العدد 5670، متاح على الرابط www.aleqt.com

- ❖ عرفة، رشا، إدارة المواهب: الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 15، 2010.
- ❖ العلواني، مصطفى، مفاهيم حول:الموهبة،العبقرية،الإبداع،الابتكار،التميز،الذكاء للاسهام في بناء جيل التمكين، ورقة بحث، مدرسة تاونزة العلمية مدرسة تابعة لمشاريع مكتب الدراسات العلمية، الحمير، الجزائر، 2012.
- ❖ العنزي، سعد، العطوي، عامر، العابدي، علي، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 34، العدد89، 2011.
- ❖ قوشيح، نعيمة، مزريق، عاشور، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، بحث منشور، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.
- ❖ مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، تكامل إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات لتحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، السودان، 2010. برعاية عبد الرحمن الخضر.
- ❖ نخلة، خليل، خطة عمل استراتيجية لتطوير التعليم العالي في فلسطين، ورقة بحثية، رام الله فلسطين، 2005.

Books:

- ❖ Arthur, Diane. **The employee Recruitment And Retention Handbook**, Library of Congress cataloging in publication, United States of America, 2001.
- ❖ Bauer, Talya. **Onboarding New Employees Maximizing Success**, sponsored by: Right Management, 2010.
- ❖ Berger, Lance and Dorothy. **The Talent Management HandBook-Creating Organizational Excellence**, Lance A berger and Associates, 2004.
- ❖ Bingham, Tony. **The New Face Of Talent Management Making Sure That People Really Are Your Most Important Asset**, ASTD, 2009.
- ❖ Cheese P, Thomas R. J and Craig E. **The Talent Powered Organization: Strategies For Globalization, Talent Management And High Performamcel**, Kogan Page, London and Philadelphia, 2008.
- ❖ Dooprer, Stacy. **Onboarding Toolkit For HR Professionals New Employee Orientation**, Hove University of Minnesota, 2012.
- ❖ Dowell, Ben, Silzer,Rob. **Strategy-Driven Talent Management**, Jossey-Bass Awiley Imprint, San Francisco, 2010.
- ❖ Gerhart, Barry. **Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems**, University of Wisconsin ,Madison, 2007.
- ❖ Hatum, Andres. **Next Generation Talent Management**, Plagrave Macmilan, 2010.
- ❖ Meyer, Terry. **Talent Management**, Disclaimer, Arab British Academy for higher education, 2005.
- ❖ Michaels, Ed, Handfield, Helen Jones, Axelrod, Beth.**The War For Talent**, McKinsey & Company,Inc United States of America, 2001.
- ❖ Murphy, Emmett. **Talent IQ- Indentify You Companys Top Performance- Improve or Remove Underachivers**, Platinum Press, 2007.
- ❖ Osinga, Syben. **Talent Management And Oracle HCM**, HCM3 Group, 2009.
- ❖ Rothwell, William. **Introduction Talent Management**, Adale carnegle-white paper, The Pennsylvania State University, 2008.
- ❖ Schweyer, Allan. **Talent Management Systems**, National Library of Canada Cataloging In Publication, 2004.

- ❖ Sims, Doris. **The 30-Minute Guide Of Talent And Succession Management**, Author House, 2009.
- ❖ Tomar, Ravinder. **Commercial Operations Management Process And Technology Support Commercial Activities**, Global India Publication, 2009.

Thesis & Dissertation:

- ❖ Bomela, Mary. **Retaining Critical Skills And Talented Employees During And After Organizational Downsizing**, partial fulfillment of the requirement for the degree of master of business administration university of Pretoria, 2007.
- ❖ Ntonga, Sibusiso. **The Impact Of Talent Management Practices On Business Performance**, partial fulfillment of the requirement for the degree of master of business administration, university of Pretoria, 2007.
- ❖ Riccio, Steven. **Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders Within The Administration At A private Colleges And Universities**, university of Nebraska, Lincoln, 2010.

Researches & Reports:

- ❖ Abd nasir, Syed, Hassan, Roslani and others. **Managing Talent In Top Loading Companies In Malaysia**, International conference on technology and management lecture notes in information technology, 2012.
- ❖ Bassi, Laurie, McMurrer, Daniel. **Maximizing Your Return On People**, Harvard Business Review, 2007
- ❖ Bersin, Josh. **Talent Management What Is It? Why Now?** Hay Group, 2006.
- ❖ Bhatnagar, Jyotsna. **Talent Management Strategy Of Employee Engagement In Indian ITES Employees: Key To Retention**, HRM area-management development Institute, Sukhrali Gurgaon india, vol:29 ISS: 6 PP, 640-633, 2007.
- ❖ Blass, Eddie. **Talent Management Maximizing Talent For Business Performance**, Chartered Management Institute, 2007. Available at: www.ashridge.org.uk

- ❖ Campbell, Michael, Smith, Roland. **High Potential Talent A view From Inside The Leadership Pipeline**, center for creative leadership. Available at: www.ccl.org. 2010
- ❖ CHRM. **Talent Management In The Era Of Offshoring A social Exchange Model Of Turnover In Offshoring Employee**, research proposed submitted to the center of human resource management, 2006.
- ❖ Collings, David, Mellahi, Kamel. **Strategic Talent Management: A review And Research Agenda**, 2005. Available at: www.elsevier.com/locate/humres.
- ❖ Deloitte. **It's 2008: Do you know where your talent is**, Deloitte research study, 2008.
- ❖ Dodyk, Phillip. Richardson, Alexander. **Talent Management at Multinational Firms In China**, a rabig knowledge, Wharton, 2012.
- ❖ Gruel, Omer, Porteous, Andrew. **Emirati Talent Management Effective Nationalization**, An oxford strategic consulting research project, 2010.
- ❖ Hajimirarab, seyed, Nobar, Mohammad. **Identifying And Improving The Talent Management Indicators: A case Study in Iranian industry-** business and management review vol.1(4)pp.01-0.8,june,2011.
- ❖ Hewitt's Associates. **The State Of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities**, Hewitt's Human Capital Consulting, 2008.
- ❖ Horvathova, Perta. **The Application Of Talent Management At Human Resource Management In Organization.**, international conference on information and financial engineering, Singapore press, Vol.12, 2011.
- ❖ Kamil, Bidayatul, hamid, Zebeda and others. **A study On The Implementation Of Talent Management Practices At Malaysia Companies**, Asian journal of business and management science, Vol.1 no.4 {147-162}, 2011. Available at: www.ajbms.org.
- ❖ Kehinde, James. **Talent management- Effect On Organizational Performance**, Lagos state university, Nigeria west Africa. Journal of management research, vol4-no 2, 2012.
- ❖ Langenegger, Pamela, Mahler, Philippe and other. **Effectiveness Of Talent Management Strategies In Swiss Companies**, Universita Zurich, 2010.
- ❖ Manapower company, **Career Development-Increase The Strength Of Your Workforce**, Australia and Newzeland ,2012.

- ❖ Ngozwana, Khanyisa, Rugimbana, Robert. **Assessment of talent Retention Sstrategies The Case of A large South African company**, African journal of business management vol 5(5) pp 1524-1527, 2011. Available www.academicjournals.org/ajbm.
- ❖ Nissler, Martin. **Talent Management A summary Of Quantifiable Surveys And Relevant Reports**, The mckinsey quarterly, 2010.
- ❖ White paper. **Integrated Talent Management Optimizing The Employee Life Cycle**, 2008. Available at: www.pageuppeople.com
- ❖ Workitect Inc. **Integrating HR And Talent Management Process**, 2011. Available at: www.workitect.com.

ثالثاً: مواقع الانترنت:

- ❖ www.renzullilearning.com موقع رينزولي التعليمي.
- ❖ www.mohe.gov.ps وزارة التربية والتعليم العالي، الضفة الغربية، 2011.
- ❖ www.iugaza.edu.ps الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- ❖ www.abahe.co.uk الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، 2013.
- ❖ www.webometrics.com الصفحة الالكترونية لترتيب الجامعات، 2013.

الملاحق

- ملحق رقم (1): كتاب التحكيم
- ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (1): كتاب التحكيم



الجامعة الإسلامية-غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد /المحترم.

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى" حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة، وقد أعدت الباحثة أداة الدراسة وهي استبانة لاتمام الجزء العملي من الدراسة وتشمل 7 مجالات (الارتباط باستراتيجية الجامعة - الاستخدام لنموذج الكفايات الوظيفية- شمولية إدارة المواهب - الاستثمار في تطوير الموهبة- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب-تكامل عناصر النجاح- نظام إدارة المواهب البشرية). لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة والتعليق عليها، نظرا لما عرفتم من اطلاع وخبرة ودراية في هذا المجال.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم ...

مرفق لكم:

- مشكلة البحث والمتغيرات والفرضيات
- الاستبانة

الباحثة/عزيزة عبد الرحمن صيام

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	أ.د ماجد الفراء	الجامعة الإسلامية
2	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
3	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
4	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
5	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
6	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
7	د. وفيق الآغا	جامعة الأزهر
8	د. محمد فارس	جامعة الأزهر

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية- غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تضع الباحثة بين أيديكم هذه الاستبانة التي تعتبر أداة دراسة بعنوان: "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى - حالة دراسية الجامعة الإسلامية- غزة" دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير- إدارة الأعمال.

يشرف الباحثة من خلالكم الحصول على البيانات المتعلقة بالموضوع، من أجل ذلك تم تصميم هذه الاستبانة لتطبيقها على جامعتكم الموقرة، و تشمل 7 مجالات (الارتباط باستراتيجية الجامعة- الاستخدام لنماذج الكفايات الوظيفية- شمولية إدارة المواهب- الاستثمار في تطوير الموهبة- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب- تكامل عناصر النجاح- نظام إدارة المواهب البشرية).

ونحن كلنا ثقة من أن تعاملكم بدقة وموضوعية سيساعد في الوصول إلى نتائج مهمة تفيد في إنجاز وإنجاح الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد الجامعة في الموضوع نفسه، آخذين بعين الاعتبار أن هذه البيانات والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

تعريف الموهوب: هو شخص نابغ ذكي ذو مستوى متميز في الأداء، بالنسبة لمن هو في مثل سنه، لديه قدرة على التعامل مع الحقائق والأفكار وإدارة الجماعات وحل المشكلات.

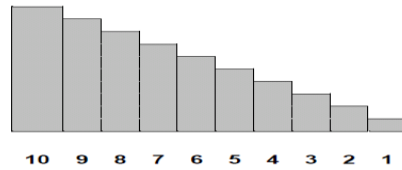
تعريف إدارة المواهب: هي سلسلة من الخطوات التي تحدد مقدار الموهبة الموجودة في المنظمة، وتسعى لاستقطاب و الحفاظ، وتوفير الظروف الملائمة للموهوبين في جميع المستويات التنظيمية.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم ...

الباحثة/ عزيزة عبد الرحمن صيام

أولاً: المعلومات الشخصية:

1- الفئة العمرية:	
() أقل من 30	() 30 إلى أقل من 40
() 40 إلى أقل من 50	() 50 فأكثر
2- الجنس:	
() ذكر	() أنثى
3- المؤهل العلمي:	
() دكتوراة وما فوق	() ماجستير
() بكالوريوس	() دبلوم عالي
4- فئة الوظيفة:	
() أكاديمي بمنصب إداري	() إداري
5- المسمى الوظيفي:	
() الرئيس ونوابه والمساعدين	() عميد
() رئيس قسم	() قائم بأعمال مدير
() مدير	() نائب عميد
() مساعد مدير	() غير ذلك حدد:
6- عدد سنوات الخدمة في الجامعة:	
() أقل من 5 سنوات	() 5 إلى أقل من 10 سنة
() 10 إلى أقل من 15 سنة	() 15 فأكثر
7- عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي:	
() أقل من 5 سنوات	() 5 إلى أقل من 10 سنة
() 10 إلى أقل من 15 سنة	() 15 فأكثر



نأمل منكم التكرم باستخدام التدرج من 1 إلى 10 حيث أنه كلما اقتربت الإجابة من الدرجة 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرات المذكورة.

ثانياً: فقرات الاستبانة:

الدرجة	الفقرة	م
المجال الأول: الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة		
	تستند رؤية ورسالة الجامعة على قيم العاملين فيها ومقدار ما لديهم من موهبة.	1
	تدعم أهداف الجامعة موهبة وقدرات العاملين على المدى القريب والبعيد.	2
	تحلل الجامعة نقاط القوة والضعف في كادرها باستمرار.	3
	تراعي استراتيجية وسياسات الجامعة وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة.	4
	تضع الجامعة العاملين الموهوبين ونظام ادارتهم في سلم أولوياتها.	5
	تضع الجامعة خطط واضحة لتشجيع الابتكار والمبادرات والأفكار الجديدة.	6
	تتوافر لإدارة الجامعة قواعد بيانات لأوعية الموهبة (أعداد الموهوبين ومجال موهبتهم).	7
	تستعين الجامعة بشركات وجهات خارجية لتوفير أوعية الموهبة (أعداد الموهوبين ومجال موهبتهم).	8
	تدرس الجامعة الفرص الخارجية المتاحة من المواهب وتحاول جذبها والاستفادة منها.	9
	تضع الجامعة اللوائح والقوانين التي تضبط نظام إدارة المواهب.	10
	تسمح الجامعة بمشاركة العاملين الموهوبين في بناء الخطط الاستراتيجية ووضع استراتيجيات الجامعة.	11
	يوجد لدى الجامعة إدارة متخصصة بالمواهب البشرية فقط.	12
المجال الثاني: الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية		
	تحدد الجامعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي تشكل عوامل النجاح لأي وظيفة.	13
	تضع الجامعة معايير للتمييز بين العاملين.	14
	تضع الجامعة وصف وظيفي واضح ومعروف للعاملين في كل مستوى تنظيمي.	15
	تضع الجامعة المواصفات الوظيفية ومؤشرات الوظيفة في كل مستوى تنظيمي.	16

الدرجة	الفقرة	م
	تحدد الجامعة المسارات الوظيفية وخطط التعاقب لأي وظيفة.	17
	تضع الجامعة نظام تقييم الأداء على أساس الكفايات والمواهب.	18
	يتوافر في الجامعة نظام للترقيات حسب الكفايات و المواهب.	19
	يتوافر في الجامعة نظام التعويضات المباشرة حسب الكفايات و المواهب.	20
	يتوافر في الجامعة نظام المنافع التعويضات غير المباشرة حسب الكفايات و المواهب.	21
	تركز الجامعة على الخبرات والموهبة الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخدمة.	22
	تشجع الجامعة العاملين باستمرار وتحفزهم على المبادرة.	23
	تفوض إدارة الجامعة الصلاحيات للعاملين الموهوبين وتحدد مسئولياتهم.	24
المجال الثالث: شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات		
	تصنف الجامعة جودة الموهبة المطلوبة لكل مستوى تنظيمي.	25
	تتطلب الجامعة وجود الموهوبين في المستويات الادارية العليا.	26
	تتطلب الجامعة وجود الموهوبين في المستويات الادارية الوسطى.	27
	تتطلب الجامعة وجود الموظفين الموهوبين في المستويات الادارية الدنيا.	28
	تركز الجامعة على جذب الموهوبين لشغل المناصب الوظيفية الحرجة.	29
	تحدد الجامعة ذوي المواهب ليكونوا بدلاء المناصب الحرجة فورا في حال تركها للعمل.	30
	تعمل الجامعة على جذب العمال المهرة والفنيين ذوي المواهب.	31
المجال الرابع: الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة		
	تخصص الجامعة ميزانية خاصة لـ(استقطاب- اختيار- تعيين - تطوير) ذوي المواهب.	32
	توفر الجامعة المناخ المناسب لعمل الموهوبين بعيدا عن باقي العاملين.	33

الدرجة	الفقرة	م
	تستفيد الجامعة من مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ودعمها.	34
	تترك الجامعة الفرصة أمام الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة و تطوير خدمات جديدة بأنفسهم.	35
	تحفز إدارة الجامعة الطاقات الفكرية وتعمل على اطلاقها.	36
	تركز الجامعة على استغلال فرص الموهوبين أكثر من برامج التدريب.	37
	تعمل الجامعة على اشراك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات.	38
	تولي الجامعة الموهوبين مسئوليات تدريب طاقم العاملين لديها والموظفين الجدد.	39
	تخصص الجامعة نظام حوافر للعاملين الموهوبين يختلف عن باقي العاملين.	40
	تخصص الجامعة نظام رواتب للعاملين الموهوبين يختلف عن باقي العاملين.	41
المجال الخامس: وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب		
	تخطط الجامعة لاختيار الموهبة التي تحقق أهدافها في أي مستوى تنظيمي.	42
	تجذب الجامعة الموهوبين لوظائف تدعم موهبتهم وتحافظ عليها.	43
	تدرس الجامعة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد الموهوب قبل توظيفه.	44
	توزع الجامعة المهام على الوظائف بشكل يتناسب مع المعطيات المتوفرة.	45
	توفر الجامعة كل ما يحتاجه الموهوبون في مجال عملهم.	46
	تدعم الجامعة مقدار ما ينجزه الموهوبون في نطاق مسئولياتهم.	47
	تسمح الجامعة بتطوير وصقل مهارات العاملين الموهوبين عن طريق برامج متخصصة.	48
المجال السادس: تكامل عناصر النجاح ، تتوافر لدى الجامعة:		
	السمعة الطيبة والشهرة.	49
	القيادة الفعالة التي تدعم أداء الموهبة.	50

الدرجة	الفقرة	م
	هيكل تنظيمي مرن لامركزي يسمح بحرية عمل الموهوبين.	51
	عناصر الاتصال الفعال بين مستويات الإدارة.	52
	جدولة برامج الجامعة وأساليبها ومطابقتها لنظام المواهب.	53
	تحديد الفجوات بين المحقق والمأمول وتقييم الاداء المستمر.	54
	نظام التغذية الراجعة المستمرة.	55
	خطط مستقبلية لتطوير عمل عناصر الموهبة.	56
ثانياً: نظام إدارة المواهب		
	يوفر نظام إدارة المواهب بالجامعة خطط واستراتيجيات جديدة تدعو للابتكار والابداع.	57
	يعتبر تطبيق نظام إدارة المواهب من أهداف الجامعة على المدى الطويل والقصير.	58
	يدعم نظام إدارة المواهب نماذج الكفايات الوظيفية بالجامعة.	59
	يعزز نظام إدارة المواهب وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب بالجامعة.	60
	يزيد تطبيق نظام إدارة المواهب في الاستثمار في مكامن الموهبة.	61
	يستخدم نظام إدارة المواهب في الجامعة ل(استقطاب- اختيار- تعيين - تطوير) العاملين.	62
	يشمل نظام إدارة المواهب جميع المستويات التنظيمية في الجامعة.	63
	يرتبط نظام إدارة المواهب في توافر عناصر النجاح في الجامعة.	64
	يسبب نظام إدارة المواهب وجود أسلوب قيادة جديد في الجامعة.	65
	يدعم نظام إدارة المواهب عملية تقييم العاملين.	66

شكراً لحسن تعاونكم...

الباحثة/ عزيزة عبد الرحمن صيام