

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير
معهد IBM لدراسات قيمة العمل
دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة

**Level of Application of Integrated Talent
Management According To IBM Institute for
Business Value
Case Study Palestinian Governmental Agencies
in Gaza Strip**

إعدادُ الباحثِ

إياد أحمد عبد الله أبو سحلوب

إشرافُ

د. سامي علي أبو الروس

قُدِّمَ هذا البحثُ استكمالاً لِمُتطلباتِ الحُصولِ على دَرَجَةِ المَاجستيرِ
في إدارة الأعمال بِكَلِيَةِ التِجَارَةِ في الجَامِعَةِ الإسلاميَّةِ بِغَزَّةِ

أغسطس 2016م - ذو القعدة 1437هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير
معهد IBM لدراسات قيمة العمل
دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة

Level of Application of Integrated Talent Management According To IBM Institute for Business Value Case Study Palestinian Governmental Agencies in Gaza Strip

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى، وأن حقوق النشر محفوظة للجامعة الإسلامية - غزة.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification, All copyrights are reserves to IUG.

Student's name:	إياد أحمد عبد الله أبو سحلوب	اسم الطالب:
Signature:	إياد أبو سحلوب	التوقيع:
Date:	9-10-2016	التاريخ:



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج س غ/35
2016/10/09
التاريخ: Date:

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ اياد احمد عبدالله أبوسحلوب لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل
دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة

Level of Application of Integrated Talent Management According to IBM Institute for Business Value

Case Study Palestinian Governmental Agencies in Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 08 محرم 1438 هـ، الموافق 2016/10/09م الساعة الحادية عشر صباحاً في قاعة المؤتمرات بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. سامي علي أبو الروس مشرفاً و رئيساً
د. أكرم اسماعيل سمور مناقشاً داخلياً
د. نبيل عبد اللوح مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع فهم وتطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة وذلك باستخدام معايير معهد IBM الأمريكي، لقياس مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة من وجهة نظر أفراد الفئة العليا والوسطى في الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة كأداة دراسة رئيسية وهي مبنية على معايير المعهد الأمريكي المذكور، وقام الباحث بتطويرها بإضافة محور ثان يقيس الإدراك والفهم للنظام المتكامل لإدارة الموهبة، وتكونت عينة الدراسة من مدرء الفئة العليا والأولى في المؤسسات الحكومية، وبلغ عدد أفراد العينة (248) مدير، وكانت نسبة الاسترداد 93%، وتم استخدام برنامج SPSS لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الحكومية في غزة تطبق النظام المتكامل لإدارة الموهبة بأبعاده الستة حسب معهد IBM بدرجة متوسطة لم تتجاوز 59.8%، فبالرغم من امتلاكهم استراتيجيات للموهبة بمعدل 65.9%، إلا أنهم لديهم ضعف في تحفيز المواهب وتطويرهم عند مستوى 56.2%، وضعف في الاتصال بالمواهب وتمكينهم عند مستوى 56.7%، في حين أن باقي ممارسات نظام إدارة الموهبة تتم ولكن بدرجة متوسطة لم تبلغ معدل 61%. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك ضعف في إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب لدى مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني عند مستوى 53.6%. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز وتطوير الموهبة، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتعاقب واستدامة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) بلغت 0.929 بالإجمال، ما يعني أنه يمكننا الاستدلال على الإدراك والفهم للنظام المتكامل لإدارة الموهبة من خلال مستوى الممارسة للأبعاد الستة المذكورة بنسبة 92.9%، كما أظهرت نتائج الدراسة أن 88.9% من التغيير في إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب يعود إلى (تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتعاقب واستدامة الموهبة)، والباقي 11.1% يعود لعوامل أخرى.

لذلك أوصت الدراسة الاهتمام بالدرجة الأولى بما يحقق تعاقب واستدامة المواهب، ثم الاهتمام بتحفيز المواهب وتطويرهم، ثم الاهتمام بالاتصال بالمواهب وتمكينهم، ثم أخيراً على مؤسسات الجهاز الحكومي أن تحسن من الطرق المتبعة في تنظيم وإدارة المواهب.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

This study aimed at describing the level of understanding and applying the integrated talent management according to the standards of IBM Institute for Business Value, from the viewpoint of the members of the senior and middle level management in the Palestinian governmental agencies in the Gaza Strip.

The researcher used the descriptive analytical approach to conduct this study. He used a questionnaire as the main tool for collecting data based on the IBM instrument which was designed to measure the level of applying the integrated talent management, the researcher customized that instrument by adding another section to measure the understanding level of the integrated talent management, 248 questionnaires were distributed to the sample, (93%) of them was collected, SPSS software was used for the statistical analysis.

The study results showed that the governmental agencies in the Gaza Strip practice the six domains of the integrated talent management according to the standards of IBM Institute at an moderate average that didn't exceed (59.8%), although they have strategies towards talents at an average of (65.9%), there is a weakness in the domain of [motivate and develop] talents at an average of (56.2%), also in the domain of [connect and enable] talents at an average of (56.7%), while the other practices [attract and retain], [deploy and manage], and [transform and sustain] are being applied at moderate averages didn't reach (61%). The results also showed that there is a weakness in [the understanding of the integrated talent management] at an average of (53.6%) in the governmental agencies. The study found that there is a strong correlation between [the six domains of integrated talent management] on one hand and [the understanding of integrated talent management] on the other hand amounted to (0.929) in total, which means that the level of applying of those six domains reflects the level of understanding the integrated talent management with a percentage of (92.9%). The findings also showed that (88.9%) of the change in the level of [the understanding the integrated talent management] is attributed to the change in the level of applying the four domains [motivate and develop], [deploy and manage], [connect and enable] and [transform and sustain] talents, while the remaining (11.1%) is attributed to other factors.

The study recommended that the Palestinian governmental agencies should mainly focus on the domains of [transform and sustain], [motivate and develop], and [connect and enable] talents respectively. Then they should improve the ways and styles related to the domain of [deploy and manage] the talented employees.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾ قَدْ

أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا ﴿١٠﴾﴾ [الشمس: 7 - 10]

الإهداء

إلى والدي الغاليين أطال الله في عمرهما ورزقني برهما ما حييت،،

إلى أخوي وأخواتي نور الله طريقهم بالإيمان والعلم،،

إلى زوجتي وأبنائي جعلهم الله ذخراً لي في الدنيا والآخرة،،

إلى أجدادي رحم الله منهم من فارقنا وأطال عمر الباقين،،

إلى أهلي وجميع عائلتي وأخوالي الكرام،،

إلى روح عممتنا الغالية أم زكريا التي لا أصدق إلى الآن أنها رحلت،،

إلى كل من علمني حرفاً،،

إلى كل الأصدقاء الأوفياء،،

إلى كل الشهداء الأبرار والأسرى الأحرار والجرحى البواسل،،

إلى كل من يحارب الظالمين أينما كانوا،،

إلى كل ربوع فلسطين،،

أهدي هذا الجهد الضئيل،،

والله ولي الصابرين.

شكر وتقدير

قَالَ تَعَالَى: ﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ﴾ [البقرة: 152].

أشكر كل من ساعدني لإتمام هذا العمل ولو بفكرة أو بنصيحة أو تشجيع، وأخص بالذكر مشرفي د. سامي علي أبو الروس الذي لم يبخل على بتوجيهاته القيمة التي أوصلت الدراسة إلى بر الأمان، كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الدراسة د. أكرم إسماعيل سمور مناقشاً داخلياً و د. نبيل عبد اللوح مناقشاً خارجياً، كما أشكر كل من ساهم معي في إنجاز هذه الدراسة وعلى رأسهم الأساتذة الأفاضل الذين ساعدوني في تحكيم أداة الدراسة لتصل إلى ما وصلت إليه، والشكر موصول لجميع أساتذتي الأفاضل وإلى جميع زملائي في الجامعة الإسلامية الشفاء وعلى رأسهم الزميل الصديق سفيان سالم، ولا يفوتني شكر الزملاء في الدوائر الحكومية الذين ساعدوا في تسهيل مهمة الباحث.

كما أشكر زملائي في العمل الذين ساندوني وشجعوني لإتمام هذا العمل، وعلى رأسهم أ. علي محمد علي والذي لم يبخل علي بأفكاره ونصائحه، أ. أشرف أبو سمرة لمساعدته لي طيلة فترة إنجاز هذا البحث، وكذلك أ. مؤيد أبو عفش، أ. عمرو طبازة، والشكر موصول إلى جميع زملائي الكرام في ديوان الموظفين العام بلا استثناء وفي مقدمتهم رئيس ديوان الموظفين العام المستشار محمد عابد، م. محمد زكي أبو حية، م. إياد أبو صفية، أ. رامي عوض، أ. فدوان أبو شريعة، د. نبيل اللوح، أ. جلال السعودي.

وأتقدم بالشكر لزملائي في وزارة الثقافة بلا استثناء وعلى رأسهم م. سمير مطير، أ. سامي أبو وطفة، أ. جهاد عسقول، أ. سلمان أبو طويلة.

ولا يفوتني شكر الأخ أحمد أبو لحية على مجهوده الطيب.

وأبرق بالتحية للأخ العزيز أنور شعبان التيواجني من تونس الحبيبة.

وأخيراً أتقدم بالشكر لكل شخص شجعني أو وجهني أو نصحتني طيلة فترة دراستي حتى إكمال هذا العمل، فلكم مني جميعاً كل الشكر والتقدير.

والله من وراء القصد،،

الباحث: إياد أحمد عبد الله أبو سحلوب

فهرس المحتويات

إقرار.....	أ
ملخص الدراسة.....	ب
صفحة الاقتباس.....	ث
الإهداء.....	ج
شكر وتقدير.....	ح
فهرس المحتويات.....	خ
قائمة الجداول.....	ر
قائمة الأشكال والرسومات التوضيحية.....	ش
قائمة الملاحق.....	ص
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 مقدمة:.....	2
1.2 مشكلة الدراسة:.....	3
1.3 متغيرات الدراسة:.....	4
1.4 فرضيات الدراسة:.....	6
1.5 أهداف الدراسة:.....	9
1.6 أهمية الدراسة:.....	9
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	11
2.1 المبحث الأول: إدارة الموهبة	12
2.1.1 مقدمة:.....	12
2.1.2 تعريفات الموهبة:.....	13
2.1.3 عوامل تكوين الموهبة:.....	13
2.1.4 خصائص الموهوبين:.....	14
2.1.5 مفهوم إدارة الموهبة:.....	16
2.1.6 تعريف الموهبة في إطار منظمات الأعمال:.....	16
2.1.7 تعريف إدارة الموهبة في إطار منظمات الأعمال:.....	17
2.1.8 مراحل إدارة الموهبة:.....	18
2.1.9 عوامل تطور إدارة الموهبة:.....	18

19	2.1.10 إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية:
20	2.1.11 دور قسم إدارة الموارد البشرية في إدارة الموهبة:
20	2.1.12 أهمية إدارة الموهبة في المنظمة:
20	2.1.13 التحديات التي تواجه المواهب في المنظمة:
21	2.1.14 لماذا تعتبر إدارة الموهوبين أصعب من إدارة العاديين:
21	2.1.15 خصائص مدير الموهبة (قائد الموهبة) في المنظمة:
23	2.2 المبحث الثاني: النظام المتكامل لإدارة الموهبة
23	2.2.1 مقدمة:
23	2.2.2 نظام إدارة الموهبة:
26	2.2.3 النظام المتكامل لإدارة الموهبة:
28	2.2.4 مبادئ وممارسات النظام المتكامل لإدارة الموهبة:
42	2.2.5 مراجعة نظام إدارة الموهبة:
43	2.2.6 فاعلية نظام إدارة الموهبة:
45	2.2.7 تقييم فاعلية نظام إدارة الموهبة:
46	2.3 المبحث الثالث: الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة
46	2.3.1 مقدمة:
46	2.3.2 نشأة وتطور الجهاز الحكومي في فلسطين:
48	2.3.3 إحصائيات حول الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة:
51	2.3.4 إدارة الموهبة في الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة:
56	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
57	3.1 مقدمة:
58	3.2 الدراسات المحلية:
60	3.3 الدراسات العربية:
63	3.4 الدراسات الأجنبية:
76	3.5 التعليق على الدراسات السابقة:
81	الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة
82	4.1 مقدمة:
82	4.2 منهجية وأسلوب الدراسة:

83	4.3 مجتمع الدراسة:
83	4.4 عينة الدراسة:
85	4.5 أداة الدراسة:
86	4.6 صدق الاستبانة:
91	4.7 ثبات الاستبانة:
93	4.8 تحديد نوع البيانات:
93	4.9 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
95	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
96	5.1 مقدمة:
96	5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:
99	5.3 تحليل فقرات الاستبانة:
117	5.4 اختبار فرضيات الدراسة:
136	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
137	6.1 مقدمة:
137	6.2 مناقشة النتائج:
145	6.3 التوصيات:
150	6.4 دراسات مستقبلية مقترحة:
153	المصادر والمراجع
160	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول (2.1): عوامل تطور إدارة الموهبة 16
- جدول (2.2): الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معهد IBM 30
- جدول (2.3): مؤشرات ومقاييس تقييم فاعلية نظام إدارة المواهب في المنظمة 45
- جدول (2.4): توزيع الموظفين المدنيين حسب المحافظة 48
- جدول (2.5): توزيع الموظفين المدنيين حسب الفئة الوظيفية 49
- جدول (2.6): توزيع الموظفين على الدوائر الحكومية حسب الجنس 49
- جدول (2.7): أعداد الموظفين المتوقع تقاعدهم بين (2016م - 2023م) 51
- جدول (2.8): رأي الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام حول استقطاب المواهب 51
- جدول (2.9): رأي الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام حول الاستفادة المثلى من الموهوبين 53
- جدول (2.10): رأي الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام حول تدريب وتطوير المواهب ... 53
- جدول (2.11): رأي الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام حول التعاقب الوظيفي للمواهب. 54
- جدول (2.12): رأي الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام حول تسرب المواهب من الجهاز الحكومي 55
- جدول (4.1): مجتمع وعينة الدراسة 84
- جدول (4.2): الارتباط بين فقرات مجال (تطوير استراتيجية الموهبة) والدرجة الكلية للمجال 87
- جدول (4.3): الارتباط بين فقرات مجال (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) والدرجة الكلية للمجال 87
- جدول (4.4): الارتباط بين فقرات مجال (تحفيز الموهبة وتطويرها) والدرجة الكلية للمجال .. 88
- جدول (4.5): الارتباط بين فقرات مجال (تنظيم وإدارة الموهبة) والدرجة الكلية للمجال 88
- جدول (4.6): الارتباط بين فقرات مجال (الاتصال بالموهبة وتمكينها) والدرجة الكلية للمجال 89
- جدول (4.7): الارتباط بين فقرات مجال (تعاقب واستدامة الموهبة) والدرجة الكلية للمجال... 89
- جدول (4.8): الارتباط بين فقرات مجال (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) والدرجة الكلية للمجال 90
- جدول (4.9): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المحور الأول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) والدرجة الكلية للمحور 91
- جدول (4.10): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة 92

- جدول (4.11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات 93
- جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 96
- جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية 96
- جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 97
- جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة (الدائرة الحكومية) 98
- جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية 98
- جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية 99
- جدول (5.7): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني 99
- جدول (5.8): تحليل فقرات مجال (تطوير استراتيجية الموهبة) 100
- جدول (5.9): تحليل فقرات مجال (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) 102
- جدول (5.10): تحليل فقرات مجال (تحفيز الموهبة وتطويرها) 104
- جدول (5.11): تحليل فقرات مجال (تنظيم وإدارة الموهبة) 106
- جدول (5.12): تحليل فقرات مجال (الاتصال بالموهبة وتمكينها) 108
- جدول (5.13): تحليل فقرات مجال (تعاقب واستدامة الموهبة) 110
- جدول (5.14): تحليل المجالات (الأبعاد) الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة 112
- جدول (5.15): تحليل فقرات المحور الثاني (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) .. 114
- جدول (5.16): معامل الارتباط بين (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني 117
- جدول (5.17): معامل الارتباط بين (تطوير استراتيجية الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني 117
- جدول (5.18): معامل الارتباط بين (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني 118
- جدول (5.19): معامل الارتباط بين (تحفيز الموهبة وتطويرها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني 119
- جدول (5.20): معامل الارتباط بين (تنظيم وإدارة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني 120
- جدول (5.21): معامل الارتباط بين (الاتصال بالموهبة وتمكينها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني 121

- جدول (5.22): معامل الارتباط بين (تعاقب واستدامة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني 121
- جدول (5.23): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار 122
- جدول (5.24): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA - حسب الفئة العمرية 125
- جدول (5.25): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - حسب الجنس 126
- جدول (5.26): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA - حسب المؤهل العلمي 127
- جدول (5.27): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - حسب الفئة الوظيفية 128
- جدول (5.28): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA - حسب عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية 129
- جدول (5.29): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA - حسب عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني 130
- جدول (5.30): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA - حسب الفئة العمرية 132
- جدول (5.31): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - حسب الجنس 132
- جدول (5.32): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA - حسب المؤهل العلمي 133
- جدول (5.33): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - حسب الفئة الوظيفية 133
- جدول (5.34): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA - حسب عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية 134
- جدول (5.35): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA - حسب عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني 135
- جدول (6.1): آليات عمل مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة 148

قائمة الأشكال والرسومات التوضيحية

- شكل (1.1): أنموذج ومتغيرات الدراسة 6
- شكل (2.1): مراحل تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال 19
- شكل (2.2): نموذج نظام إدارة الموهبة 24
- شكل (2.3): النظام المتكامل لإدارة الموهبة في المنظمة 27
- شكل (2.4): الإطار المرجعي لعملية التعلم في المنظمة 36
- شكل (2.5): مستويات التدريب والتطوير في المنظمة 38
- شكل (2.6): إدارة التعاقب الوظيفي للمواهب 41
- شكل (2.7): الأطراف المشاركة في تحقيق التعاقب الوظيفي للمواهب 42
- شكل (2.8): بناء قوائم الموهبة 44
- شكل (2.9): خيارات تحفيز الموهوبين 44
- شكل (4.1): درجات مقياس الاستبانة 86

قائمة الملاحق

- 161.....ملحق (1): كتاب طلب تحكيم الاستبانة
- 162.....ملحق (2): قائمة المحكمين
- 163.....ملحق (3): استبانة الدراسة
- 167.....ملحق (4): الاستبانة الأصلية حسب معهد (IBM)

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في عصر التسابق على المعرفة والتطور التكنولوجي، تتسابق الكيانات المختلفة سواء كانت دول أو منظمات إلى القوة والمنافسة، لتتمكن من مواجهة التحديات المتلاحقة التي فرضت نفسها بقوة، ومما لا شك فيه أن هذه الكيانات يجب أن تمتلك وقبل أي شيء أفراداً لديهم من القدرات ما يمكنهم من تحمل أعباء هذا العصر وتحقيق التفوق والتميز، وهم من يطلق عليهم الموهوبون أو المتفوقون أو المبدعون، وهم بلا شك أعلى ما تملكه الدول والمنظمات من ثروات، هذه الثروة البشرية الهامة يتم إغفالها أحياناً إما بسبب الجهل بأهميتهم أو الجهل بوجودهم أصلاً، أو بسبب النظرة النمطية التي يحملها البعض نحوهم من قبيل التشكيك في قدراتهم أو السخرية من طموحاتهم التي قد تبدو في بدايتها ضرباً من الخيال، أو بسبب الغيرة من تميزهم ونجاحهم.

وذكر (Vernon et al., 1977) أن الفروق الفردية بين بني البشر في خصائصهم وقدراتهم حقيقة لا جدال فيها منذ وجدت البشرية، وهي مسألة استرعت الاهتمام منذ أقدم العصور، ومن الطبيعي أن يظهر الناس اهتماماً خاصاً بالمتفوقين، ولكن في حالات كثيرة كان ذلك الاهتمام وبالأعلى أولئك الأفراد لخروجهم على كل ما هو مألوف (جروان، 2004م، ص1).

لذلك فالموهوبون يحتاجون إلى رعاية خاصة لإشباع حاجاتهم الخاصة والاستفادة من قدراتهم الكامنة، والدول التي راعت ذلك حصدت الكثير من الفوائد، فعن طريقهم تجد المجتمعات حلولاً لمشاكلها، وهم حجر الأساس في تقدمها ورفاهيتها، وإهمالهم يمثل خسارة فادحة لمجتمعاتهم.

وذكر (Clark, 2010) أنه على المنظمة أن يكون لديها نظاماً للاستجابة لاحتياجات الأفراد ذوي المواهب وذلك من أجل البقاء والمنافسة، والذي من الممكن أن نسميه "إدارة المواهب" أو "استراتيجية الموهبة" أو "استثمار رأس المال البشري" أو "إدارة التعاقب"، وجميع هذه المصطلحات تدل على مفهوم واحد (Sajjad, Zaim, & Zaim, 2012, p.130).

لذلك جاء في مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة (2010م) أن "حرب المواهب" ومنذ تسعينيات القرن الماضي قد اشتعلت بين الشركات العالمية، فأصبحت تتنافس لجذبهم والاحتفاظ بهم، ومن

هنا انبثقت "إدارة المواهب"، ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في كثير من المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير (صيام، 2013م، ص1).

1.2 مشكلة الدراسة:

منذ العام 1997، أصبح مصطلح إدارة المواهب شائعاً بعد أن قام فريق ماكنزي الاستشاري McKinsey & Company بصياغة مصطلح "حرب المواهب"، ليقوم الفريق بعد ذلك بتأليف كتابهم بعنوان "الحرب من أجل المواهب" The war for talent، ومنذ ذلك الحين أصبحت المنظمات عبر العالم تعي الحاجة لتبني إدارة المواهب من أجل التخطيط للموارد البشرية بفاعلية أكبر وبشكل يتوافق مع استراتيجيات المنظمات الكلية، للمساعدة في تطور هذه المنظمات، ومن أجل الاستعداد لمواجهة أي تحديات مستقبلية (Martin, 2015, p.113).

ولكن حسب العنزي وآخرون (2011م) فإن مؤسساتنا العربية عامة والمحلية خاصة لا زالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة، لاسيما أنها تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير لتحقيق مستوى الأداء المقبول، وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج جهداً وتكلفةً أقل، وهي التي تساعد في تحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة الموهوبين (صيام، 2013م، ص2).

وبالرغم من أن الحصول على الموهبة هو من الأشياء التي ترغب فيها المنظمات بشدة، وهو يعني الرغبة في الابتكار والإبداع، إلا أنه من النادر أن يتم فهم الموهبة أو أن يتوفر لها الرعاية الكافية، وإذا استطاعت المنظمات تعيين أفراد موهوبين فإنها في الغالب تواجه صعوبة في الاستفادة منهم والاحتفاظ بهم (ثورن وبيبلانت، 2007م/2008م).

ومن خلال عمل الباحث في ديوان الموظفين العام وهي المؤسسة الذي تدير الموارد البشرية في داخل الجهاز الحكومي الفلسطيني، لاحظ الباحث في السنوات الثلاث الأخيرة مغادرة بعض الأفراد المتميزين للجهاز الحكومي للعمل في القطاع الخاص أو في المؤسسات غير الحكومية أو في وكالة الغوث UNRWA أو حتى بالسفر للخارج، ما من شأنه ربما أن يفرغ المؤسسات الحكومية من الأفراد الموهوبين والمتميزين إن استمر الحال كذلك، الأمر الذي جعل الباحث يعتقد بوجود مشكلة ما تدفع هؤلاء لذلك، مما دفعه إلى القيام بمجموعة من المقابلات الشخصية مع مدراء الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام حيث صرح جميعهم بأنهم يلاحظون في السنوات القليلة الماضية تسرباً للأفراد الموهوبين والمتميزين إلى خارج الجهاز الحكومي، وعبروا كذلك بأن هذا يعود في جزء منه إلى ضعف في إدارة المواهب في المؤسسات

الحكومية وفي جزء آخر يعود إلى تأثير الأزمة المالية الحكومية الناتجة عن الحصار السياسي والاقتصادي على قطاع غزة منذ منتصف العام 2007م، ويجراء الباحث لهذه المقابلات الشخصية تيقن الباحث بوجود مشكلة ما في ممارسات إدارة المواهب في الجهاز الحكومي الفلسطيني، ولكن بالرغم من ذلك فالباحث لا يعرف بالظبط حجم هذه المشكلة، لذلك رجع الباحث إلى مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب في المنظمات عبر العالم، فعثر الباحث على دراسة قيمة في هذا المجال بعنوان *Integrated Talent Management* وهي صادرة عن معهد *IBM Institute for Business Value* وتقدم نظاماً متكاملًا لإدارة المواهب وهذا النظام يتكون من ستة أبعاد وردت في استبانة الدراسة التي أجراها المعهد المذكور، واستخدمها الباحث كما هي لقياس مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب في الجهاز الحكومي الفلسطيني، كما أن الباحث قد أضاف محوراً جديداً لها يقيس مستوى الإدراك والفهم للنظام المتكامل لإدارة المواهب في المؤسسات.

لذا سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك فهم وتطبيق الإدارة العليا والوسطى في الجهاز الحكومي لمفهوم "النظام المتكامل لإدارة المواهب" حسب النموذج المقدم من قبل معهد *IBM Institute for Business Value*، وهو معهد أمريكي متخصص في تقديم دراسات واستشارات لتطوير المنظمات والموارد البشرية عبر العالم، والذي يتبع لشركة *International Business Machines Corporation* وهي الشركة الأمريكية الرائدة في مجال الحواسيب والبرمجيات والتي تأسست في دايتون بالولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن العشرين، ويصدر هذا المعهد دراساته وتقاريره المختلفة في إطار ما يطلق عليه *IBM Global Business Services*.

وبذلك يكون السؤال الرئيسي للدراسة هو: "ما مستوى إدراك وفهم وتطبيق الإدارة العليا والوسطى في الجهاز الحكومي الفلسطيني للنظام المتكامل لإدارة المواهب بأبعاده الستة حسب نموذج معهد *IBM* الأمريكي لدراسات قيمة العمل؟".

1.3 متغيرات الدراسة:

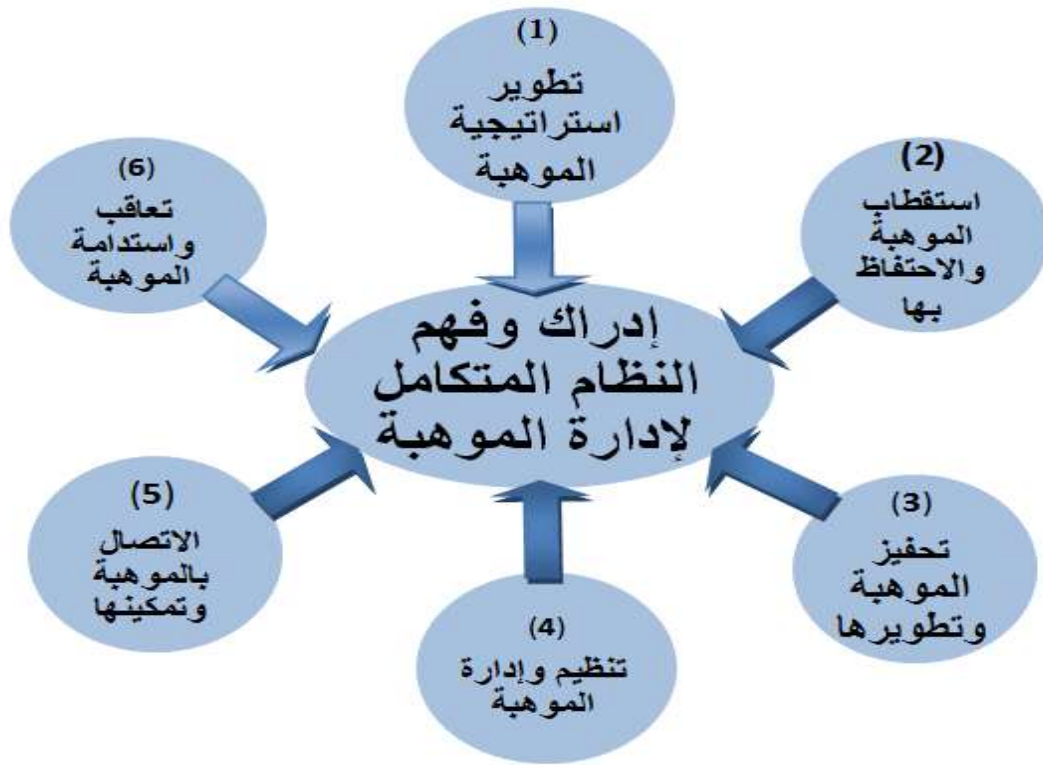
متغيرات الدراسة مبنية على دراسة أجريت سنة 2008 قام بها فريق استشاري مكون من خمسة استشاريين ويعملون لدى معهد *IBM Institute for Business Value* وهي بعنوان *Integrated Talent Management*، ومسحت تلك الدراسة 1900 شخص يعملون في 1000 منظمة عامة وخاصة عبر العالم، بغرض وصف واقع ممارسة إدارة المواهب فيها، ولكن

الباحث لم يكتفي بقياس مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب بل أراد أن يعرف هل هناك إدراك وفهم لذلك النظام بشكل واضح أم أن ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات تتم فقط بطريقة عشوائية مبنية على ردات الفعل فقط دون وجود إدراك وفهم حقيقي لضرورة وجود نظام متكامل وله أهداف محددة يسعى لتحقيقها، لذا أضاف الباحث محوراً جديداً للاستبانة يقيس مستوى ذلك الإدراك والفهم للنظام المتكامل لإدارة المواهب، وقد عمد الباحث إلى إضافة هذا المحور لأنه وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة في هذا الصدد لاحظ الباحث أن منها من وجد أن هناك بعض الممارسات من قبل المؤسسات لإدارة المواهب ولكن هناك باستمرار نتيجة مفادها وجود غموض لدى تلك المؤسسات في إدراك وفهم نظام إدارة المواهب ومثال ذلك نتائج دراسة صيام (2013, p.128) وكذلك نتائج دراسة النخالة (2013, p.77).

وبالتالي وبعد إضافة الباحث للمحور الجديد الذي يقيس إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب تبلورت متغيرات الدراسة لتستقر على ما يلي:

1. المتغير التابع: إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب.
2. المتغيرات المستقلة: هي الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد IBM وهي كما يلي:
 - أ. تطوير استراتيجية الموهبة.
 - ب. استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها.
 - ج. تحفيز الموهبة وتطويرها.
 - د. تنظيم وإدارة الموهبة.
 - هـ. الاتصال بالموهبة وتمكينها.
 - و. تعاقب واستدامة الموهبة.

والشكل رقم (1.1) فيما يلي يوضح أنموذج ومتغيرات الدراسة:



شكل (1.1): أنموذج ومتغيرات الدراسة

Source: Ringo, Schweyer, DeMarco, Jones, and Lesser (2008).

(جرد بواسطة الباحث اعتماداً على المصدر المذكور)

1.4 فرضيات الدراسة:

قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ويتفرع عنها ست فرضيات فرعية هي كما يلي:
 - أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين (تطوير استراتيجية الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).
 - ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).
 - ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين (تحفيز الموهبة وتطويرها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين (تنظيم وإدارة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

هـ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين (الاتصال بالموهبة وتمكينها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

و. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين (تعاقب واستدامة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لـ(الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) على (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول النظام المتكامل لإدارة المواهب تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية- الجنس- المؤهل العلمي- الفئة الوظيفية- عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية- عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني) وتنقسم هذه الفرضية إلى شقين اثنين كما يلي:

أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية- الجنس- المؤهل العلمي- الفئة الوظيفية- عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية- عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني)، ويتفرع عن هذا الشق 6 فرضيات فرعية كما يلي:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ(الفئة العمرية).

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ(الجنس).

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ(المؤهل العلمي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ(الفئة الوظيفية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ(عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ(عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني).
- ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية- الجنس- المؤهل العلمي- الفئة الوظيفية- عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية- عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني)، ويتفرع عن هذا الشق أيضاً 6 فرضيات فرعية كما يلي:
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ(الفئة العمرية).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ(الجنس).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ(المؤهل العلمي).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ(الفئة الوظيفية).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لعدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ(عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني).

1.5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي كما يلي:

1. دراسة واقع إدراك وفهم مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني للنظام المتكامل لإدارة الموهبة من وجهة نظر الإدارتين العليا والوسطى.
2. دراسة واقع ممارسة مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني للنظام المتكامل لإدارة الموهبة من وجهة نظر الإدارتين العليا والوسطى.
3. التعرف على أهم نقاط القصور في إدراك وفهم وممارسة مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني للنظام المتكامل لإدارة الموهبة.
4. تقديم توصيات مفيدة وآليات عمل مقترحة لذوي العلاقة، من شأنها تحسين تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة في منظمات الأعمال الفلسطينية بشكل عام، وفي مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني بشكل خاص.

1.6 أهمية الدراسة:

الدراسة تشكل أهمية لعدة أطراف رئيسية هي كما يلي:

1. للجهاز الحكومي الفلسطيني: تتبع أهمية هذه الدراسة كونها الدراسة الأولى - في حدود علم الباحث - التي تبحث في نظام إدارة المواهب في الجهاز الحكومي الفلسطيني، للكشف عن واقع فهم وممارسة النظام المتكامل لإدارة المواهب من وجهة نظر الإدارتين العليا والوسطى، ولتحديد مواطن القصور في هذا الصدد، وبالتالي ستحاول الدراسة تزويد صانع القرار في الجهاز الحكومي الفلسطيني بنموذج دولي مبني على تجارب عالمية من أجل تطبيق نظام إدارة المواهب.
2. للمجتمع الفلسطيني: باعتماد الجهاز الحكومي الفلسطيني لنظام متكامل لإدارة المواهب سيؤدي ذلك إلى المساهمة في حماية المواهب الفلسطينية من الضياع ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وبالتالي رفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي بشكل عام، مما سينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمجتمع الفلسطيني بمختلف أشكالها.

3. للبحث العلمي والباحثين: ستقدم هذه الدراسة معلومات جديدة لقائمة الدراسات الإدارية الأكاديمية في الجامعة حيث لا تزال الدراسات الإدارية المحلية تفتقر إلى الكثير حول إدارة المواهب في منظمات الأعمال، بينما نجد أن الموضوع قد تم تناوله بشكل أكبر في الدراسات التربوية الأكاديمية المحلية، وهنا تتضح الفجوة البحثية التي تعالجها هذه الدراسة، لذلك يأمل الباحث أن تكون الدراسة عوناً لغيره من الباحثين لمزيد من الدراسة والبحث العلمي.

4. للباحث: يأمل الباحث من خلال الدراسة زيادة معارفه في مجال البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وفي أنظمة إدارة المواهب بشكل خاص، علاوة على أن هذه الدراسة تعتبر من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.1 المبحث الأول: إدارة الموهبة

2.1.1 مقدمة:

عبر التاريخ اهتمت الحضارات القوية بالموهوبين من أبنائها، فالحضارة الصينية كانت سباقة لابتداع فكرة الموهبة ووضع أسسها من خلال إتاحة الفرصة للجميع لاختبارات الوظيفة العامة، واعتماد ذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وإخضاع المرشحين لظروف واحدة، والاعتماد على المراحل للترقي، وإعادة الامتحان أثناء الوظيفة من أجل التقويم المستمر للفرد، والحضارة اليونانية اعتبرتهم ركائز حضارتها، ويظهر ذلك جلياً في جمهورية أفلاطون، أما الرومان فقد انصب اهتمامهم على الموهوبين والمتفوقين ووجههم للناحية العسكرية ليصنعوا منهم قادة المستقبل.

أما خلال الحضارة العربية والإسلامية فكان الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين عظيماً، فقد كان الخلفاء والولاة يبحثون عنهم في كل مكان لجلبهم والاعتناء بهم وتدريبهم وتعليمهم من أجل تسيير دفة الحكم والإدارة، وهكذا استمرت الأمور في الاهتمام بالموهوبين خلال كل حقبة التاريخ، وما أن أطل القرن العشرين حتى ظهرت دراسات علمية عديدة وضعت معايير من أجل التعرف على الموهوبين بشكل أدق، ورعايتهم، والاستفادة من طاقاتهم في شتى المجالات الإنسانية (خوري، 2002م، ص7).

وفي الوقت الحاضر فإن ارتفاع حدة المنافسة عالمياً بين منظمات الأعمال، وحالة عدم التأكد التي أصبحت تميز بيئة الأعمال اليوم، والتطور الكبير بل الطفرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك التغيرات في تركيبة القوى العاملة، جميع هذه العوامل هي حقيقة قائمة فرضت تحديات جديدة في وجه منظمات الأعمال والقائمين عليها.

ومن الواضح أن جودة رأس المال البشري والعمل على تطويره باستمرار هو المفتاح الأساسي لتمكين منظمات الأعمال من القدرة على خوض المنافسة وتحقيق النجاح، فالمنظمات لا تستطيع خوض المنافسة بدون امتلاكها لعناصر ماهرة ومتفوقة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب هو أمر حيوي جداً لأي منظمة لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن استدامة هذه الميزة في أي منظمة لا يكون إلا بامتلاكها أفراداً موهوبين، لكن التعامل مع موهبتهم هو من أكبر التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه منظمات الأعمال اليوم (Egerova et al., 2013, p.10).

2.1.2 تعريفات الموهبة:

تتفق المعاجم العربية والإنجليزية على أن الموهبة Giftedness تعني قدرة استثنائية أو استعداداً فطرياً غير عادي لدى الفرد، بينما ترد كلمة التفوق Talent إما كمرادفة في المعنى لكلمة الموهبة وإما بمعنى قدرة موروثية أو مكتسبة سواء أكانت قدرة عقلية أم قدرة بدنية، أما من الناحية الاصطلاحية فإن الأمر يبدو أكثر تشعباً (جروان، 2004م)، والموهوبون حسب Hughes & Rog (2008م) هم أشخاص لهم قيمة عالية، ونادرون، وصعب تقليدهم (Sajjad et al., 2012, p.131)، ويمكن تعريف الموهبة من أكثر من بعد على النحو التالي:

1. التعريف اللغوي: الموهبة في المعجم الوسيط هي "الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه"، فيقال لمن امتلك موهبة ما موهوب، ووهب له شيئاً وهباً أعطاه إياه بلا عوض، والموهوب في لسان العرب كل ما وهب لك، والموهبة: الهبة وجمعها مواهب (عجين، 2008م، ص159).

وحسب معجم Longman Dictionary وهو المعجم الإنجليزي الأوسع انتشاراً واستخداماً، والذي نشر لأول مرة سنة 1978 في إنجلترا من قبل شركة النشر Longman والتي تأسست في لندن في العام 1724، يعرف كلمة الموهبة Talent بأنها "القدرة الطبيعية على فعل شيء ما بشكل جيد".

2. التعريف الاصطلاحي: يختلف الباحثون في تعريفهم للموهبة، فمنهم من ركز على الذكاء، ومنهم من ركز على القدرات الخاصة، ومنهم من ركز على التحصيل الأكاديمي، ومنهم من ركز على الإبداع، ومنهم من ركز على السمات الشخصية (القيروطي والسرطاوي والصمادي، 1995م، ص408).

2.1.3 عوامل تكوين الموهبة:

أجريت عدة دراسات حول العوامل التي تشكل الموهبة ابتداء من دراسة Galton (1869)، وكذلك Terman (1925) والتي أشارت إلى الدور الأساسي للعوامل الجينية الوراثية في تكوين الموهبة، ثم بعد ذلك ظهرت دراسات أخرى أكدت على أهمية دور العوامل البيئية (القيروطي وآخرون، 1995م، ص416)، ويمكن تلخيص العوامل المكونة للموهبة كما يلي:

1. العوامل الوراثية: في ضوء تأثيره بنظرية التطور الطبيعي لداروين، ذكر Galton أن الموهوبين ينحدرون من عائلات موهوبة، ولكنه تجاهل أن العائلات الثرية توفر لأبنائها ظروفاً أفضل، وهو ما لا يتوفر لمن هم دونهم على السلم الاجتماعي والاقتصادي (سليمان، 2004م، ص54).

2. العامل الجنسي: لا توجد فروق جوهرية بين الجنسين في الذكاء، باستثناء تفوق محدود للإناث قبل المراهقة، ثم يتفوق الذكور في فترة المراهقة، ثم بعد فترة المراهقة يتساوى الجنسين، لذلك فاختبارات ستانفورد بينيه وكذلك اختبارات وكسلر قد أهملت الفروق بين الجنسين في الذكاء (معوض، 1994م، ص24).

3. العوامل البيئية: إن الموهوبين والمتفوقين قد جمعوا بين الوراثة غير العادية من الآباء من جهة، وبين طفولة سعيدة وظروف بيئية مناسبة ومحفزة للموهبة من جهة أخرى، وبالتفاعل المستمر بين موهبتهم الوراثية وظروفهم البيئية حققوا النجاح والتفوق (سليمان، 2004م، ص54)، وأشار عدة باحثين إلى أن الموهبة لا تفنى ولكن يمكن طمسها وقمعها من خلال بيئة محرومة أو معرقلّة أو غير محفزة (الشربيني وصادق، 2002م)، ويمكن تصنيف العوامل البيئية كما يلي:

أ. دور الأسرة: مما لا شك فيه أن للأسرة الدور الأساسي من ضمن العوامل البيئية التي تؤثر في الفرد، فتفوق الفرد يتأثر متأثراً بالغاً بما تهيئه له الأسرة من فرص تربوية وثقافية وظروف اقتصادية راعية (زحلق، 2000م، ص ص101-102).

ب. دور الظروف البيئية الأخرى: إن عدة أبحاث أثبتت أن التفوق يختلف لدى الأفراد باختلاف ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، إذ أن هذه الظروف قد تساعد في ظهور الموهبة والإبداع وتشجعهما وتنميتهما وتساعد على استمرارهما أو العكس، والعوامل البيئية تظهر كلما اتجهنا من الجوانب الجسمية للفرد نحو الجوانب العقلية، وتصبح أشد وضوحاً كلما اتجهنا إلى الجوانب الانفعالية والاجتماعية وينقلص العامل الوراثي (سليمان، 2004م، ص54).

2.1.4 خصائص الموهوبين:

تتلخص خصائص الموهوبين في الجوانب التالية: الخصائص العقلية، الخصائص الجسمية، الخصائص الاجتماعية، والخصائص الوجدانية (الجديبي، 2004م، ص37)، كما يلي:

1. الخصائص العقلية: تعد الصفات العقلية من أهم الصفات التي تميز الموهوب، فهو يتصف بقدرته على التركيز وإدراك العلاقات المتعددة الموجودة في المواقف المختلفة وهو أقدر على تنظيمها (المعايطة والبواليز، 2004م، ص ص29-30)، كما يمتاز الموهوب بقدرة عالية على التفكير والاستدلال المنطقي، ولديه قدرات ابتكارية عالية، بجانب الأداء ذي المستوى الرفيع، مع قدرة عالية في حل المشكلات بطرق إبداعية غير مألوفة، ويمتلك دقة الملاحظة وعمق الفهم، وحب الاكتشاف والبحث عن الجديد (شقيير، 2002م، ص ص45-46).

2. الخصائص الجسمية: إن دراسة (Terman, 1925)، ودراسة (Hollingsworth, 1936) قد أثبتتا أن الموهوبين بصفة عامة هم أفضل بنية وأحسن صحة، وهم في هذه الجوانب يكونون فوق المتوسط، لكن انهماك هؤلاء الأفراد بأنشطة أخرى كثيرة متعددة قد تشغلهم عن مواصلة الاهتمام باللياقة البدنية (حافظ، 1985م، ص ص 10-13)، وينقل (عبد الغفار، 1977م، ص 104) بأن دراسات تيرمان التتبعية سنة 1959 وجدت أن نسبة كبيرة من المتفوقين الذين تناولتهم دراسته سنة 1925 مازالت صحتهم جيدة جداً أو جيدة بالرغم من بلوغهم العقد الخامس، ولكن يشكك عبد الغفار في قوة العلاقة بين الموهبة والخصائص الجسمية ويرى أنه لا يمكن الجزم بوجود علاقة ارتباط قوية بين الأمرين، فقد يكون لبعض الموهوبين بنية جسمية ضعيفة مما يدل على أن الخصائص الجسمية ليست دليلاً على الموهبة وإنما مصاحبة لها (الزعبي، 2003م، ص 58).

3. الخصائص الاجتماعية: إن دراسات عدة أوضحت أنه لا يوجد ارتباط بين التفوق العقلي والشذوذ في السلوك، فالمرض النفسي والاضطراب الانفعالي يصيب المتخلف والعادي والمتفوق، بل إن دراسات متعددة أثبتت أن الموهوبين أقدر من غيرهم على التكيف (أبو علام وشريف، 1989م، ص 167).

بل إن تيرمان سنة 1947 أكد أن غالبية الأشخاص المتفوقين الذين تناولتهم دراسته التتبعية سنة 1925، مازالوا بصحة نفسية طيبة، وأن مستوى تكيفهم مع الحياة جيد (عبد الغفار، 1977م، ص 113)، والموهوب لديه توافق اجتماعي مرتفع، وعلاقات اجتماعية ناجحة، وجدير بالثقة، وشديد التأثير في الآخرين، وقدرته عالية على القيادة وتحمل المسؤولية وحل المشكلات (شقيير، 2002م، ص 54).

4. الخصائص الوجدانية: الموهوبون يتميزون بقدر عال من الاتزان الانفعالي وضبط النفس وحسن تقدير الموقف، كما يعكس سلوكهم مجموعة خصائص مرغوبة اجتماعياً (العمر، 1990، ص ص 114-115)، وتتلخص الخصائص الوجدانية للموهوب حسب (الجديبي، 2004م، ص ص 37-38) فيما يلي:

- أ. يتمتع بمستوى من التكيف والصحة النفسية بدرجة تفوق الأقران.
- ب. يتوافق بسرعة مع التغيرات المختلفة والمواقف الجديدة.
- ج. يعاني أحياناً من الإحباط نتيجة نقص الفرص المتاحة.
- د. يتحلى بدرجة عالية من الاتزان الانفعالي، ولا يضطرب أمام المشكلات.

2.1.5 مفهوم إدارة الموهبة:

حسب Jamka (2011) فإن مصطلح إدارة الموهبة أصبح شائعاً في نهاية التسعينيات بفضل شركة ماكنزي الاستشارية McKinsey & Company بعدما قامت بإجراء دراستها سنة 1997م حول المواهب، بمشاركة أكثر من 6000 شركة منها 77 من كبريات الشركات الأمريكية في تعبئة استبانة الدراسة، لإيجاد أفضل طريقة لإدارة الموهبة، وكانت نتيجة الدراسة أنها وضحت وجود حرب على المواهب بين الشركات، وأنه ينبغي على الشركة التي تريد الفوز فيها أن تقوم بخمس خطوات أساسية وهي: 1/ تبني استراتيجيات جديدة قائمة على فكر الموهبة، 2/ تطبيق أنظمة إدارة الموهبة، 3/ إعادة بناء استراتيجية التوظيف، 4/ تجسيد التطوير في الشركات، 5/ إيصال الموظفين للتميز (Egerova et al., 2013, p.42).

وحسب (Axelord, Michaels, & Hanfield, 2001, p.6) في كتابهم "الحرب من أجل المواهب" فإن مفهوم إدارة الموهبة قد تطور بشكل دراماتيكي منذ ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي وإلى الآن، وهناك ستة تغيرات جذرية في واقع منظمات الأعمال أدت إلى هذا التطور الكبير وهي كما في جدول رقم (2.1) فيما يلي:

جدول (2.1): عوامل تطور إدارة الموهبة

الواقع الحالي	الواقع السابق
الشركات الآن بحاجة للأفراد	الأفراد كانوا بحاجة للشركات
الأفراد الموهوبون هم الميزة التنافسية الرئيسية للمنظمة	الآلات ورأس المال و الموقع الجغرافي كانت تمثل الميزة التنافسية للمنظمة
الموهوبون هم من يصنعون الفرق في المنظمات	الموهوبون كان لهم أثر محدود في المنظمات
الأفراد الموهوبون هم الشيء النادر	الوظائف كانت شيء نادر
الموظفون بلا ولاء، ولا يوجد أمان وظيفي	الموظفون كان لديهم ولاء، ويتمتعون بأمان وظيفي
الموظفون يطلبون المزيد	الموظفون كانوا يرضون بما تقدمه لهم المنظمات

Source: Axelord, Michaels, and Hanfield-Jones (2001, p.6).

(ترجمة الباحث)

2.1.6 تعريف الموهبة في إطار منظمات الأعمال:

تعرف الموهبة بأنها "مجموع القدرات الذاتية لدى الشخص، ومهاراته، ومعارفه، وخبراته، وذكاؤه، وحكمه على الأشياء، ومواقفه، وسماته الشخصية، وكذلك قدرته على التعلم وقدرته على التطور في المستقبل" (Axelord et al., 2001, p.3).

أما معهد [CIPD] Chartered Institute of Personnel and Development وهو معهد استشاري ومقره لندن، فيعرف المواهب في إطار المنظمة بأنهم "أولئك الذين يصنعون فرقاً كبيراً في أداء منظماتهم سواء من خلال مساهمتهم المباشرة أو من خلال إظهارهم مستويات فائقة للقدرة على التعلم والتطور" (CIPD, 2007).

2.1.7 تعريف إدارة الموهبة في إطار منظمات الأعمال:

مصطلح إدارة الموهبة يتم تعريفه بطرق متعددة، البعض يعرفه بأنه إدارة الأفراد الموهوبين، بينما آخرون يعرفونه بأنه إدارة الأفراد بشكل عام وذلك بافتراض أن كل فرد لديه موهبة ما.

يعرف Newhouse وآخرون (2004) إدارة الموهبة بأنها "ضمان توفر الدعم الكافي للأفراد الموهوبين داخل المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز أداء المنظمة" بينما يعرفها Lewis & Heckman (2006) بأنها "ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب" (Sajjad et al., 2012, p.130).

ويعرف البعض إدارة الموهبة بأنها "مجموعة الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المنظمة لجذب والاحتفاظ وتشجيع وتطوير الأفراد الموهوبين التي هي بحاجة إليهم حالياً وفي المستقبل من أجل أن تبقى منظمة ناجحة" (Armstrong, 2006, p.327).

ويختصر البعض تعريف إدارة الموهبة بأنها تحديد المواقع الوظيفية الهامة والحساسة في المنظمة وضمان شغلها بأشخاص موهوبين (Collings & Mellahi, 2009, p.304).

لكن من أجمل تعريفات إدارة الموهبة التي قرأها الباحث هو ذلك الذي يعرف إدارة الموهبة بأنها "ثقافة راسخة في المنظمة تشجع وترعى الموهوبين، وتضمن زوال مختلف النزاعات التنظيمية وضغوطات العمل التي من شأنها إعاقة مواهبهم، وذلك بتقدير القيمة المضافة لكل فرد من أولئك الموهوبين في المنظمة، وتمحو كل مظاهر العنصرية التنظيمية، وتدعم خلق التوازن بين عمل الموظفين وحياتهم الشخصية" (Tucker, Kao, & Verma, 2005, p.20).

وبالنظر إلى تعريفات إدارة الموهبة، يسيء البعض فهمها أحياناً، لذلك ذكر Hronic (2007) أن البعض يظن أن إدارة الموهبة هي عملية بسيطة تشبه عملية تدريب على مهام معينة لا تستغرق سوى أسابيع، بينما هي عملية طويلة معقدة ربما تستغرق سنوات عديدة، كذلك يجب التمييز بين إدارة الموهبة وبين عملية إدماج الموظفين الجدد في المنظمة والتي هي عملية بسيطة من عمليات إدارة الموارد البشرية تعقب عملية التعيين (Egerova et al., 2013, p.25).

2.1.8 مراحل إدارة الموهبة:

- تذكر (Egerova et al., 2013, p.12) أن إدارة الموهبة في المنظمات مرت بخمس مراحل وهي حسب Silzer & Dowell (2012) كما يلي:
1. مرحلة ردة الفعل: في هذه المرحلة كان يتم التعامل مع الموهبة في المنظمة من خلال ردات فعل آنية للاستجابة المباشرة للحاجات العاجلة للموهبة في وقتها دون تخطيط طويل الأمد.
 2. مرحلة البرامج: في هذه المرحلة أخذت المنظمات في تطبيق برامج جزئية لإدارة الموهبة، لكنها لم تكن فعالة لأنها لم تكن قادرة على التأقلم مع التغيرات التي تتم في حاجات الأفراد الموهوبين.
 3. مرحلة الأنظمة الشاملة: كانت هذه المرحلة محاولة لتطبيق أنظمة صارمة لإدارة الموهبة في المنظمات، لكن هذه الأنظمة كانت عبارة عن برامج معزولة عن بعضها ومبعثرة فلم تحقق الفاعلية.
 4. مرحلة الأنظمة المترابطة: هي المرحلة التي طبق فيها أنظمة مترابطة لإدارة الموهبة، وتتميز بدرجة من التنسيق مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى، لكنها لم تكن تصل إلى درجة التكامل المطلوبة.
 5. مرحلة الأنظمة الاستراتيجية: في هذه المرحلة وصلت أنظمة إدارة الموهبة في المنظمات إلى درجة عالية من الفاعلية وفق استراتيجيات المنظمة، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2.1.9 عوامل تطور إدارة الموهبة:

- لخص (Bersin, 2013, p.5) العوامل الستة التي أدت لتطور مفهوم إدارة الموهبة وهي:
1. التغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال.
 2. التحول نحو أسواق عالمية مثل الصين، الهند، وأوروبا الشرقية.
 3. التحول إلى أسواق بلا حدود.
 4. ظهور وظائف جديدة أكثر تخصصاً ودقة.
 5. الحاجة لأنماط قيادية جديدة تناسب القرن الحالي.
 6. احتدام التنافس للحصول على الأفراد الموهوبين.

2.1.10 إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية:

عدة باحثين أيدوا القول بأن إدارة الموهبة ما هي إلا مجرد تسمية جديدة لأنشطة قديمة معروفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومما لا شك فيه وجود تشابهات بين إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية، لكن هناك فروق أساسية بينهما (Chuai, Preece, & Iles, 2008, p.901).

ففي الوقت الذي توجه وظائف إدارة الموارد البشرية نحو جميع الأفراد، تبحث إدارة الموهبة عن أفراد رئيسيين أو المواهب أو حتى ذروة المواهب، وهم الذين يقدمون أداء يفوق التوقعات ويسلكون سلوكيات صحيحة، ويظهرون قدرة فائقة على التعلم، ويكون ولاء الزبائن بفضل وجودهم، ويتصارع المنافسون للحصول عليهم (Morgan & Jardin, 2010, p.24)، ويرى (Cappelli, 2008, p.74) أن معظم العمليات المستخدمة حالياً في إدارة الموهبة في المنظمات استخدمت منذ نصف قرن، والآن حان الوقت لخلق نموذج جديد لإدارة الموهبة.

وحسب (Bersin, 2013, p.13) فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تطورت خلال أربعة مراحل للوصول لتطبيق إدارة الموهبة في منظمات الأعمال، كما في الشكل رقم (2.1) فيما يلي:



شكل (2.1): مراحل تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

Source: Bersin (2013).

(ترجمة الباحث)

2.1.11 دور قسم إدارة الموارد البشرية في إدارة الموهبة:

يعتبر العاملون في قسم الموارد البشرية هم القائمون على استراتيجيات الأفراد التي تضعها المنظمة لكافة أقسامها، لذلك يجب طرح التساؤلات التالية باستمرار والإجابة عليها:

1. ما المواهب التي نحتاج إليها بالفعل في المنظمة؟
2. كيف يمكننا إدارة المواهب التي نمتلكها حتى تناسب متطلبات تطوير المنظمة؟
3. ما المواهب التي نحتاج إليها من خارج المنظمة وكيف يمكن جذبها إلينا والاحتفاظ بها؟

وفي ضوء الأقوال السابقة للباحثين يرى الباحث أن إدارة المواهب هي جزء أساسي من إدارة الموارد البشرية ولاسيما للمنظمات التي تسعى للتميز، وأن التساؤل الأهم هو ليس "هل من الضروري تطبيق إدارة الموهبة في المنظمة؟" وإنما "كيف يمكننا أن نطبق نظاماً فعالاً لإدارة الموهبة في المنظمة؟".

2.1.12 أهمية إدارة الموهبة في المنظمة:

يلخص (الحميدي والطيب، 2011م، ص 6) أهمية إدارة الموهبة للمنظمات فيما يلي:

1. صيانة المواقع الوظيفية الجوهرية ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة.
2. ضمان تطوير المواهب والاستفادة المثلى من قدراتهم لصالح المنظمة.
3. إدارة تعاقب واستدامة المواهب في المنظمة لتجنب الإرباك عند فقد أحد الموهوبين فجأة.
4. تكوين قوائم جاهزة بالمواهب المتوفرة للمنظمة لاستخدامها عند الحاجة.
5. المحافظة على المواهب الأساسية في المنظمة بتحقيق الرضا الوظيفي والولاء.

2.1.13 التحديات التي تواجه المواهب في المنظمة:

يواجه الموهوبون في المنظمة مجموعة من التحديات، وينبغي على المنظمة أن تعمل لمساعدتهم في مواجهتها وهي حسب (ثورن وبيبلانت، 2007م/2008م، ص 123) كما يلي:

1. عدم اكتراث المنظمة للأفكار الجديدة للمواهب، لعدم سعي المنظمة للتغيير.
2. صعوبة إقناع الآخرين بجذوى الأفكار الجديدة.
3. عدم فهم المنظمة الصورة الكاملة والدقيقة لأفكار الموهبة.
4. عدم توفير المنظمة الوقت الكافي للكم الكبير من أفكار الموهوبين.
5. صعوبة التحويل النهائي للأفكار إلى أفعال ملموسة في العمل.
6. سرقة أفكار الموهوبين وتنفيذها في المنظمة دون الاعتراف لصاحب الفكرة الأولى.
7. خلق العراقيل والمشكلات من بعض الزملاء الذين يشعرون بالغيرة من مكانة الموهوب.

8. صعوبة قيادة البعض في المنظمة ممن هم غير متحمسين لأفكار الموهوبين.
9. الحفاظ على الطاقة والنشاط في خضم المشكلات والعراقيل التي يختلقها بعض الزملاء.
10. الإحباط بسبب عدم الوصول للأهداف التي يضعها الموهوب قبل البدء في العمل.
11. عدم القدرة على تحقيق التوازن بين العائلة والعمل بسبب استغراق الموهوب في العمل.

2.1.14 لماذا تعتبر إدارة الموهوبين أصعب من إدارة العاديين:

حسب (رضوان، 2012م، ص34) فإن إدارة الموهوبين تعتبر أصعب من إدارة العاديين لأسباب أهمها:

1. شخصية الموهوب: تختلف شخصية الموهوبين عن شخصية الأفراد الآخرين من الناحية النفسية والعلاقات الوظيفية والاجتماعية.
2. المسؤوليات والمهام الصعبة التي يتحملونها: نظراً لقدرات الموهوب فغالباً ما تسند إليه الكثير من المهام الصعبة والخطيرة التي لا يستطيع العاديون إنجازها.
3. اختلاف طريقة تفكير الموهوب عن الآخرين: يتوجب على مدير الموهوب أن يكون مستعداً دائماً للتعامل مع مفاجآته في الحديث وإثارته لبعض الجوانب أو التوقعات غير التقليدية.

2.1.15 خصائص مدير الموهبة (قائد الموهبة) في المنظمة:

- بسبب كون إدارة الموهوبين أصعب من إدارة العاديين، لذلك يجب أن تتوفر في قائد الموهبة خصائص وصفات أهمها حسب (رضوان، 2012م، ص ص11-13) ما يلي:
1. الإنجاز: يتميز الموهوب بقدرته على الإنجاز وهو مؤشر هام في اكتشاف موهبته، ولهذا مطلوب من قائد الموهبة أن يكون قادر على استيعاب ومواكبة هذا الإنجاز وتشجيعه وتقديره.
 2. الثقافة: يجب أن تتعامل المنظمة مع الموهبة كثقافة وتهيئ لها المناخ المناسب، وإذا لم يتمتع قائد الموهبة بثقافة راسخة بأهمية ودور الموهبة في المنظمة فإنه لن يكتب له النجاح.
 3. الاختيار والتعيين: من أهم ما يميز قائد الموهبة أن لديه القدرة على تمييز الموهبة واكتشافها أثناء عملية الاستقطاب وكذلك بعد عملية التعيين بإيصال المهام الملائمة للموهوب.
 4. التدريب: الموهوب بحاجة دائمة للتدريب من أجل صقل الموهبة بالخبرة والممارسة في حلقة من التخطيط والتقييم، لذلك فقائد الموهبة ينبغي أن يكون لديه خبرة واسعة في التدريب والتوجيه.

5. الاتصال: يحتاج الموهوبون إلى قيادات إدارية ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني والمفاهيم في أجواء من المرونة والإيجابية.
6. تقييم الأداء الفعال: يجب على المسؤولين عن إدارة المواهب أن يكونوا حذرين في مسألة تقييم أداء الشخص الموهوب لأن التقييم يعني للشخص الموهوب مدى تقدير المنظمة لموهبته.
7. الذكاء العاطفي والاجتماعي: يجب أن يتمتع قائد الموهبة في المنظمة بقدر كاف من الذكاء العاطفي والاجتماعي ليتمكن من فهم شخصية الموهوبين لإدارتهم بنجاح.
8. إدارة النزاعات: الموهوبون هم الأكثر عرضة للنزاعات لما يختصون به من شخصية ناقدة، ولأنهم عرضة لأولئك الذين يحسدونهم، لذلك فعلى قائد الموهبة أن يكون قادراً على التعامل مع ذلك.

وفي هذا الصدد ينيه (هلال، 2011م) عبر مدونته الالكترونية أصحاب منظمات الأعمال والقائمين على إدارة المواهب في منظماتهم قائلاً:

"إن قوى الفساد وأعداء التغيير دائماً جاهزون في كل منظمة لافتراس الموهبة في مراحلها الأولى، وهناك الكثير من التناقضات التي يجيدون استخدامها لصالحهم، ويستثمرون صمت وخوف البعض، والخطأ الكبير الذي يرتكبه قادة منظمات الأعمال هو أنهم يعتقدون أن الجهد الأكبر في إدارة المواهب يتركز في اكتشافهم واستقطابهم، وما عرفوا أن الجهد الأكبر المطلوب هو العمل على حمايتهم من المؤامرات".

2.2 المبحث الثاني: النظام المتكامل لإدارة الموهبة

2.2.1 مقدمة:

يتناول هذا المبحث تعريفات عديدة لإدارة الموهبة حسبما ورد في مجموعة متنوعة من الدراسات الأجنبية خصوصاً، ثم يذكر الباحث تعريفات النظام المتكامل لإدارة المواهب وماذا يعني ذلك التكامل في تلك الأنظمة، ويسرد الباحث بالتفصيل كل من المبادئ الأساسية لتلك الأنظمة ثم الممارسات الجوهرية لها وذلك اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث في مجال أنظمة إدارة الموهبة، ويقدم الباحث مجموعة من النماذج والأشكال الأجنبية الحديثة في أنظمة إدارة المواهب بعد أن قام الباحث بترجمتها يقوم من خلال صفحات هذا المبحث بالتعليق على تلك النماذج والأشكال بشيء من التفصيل لإبراز مكونات أنظمة إدارة الموهبة كما هي في المنظمات الأجنبية عبر العالم، وغاية الباحث في ذلك أن يساهم في نقل تلك المعرفة العالمية في مجال أنظمة إدارة المواهب إلى المكتبات بل وإلى المنظمات سواء الفلسطينية منها أو العربية.

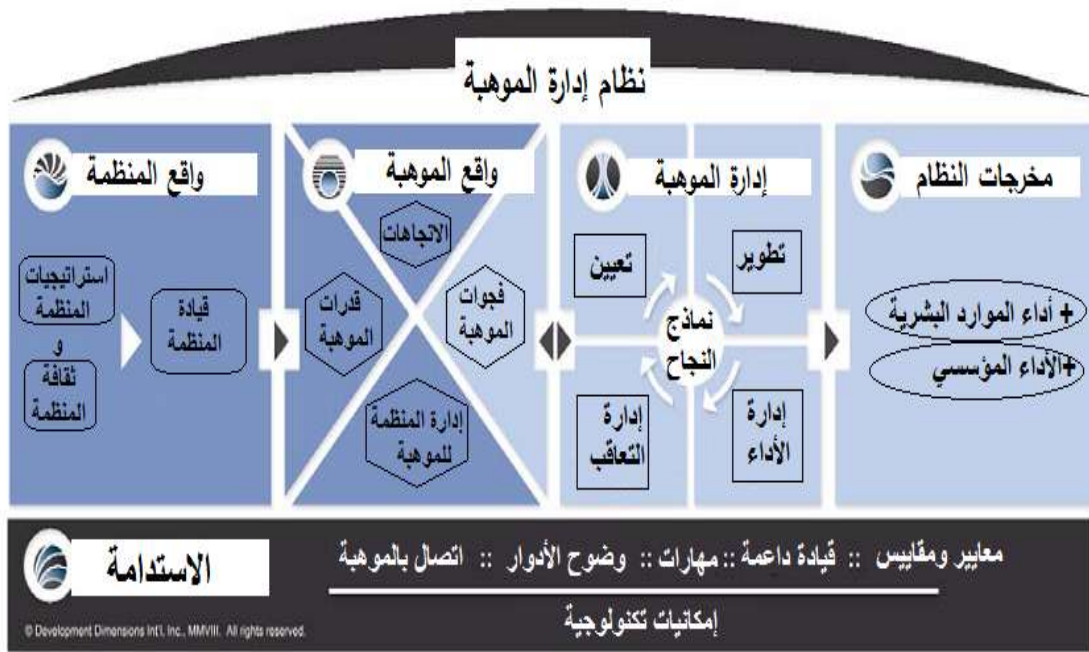
وفي نهاية هذا المبحث يعرج الباحث على كيفية القيام بمراجعة شاملة لنظام إدارة الموهبة المطبق في أي منظمة، ثم كيفية تحقيق الفاعلية في أنظمة إدارة المواهب في منظمات الأعمال، ثم يختم الباحث هذا المبحث بالتعريح على كيفية تقييم أنظمة إدارة المواهب في المنظمات.

2.2.2 نظام إدارة الموهبة:

النظام عموماً هو مجموعة من الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة (ملحم، 2006م، ص33)، ويُعرف معهد CIPD نظام إدارة الموهبة بأنه "نظام يهدف لجذب وتحديد وتوظيف وتطوير والاحتفاظ بأولئك الأفراد من ذوي القدرات العالية والذين يشكلون قيمة خاصة للمنظمة" (CIPD, 2006).

ويلخص Hughes & Rog (2008م) دور نظام إدارة الموهبة في تحديد المواقع الوظيفية الجوهرية في المنظمة التي تساهم في استدامة الميزة التنافسية، ثم توظيف الأشخاص الأنسب في تلك المواقع الحيوية، وأن هكذا نظام يعتبر آخر سلاح في ترسانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة في خضم معركة مستمرة على المواهب البشرية (Sajjad et al., 2012, p.131).

حسب (Silzer & Dowell, 2010, p.18) فإن نظام إدارة الموهبة هو "مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والثقافة في المنظمة والتي تصمم وتطبق من أجل جذب وتطوير وتوظيف المواهب والاحتفاظ بهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ومواجهة التحديات المستقبلية"، ويقدم معهد [DDI] Development Dimensions International الأمريكي نموذجاً لأنظمة إدارة الموهبة من خلال دراسة (Wellims, Smith, & Erker, 2010, p.10)، والتي أكدت أن هذا النموذج قد حقق نجاحاً كبيراً في كثير من المنظمات، لأنه يبين المراحل الأساسية والعمليات والأنشطة اللازمة لإدارة المواهب بنجاح، كما في الشكل رقم (2.2) فيما يلي:



شكل (2.2): نموذج نظام إدارة الموهبة

Source: Wellims, Smith, and Erker (2010).

(ترجمة الباحث)

وحسب معهد DDI فإن نقطة البداية لنظام إدارة الموهبة هي واقع المنظمة ويتمثل في: استراتيجيات المنظمة، وثقافتها، وهذين الأمرين معاً يتبلور عنهما الأشخاص الجوهريين الذين سيقودون المنظمة في مرحلة ما لمواجهة التحديات وترجمة ثقافة المنظمة وتحقيق استراتيجياتها، وهم بالتالي قيادة المنظمة.

صحيح أن المنظمة يجب عليها لإدارة الموهبة أن تتطلق من واقعها، ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون أعينها مفتوحة على الأهداف وهي مخرجات نظام إدارة الموهبة وهي كما يلي:

1. تطوير أداء الموارد البشرية: ويقاس من خلال المقاييس التالية:

- أ. تقارير الأداء.
 - ب. تكلفة الاستقطاب.
 - ج. أوقات الإنتاجية.
 - د. عدد الشواغر الممكن شغلها داخلياً.
 - هـ. تحسن المهارات القيادية.
2. تطوير الأداء المؤسسي: ويمكن قياسه بالمقاييس التالية:

- أ. تحسن الإنتاجية.
- ب. عدد الابتكارات الجديدة.
- ج. معدلات النمو في الأسواق.

ولبلوغ هذه الأهداف الاستراتيجية وتحقيق مخرجات نظام إدارة الموهبة بنجاح يجب أن تدرس المنظمة وبعمق واقع الموهبة لديها بالإجابة على السؤال: "هل تمتلك المنظمة وفرة من المواهب البشرية اللازمة لتحقيق استراتيجياتها اليوم وفي المستقبل؟" وللإجابة على هذا السؤال الجوهرى يجب أن تحلل المنظمة العوامل المحددة لواقع الموهبة وهي أربعة عوامل كما يلي:

1. فجوات الموهبة: وهي عبارة عن مقارنة المواهب اللازمة للمنظمة مع المواهب الموجودة فعلاً، وبعض المنظمات المتميزة تسجل في قواعد بيانات لديها نقاط القوة ونقاط الضعف للمواهب الأساسية لديها.
2. قدرات الموهبة: من خلال الإجابة عن السؤالين المتلازمين: أين تريد أن تصل المنظمة؟ وهل المواهب الموجودة تمكنها من تحقيق ما تريد؟
3. اتجاهات العاملين في المنظمة: من أهم هذه الاتجاهات موقف العاملين من التقاعد، ومن التنوع الثقافي داخل المنظمة، ومن عمليات الاستقطاب التي تجريها المنظمة، كل هذه الأمور وغيرها تؤثر في نجاح المنظمة في إدارة المواهب البشرية لديها.
4. إدارة المنظمة للموهبة: تحدد معالم إدارة الموهبة من قبل المنظمة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- أ. من هم القائمين على إدارة الموهبة في المنظمة؟
- ب. هل تدعم قيادة المنظمة نظام إدارة الموهبة؟ وكيف؟
- ج. هل لدى المنظمة أنظمة لدعم مبادرات المواهب؟
- د. ما هو دور قسم إدارة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجيات إدارة الموهبة؟

وبعد أن تقوم المنظمة بفهم واقعها جيداً وكذلك واقع الموهبة لديها، تستطيع أن تتطرق نحو عمليات وممارسات إدارة الموهبة وهي ما يمكن تسميته "منظومة النمو"، وهذا المنظومة هدفها غلق الفجوات الموجودة في المواهب لدى المنظمة، وتتكون هذه المنظومة من أربع عمليات متكاملة وهي:

1. تعيين المواهب: الهدف منها ضمان توفر المواهب اللازمة في مختلف مستويات المنظمة.
2. تطوير المواهب: بناء قدرات العاملين ليكونوا جاهزين دوماً لتحقيق الأدوار التنظيمية.
3. إدارة الأداء: وهي عملية متواصلة من تقييم الأداء والتطوير عبر التدريب والتحفيز.
4. إدارة التعاقب: وهي تجهيز كفاءات عالية ومواهب جوهرية لتقوم بأداء أدوارها عند الحاجة.

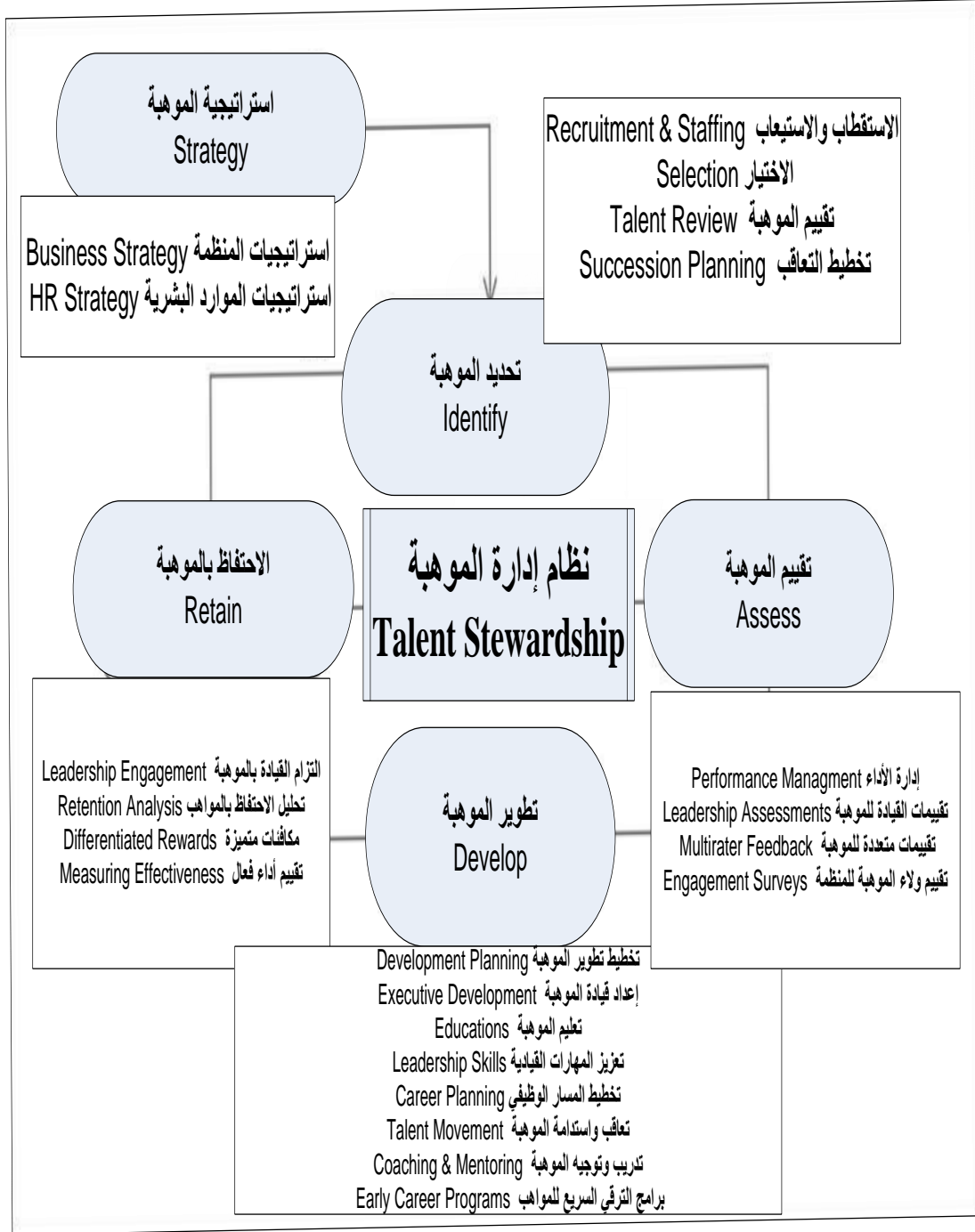
وجدير بالذكر أن هذه العمليات الأربع تكون أكثر فاعلية عندما يتم بناؤها على أساس "نماذج الكفاءة الموحدة" Common Competency Models أو ما أصبح يطلق عليه "نماذج النجاح" Success Profiles، وميزة هذه النماذج أنه يتم بناؤها على أساس ثقافة المنظمة واستراتيجياتها، ومن أجل أن يعمل نظام إدارة الموهبة يجب أن يتوفر له مبادئ أساسية جدير ذكرها وهي كما يلي:

1. الاتصال بالموهبة: ضرورة وصول مبادرات وأفكار المواهب إلى قيادة المنظمة دون عوائق.
2. وضوح الأدوار: من الضروري أن يعرف الأشخاص الذين يديرون الموهبة في المنظمة أدوارهم بوضوح، وما هي مسؤولياتهم وصلاحياتهم في النظام.
3. المهارات: يجب على المنظمة تطوير المهارات الصحيحة اللازمة فعلاً لها والتي تشكل أولوية عن غيرها، ويجب أن يتم ذلك تحت إشراف ورقابة ودعم من قيادة المنظمة.
4. قيادة داعمة: القيادة الواعية تدرك أهمية تقديم الدعم لإدارة الموهبة، لأن ذلك يترجم ثقافة المنظمة ويحقق استراتيجياتها.
5. معايير ومقاييس: كأى نظام آخر يجب أن تبنى ممارسات أنظمة إدارة الموهبة على معايير ومقاييس واضحة حتى لا يتعرض العمل للارتجال والأهواء الشخصية.
6. إمكانيات تكنولوجية: من عوامل نجاح نظام إدارة الموهبة توفر نظاماً إلكترونياً متكاملًا يسهل الحصول على المعلومات ومعالجتها والعودة إليها، ويزود صانع القرار بالتقارير اللازمة.

2.2.3 النظام المتكامل لإدارة الموهبة:

حسب (Silzer & Dowell, 2010, p.96) فإنه يطلق على نظام إدارة الموهبة أنه نظاماً متكاملًا لأنه ينبغي أن يتكامل مع الاستراتيجيات الكلية للمنظمة بشكل عام، ومع استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ويجب أن تتكامل جميع مكونات هذا النظام معاً لتحقيق الأهداف كما في الشكل رقم (2.3) فيما يلي:



شكل (2.3): النظام المتكامل لإدارة الموهبة في المنظمة

Source: Silzer & Dowell (2010).

(ترجمة الباحث)

2.2.4 مبادئ وممارسات النظام المتكامل لإدارة الموهبة:

هناك مبادئ وممارسات لهذا النظام يجب أن تتوفر لدى المنظمة لتتمكن من خلالها من ترجمة المعرفة النظرية لديها وثقافة الموهبة إلى عمليات وإجراءات إدارية فعالة.

وحسب (Stahl et al., 2012, p.25) فإنه يجب التمييز بين المبادئ والممارسات التي تقتضيها إدارة الموهبة في المنظمة، فممارسات إدارة الموهبة تكون أفضل ما يمكن عندما تتم هذه الممارسات في سياق ما صممت من أجله، أما مبادئ إدارة الموهبة فتطبيقها يتم في نطاق أوسع أي يمكن التعاطي معها حسب خصائص كل منظمة، وخلاصة القول أن الممارسات تبنى على المبادئ كما يلي:

1. مبادئ نظام إدارة الموهبة:

- أ. مشاركة الإدارة العليا في إدارة الموهبة.
- ب. تكييف إدارة الموهبة حسب خصائص المنظمة.
- ج. انسجام استراتيجية إدارة الموهبة مع الاستراتيجيات الكلية للمنظمة.
- د. انسجام استراتيجية إدارة الموهبة مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- هـ. ترسيخ مبادئ إدارة الموهبة.
- و. تكامل أنشطة إدارة الموهبة.
- ز. تقسيم المواقع الوظيفية حسب الموهبة.

2. ممارسات نظام إدارة الموهبة:

- أ. جذب الموهوبين للمنظمة.
- ب. توظيف الموهوبين في المنظمة.
- ج. تعليم الموهوبين وتطويرهم.
- د. ربط الموهوبين بالمنظمة بروابط متينة.
- هـ. مكافأة الموهوبين.
- و. المحافظة على الموهوبين من ترك المنظمة.
- ز. تقييم نظام إدارة الموهبة.

وانطلاقاً من دراسة (Egerova et al., 2013, pp. 30-34) سنستعرض فيما يلي بالتفصيل كل من مبادئ وممارسات إدارة الموهبة:

1. مبادئ نظام إدارة الموهبة:

أ. مشاركة الإدارة العليا: تطبيق نظام إدارة الموهبة يحتاج مشاركة المدراء في المنظمة بكافة مستوياتهم، وبالذات الإدارة العليا، لأن فكر الموهبة ينبغي أن يتدفق من الأعلى إلى الأسفل.

ب. تكييف إدارة الموهبة: إدارة الموهبة هو مبدأ عام وشامل يهدف لتحقيق مصالح المنظمة كما لا يغفل مصالح الموظفين، لذلك فتطبيق هذا المبدأ يختلف من منظمة لأخرى.

ج. الانسجام مع استراتيجيات المنظمة: الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الموهبة هي تطبيق الاستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك يهدف إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى قدرات تنظيمية.

د. الانسجام مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: هناك صلة وثيقة وتكامل بين استراتيجية الموهبة وبين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأن هذا التكامل يمكن تحقيقه انطلاقاً من تطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الموارد البشرية، ومروراً بتطبيق أنظمة الموارد البشرية المختلفة، وصولاً إلى تطبيق نماذج الكفاءة.

هـ. ترسيخ مبادئ إدارة الموهبة: ثقافة المنظمة هي مصدر الميزة التنافسية، ولها دور جوهري في تحقيق التكامل بين ممارسات نظام إدارة الموهبة، فجميع هذه الممارسات تبنى بشكل منطقي على أرضية الثقافة التنظيمية، لذلك فإن جميع أعضاء المنظمة يجب أن يتم إطلاعهم على أي تغييرات تحدث في ثقافة المنظمة.

و. تكامل أنشطة إدارة الموهبة: يعني ذلك أن جميع ممارسات إدارة المواهب البشرية، وأنشطتها، وأنظمتها وعملياتها تتماشى مع بعضها ويكمل كل منها الآخر، ولا يعمل كل منها بمعزل عن الآخر.

ز. تقسيم المواقع الوظيفية حسب الأهمية: تحديد المواقع الوظيفية تعتبر واحدة من الخطوات الأساسية في إدارة الموهبة، ويوجد طريقتين لتقسيمها، حيث يقسمها (Axelord et al., 2001) إلى وظائف ذات أهمية قصوى "A Performers"، ووظائف ذات أهمية متوسطة "B performer"، ووظائف ذات أهمية دنيا "C performers"، بينما يرى آخرون مثل (Boudrou & Ramstad, 2005; Huselid et al., 2005) أنه يكفي تحديد الوظائف الأساسية في المنظمة، ودور إدارة الموهبة هو تجهيز قوائم الموهوبين Talent Pool لشغل هذه الوظائف الجوهرية.

2. ممارسات نظام إدارة الموهبة:

حسب معهد IBM فإن النظام المتكامل لإدارة الموهبة يتكون من ست ممارسات أساسية أطلق عليها الأبعاد الستة الرئيسية للنظام المتكامل لإدارة الموهبة، و IBM هو الاسم المختصر لشركة International Business Machines Corporation وهي - كما ذكر الباحث سابقاً في متن هذه الدراسة - الشركة الأمريكية الرائدة في مجال تصنيع الحواسيب والبرامج الحاسوبية والتي تأسست في مطلع القرن العشرين في دايتون بالولايات المتحدة الأمريكية، ولديها 400.000 موظف، ويتبع لهذه الشركة متعددة الجنسيات المعهد الدولي المختص بتقديم الدراسات والاستشارات التجارية والذي يعرف باسم IBM Institute for Business Value وهو معهد متخصص في تطوير المنظمات بمختلف أنواعها حكومية وخاصة، وتقديم استشارات ودراسات حديثة لتطوير الموارد البشرية في ما يزيد على 170 بلداً عبر العالم، وينفق هذا المعهد ما يزيد على 6 مليار دولار أمريكي سنوياً في مجال البحث العلمي والتطوير.

ولقد اعتمد الباحث على النموذج الوارد في دراسة (Ringo et al., 2008, p.3) والصادرة عن معهد IBM حول النظام المتكامل لإدارة المواهب في المنظمات، والذي يعتبر أن نظام إدارة المواهب له ستة أبعاد رئيسية، والمبينة في الجدول رقم (2.2) فيما يلي:

جدول (2.2): الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معهد IBM

م	الأبعاد	الوصف
1.	تطوير استراتيجية الموهبة	وضع أفضل استراتيجية طويلة الأمد لجذب واستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموهبة في المنظمة.
2.	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها	تحديد مصادر الموهبة، جذبها للمنظمة، تعيينها في أنسب موقع وظيفي يناسب قدراتها واستعداداتها وحسب أهداف المنظمة.
3.	تحفيز الموهبة وتطويرها	تحديد موهبة العاملين، وتشجيعهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
4.	تنظيم وإدارة الموهبة	تحقيق الاستفادة المثلى من المواهب، من خلال تنظيم عملهم، ما يلي حاجات المنظمة من خلال إسهامات المواهب وأفكارهم الخلاقة.
5.	الاتصال بالموهبة وتمكينها	إيجاد اتصال تنظيمي فعال بالمواهب في المنظمة، وإتاحة الفرص أمامهم لنشر خبراتهم داخل المنظمة من خلال التمكين الإداري.
6.	تعاقب واستدامة الموهبة	التأكد من أن المنظمة قادرة على التعامل مع أي طارئ، وأن الاتصالات التنظيمية تتوافق مع سلوك القيادة، وأن التغيرات الحادثة في المنظمة تمت ضمن رؤية مستقبلية واضحة وتحقق الاستدامة.

Source: Ringo et al., (2008).
(ترجمة الباحث)

ويفصل الباحث هذه الأبعاد الستة الواردة في نموذج معهد IBM كما يلي:

1. تطوير استراتيجية الموهبة:

حسب (ثورن وبيلانتي، 2007م/2008م، ص ص 180-183) فمن المهم جداً قبل البدء في تطوير الموهبة القيام بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب، وما هي المواهب اللازم امتلاكها لنقوم بالبحث عنها، مع توفر دعم قيادة المنظمة لذلك، ويمكن تطوير استراتيجيات الموهبة من خلال فحص دقيق للمنظمة من الداخل لتحديد نوعية المواهب التي تمتلكها فعلاً، وتحديد ما هي الأشياء التي تحقق التميز للمنظمة، وهذا يلزمه إنشاء قنوات اتصال فعالة بين الأقسام المختلفة للمساعدة في تنفيذ خطوات تطوير استراتيجية الموهبة، حيث من الضروري الحصول على وجهات النظر المختلفة من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى كذلك، وأصحاب المواهب من الكادر الوظيفي عموماً، وبالطبع أعضاء فريق العمل في قسم الموارد البشرية، ويجب أن يتعاون هؤلاء جميعهم للإجابة عن الأسئلة التالية:

- أ. كيف نُعرف الموهبة في المنظمة، وكيف نقوم بتحديدتها؟
 - ب. ما مدى فاعلية طريقة التوظيف والتعيين للموهبة المتبعة من قبل المنظمة؟
 - ج. كيف توجد المنظمة ثقافة تنظيمية تشجع التعلم لجميع العاملين؟
 - د. كيف توفر المنظمة بيئة عمل تجذب الموهوبين للعمل في المنظمة؟
 - هـ. كيف تحتفظ المنظمة بالموهوبين بعد تعيينهم؟
 - و. هل المنظمة تسمح بخوض تجارب جديدة مبتكرة من قبل الموهوبين؟
 - ز. هل الهيكل التنظيمي يساعد على تطوير الموهبة؟
 - ح. هل توفر المنظمة نظاماً مرناً لإدارة أداء المواهب ومكافئتهم وتحفيزهم؟
 - ط. هل تمتلك المنظمة قوة عمل متنوعة ومتعددة المواهب؟
 - ي. ما هي المعايير التي نقيس بها فاعلية استراتيجية تطوير الموهبة في المنظمة؟
 - ك. ما هي السياسات التي تتبعها المنظمة لإعادة جذب الموهوبين الذين تركوا المنظمة؟
 - ل. ما هي أكبر تحديات إدارة الموهبة في المنظمة؟
- ## 2. استقطاب وتعيين والاحتفاظ بالموهبة:

أ. استقطاب الموهبة: يزداد التنافس بين المنظمات لجذب الموهوبين للنجاح في عالم المنافسة، ولذلك فالمنظمات تعرض حوافز مالية كبيرة لجذبهم، ولكن يجب أن تتمتع المنظمة بخصائص أخرى غير الحوافز المالية من أهمها سمعة المنظمة ومكانتها في المجتمع (ثورن وبيلانتي، 2007م/2008م، ص 184)، وتوفير تدريب للموظف الجديد

(Sajjad et al., 2012, p.133)، وحسب معهد (Towers Perrin, 2005, p.17) وهو معهد استشاري أمريكي يعمل منذ العام 1934 فإن العوامل المحددة لعملية الاستقطاب أي الجاذبة للأفراد من خارج المنظمة هي: الراتب الأساسي، تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، فرص التقدم في مسار الوظيفة، المنافع والتعويضات، تحديات العمل، ربط الراتب بالأداء، فرص التدريب والتطوير، المنافع التقاعدية، زملاء العمل، وسمعة المنظمة، ويصنف (الصمادي، 2002م، ص7) المستويات التنظيمية التي تتطلب وجود أفراد موهوبين كما يلي:

- المستوى التنفيذي والفني: تتعرض مهارات الأفراد في هذا المستوى التنظيمي إلى التآكل والاضمحلال، فالمجالات الفنية والتقنية في تطور متلاحق بفضل ما يظهر من تقنيات وتطبيقات باستمرار، وعلى الموهوب الذي يعمل في أحد هذه المجالات أن يكون واسع الاطلاع في مجال عمله وأن يطور مهاراته باستمرار، وعلى المنظمة عندما تختار أفراداً لهذا المستوى التنظيمي أن تركز على مواكبتهم للمعارف والمهارات الأكثر حداثة، وأن تكون متأكدة من تحلي الفرد بقدرة عالية على تطوير الذات، ولديه قابلية عالية للتعلم.

- المستوى الإداري والإشرافي: المواهب المطلوبة في الأفراد الذين يشغلون هذا المستوى في المنظمة مرتبطة بأنماط الشخصية، ومهارات الاتصال والتواصل، والمهارات الإشرافية والقيادية، لذلك فهذه المهارات ليست معرضة للاضمحلال السريع لأنها مهارات تعكس السمات الشخصية المطبوع عليها الفرد، ودور الأفراد الموهوبين في هذه المستويات العليا له أثر أكبر من الوظائف التنفيذية في المنظمة، وقدرة المنظمة على زرع مهارات شخصية في الفرد في هذه المستويات الإشرافية العليا تكون محدودة مقارنة بقدراتها في تعليم وتدريب الأفراد الآخرين في المستويات التنفيذية والفنية، من أجل ذلك يجب على المنظمة أن تختار للمستويات الإشرافية أفراداً موهوبين أصلاً ولديهم قدرات عالية في النواحي الاتصالية والقيادية، لأنها لن تستطيع أن تغير فيهم الكثير بعد عملية التعيين.

ب. اختيار الموهبة وتعيينها: عملية اختيار الموهبة عملية دقيقة، فمتطلباتها ناتجة من عملية التحليل الوظيفي التي تحدد نوعية الكفاءات ومؤشرات الأداء المطلوبة، وعملية اختيار الموهبة تبدأ بتحديد مصادر المواهب ثم تحديد كيفية البحث عنهم في تلك المصادر، والمتطلبات المستقبلية لهم بالذات لمن سيشغلون منهم مناصب قيادية تتوقف على

احتياجات المنظمة وطبيعة عملها، وحسب (Davies & Davies, 2010, p.420) فإنه يجب البحث عن مجموعتين من الخصائص في الأفراد لاختيارهم كموهوبين في المنظمة:

- المجموعة الأولى: كيف يفكر الموهوب:
 - قدرة عالية على فهم الأمور المعقدة، وفهم العلاقات بينها.
 - قدرة عالية في المبادرة، وقدرة عالية على تحفيز الذات.
 - يتمتع بفضول فكري، وقدرة عالية على التفكير المرن.
 - قدرة عالية على حل المشاكل.
- المجموعة الثانية: كيف يتعامل الموهوب مع الآخرين:
 - يتمتع بدرجة عالية من الذكاء العاطفي.
 - قدرة عالية في التعلم من الآخرين.
 - لديه شغف لصناعة الفرق والتميز.
 - شخصية ملهمة لمن حولها، وتهتم بأمورهم.
 - ثقة عالية بالنفس، وشخصية يمكن الاعتماد عليها.

إن عملية تحديد واختيار الموهبة تتطلب استخدام تقنيات متعددة لجمع البيانات عن الموهوبين والتي منها: منهجية التقييم المركزي، والاختبارات السيكمترية، وتكامل بيانات المواهب، وأخيراً خرائط الموهبة والتي تمثل المخرج الملموس لعملية تحديد واختيار الموهبة (Egerova et al., 2013, p.37).

ج. الاحتفاظ بالمواهب: حسب الدراسة الدولية التي أجراها على 86000 موظف من 16 دولة، وجد معهد Towers Perrin أن محددات الاحتفاظ بالموهبة هي تقريباً نفس محددات استقطاب الموهبة، بإضافة محددات أخرى جديدة هي ضرورة معاملة الموهوب بثقة واحترام، وأن تطبق المنظمة نظام تقييم أداء فعال يقدر إسهامات الموهوب كما يجب (Towers Perrin, 2005, p.17).

ويرى (ثورن وبيلانتي، 2007م/2008م، ص ص 184-191) أن من مصلحة المنظمة استراتيجياً أن يكون لديها برامج للاحتفاظ بالمواهب، وذلك للأسباب التالية:

- الموهوبون يمثلون الميزة التنافسية للمنظمة أمام منافسيها.
- تكلفة استقطاب وتطوير الموهوبين عالية، لذلك فرحيلهم خسارة للمنظمة.
- الموهوبون يمثلون المعرفة الضمنية غير الموثقة والتي يصعب استنساخها.

- برحيل موهوب من المنظمة فإن جزءاً هاماً من أنشطة المنظمة قد يذهب معه.
- السمعة السيئة التي قد تلحق بالمنظمة إذا ما عرف عنها أنها بيئة طاردة للموهبة.

ويرى الباحث أنه لا تكمن الصعوبة الحقيقية في استقطاب الموهوبين، وإنما في الاحتفاظ بهم لفترة طويلة يعملون لصالح المنظمة بالولاء المطلوب، وهناك أسباب معروفة تدفع الموظف لترك العمل والبحث عن مكان آخر، ولكن هذه الأسباب بالنسبة للموهوبين تكون أشد وضوحاً وأعظم دفعاً لهم لترك العمل دون تردد والبحث عن مكان آخر يقدر موهبتهم بشكل أفضل، ويسرد (برانهام، 2008م، ص49) سبعة أسباب تدفع الموظف لترك العمل وهي:

- 1/عدم تماشي الوظيفة أو بيئة العمل مع توقعات الموظف، 2/عدم التوافق بين الوظيفة والفرد،
- 3/الحاجة الشديدة للتدريب والتقييم، 4/قلة فرص النمو الوظيفي والترقي في العمل، 5/الانتقاص من قدر الموظف وعدم تقدير مجهوده، 6/الشعور بالضغط من حجم العمل، وعدم وجود توازن بين الحياة الشخصية والمهنية، 7/فقد الموظف الثقة في كبار الرؤساء في المنظمة.

ويرى الباحث أن تعزيز ارتباط الموهوب بالمنظمة من أهم الأشياء المساعدة للاحتفاظ به، ويعرف (Gibbons, 2006) "الارتباط التنظيمي" Employee Engagement بأنه علاقة فكرية ووجدانية تربط الموظف بالوظيفة وبالمنظمة وبالقيادة وبالزملاء، ولهذه العلاقة أثر بالغ يجعل الموظف يقدم جهوداً متفانية في عمله، والعوامل الأساسية المحددة للارتباط التنظيمي هي: ثقته في قيادة المنظمة، طبيعة وظيفته، الانسجام بين أهدافه وأهداف المنظمة، فرص ترقيته وظيفياً، شعوره بالفخر لانتمائه للمنظمة، فريق العمل، فرص تطور إمكانياته، و أخيراً العلاقات مع المدراء (Egerova et al., 2013, p.39).

3. تحفيز المواهب وتطويرهم:

لتنستطيع المنظمة تحفيز الموهوب يجب أولاً أن تفهم دوافعه ورغباته منذ اللحظة الأولى للتعين في المنظمة بل حتى قبل ذلك، فإذا فهمت المنظمة هذه الدوافع تستطيع بجدارة أن تدير طاقة الإبداع لديه، وبذلك تتمكن من حفزه لكي يقدم أفضل ما عنده عبر ثلاث خطوات هي حسب (ثورن وبيلاننت، 2007م/2008م، ص ص136-138) كما يلي:

- أ. فهم دوافع ورغبات الموهوبين: والتي من الممكن أن تتطور عبر خمس مراحل هي:
 - الرغبة في الحضور: في هذه المرحلة ربما يرغب الموهوبون في أداء المهام لأنهم يتقاضون مقابلها أجراً، ويكون ولاؤهم للمنظمة محدود، وربما لا يشعرون بالتفاعل اللازم مع المنظمة.

- الرغبة في المساهمة: في هذه المرحلة يصبح لدى الموهوب رغبة في تقديم إسهامات معينة، وهو أمر سهل جداً على الفرد الموهوب.
 - الرغبة في العمل مع الآخرين: إذا حصل الموهوبون على التشجيع اللازم في المرحلة السابقة يبدؤون في التفاعل الإيجابي مع أعضاء فريق العمل وفي مشاركتهم طموحاتهم في العمل.
 - الرغبة في قيادة الآخرين: خلال فترة من الزمن ربما يظهر الموهوبون مؤهلات قيادية ومن النادر أن يبدي الموهوبون رغبة في تولي مسئولية إدارة الآخرين لأنهم يكرهون السلطة.
 - الرغبة في تقديم مساهمات اختيارية: وهي الرغبة في تقديم مساهمات إضافية، أو تقديم أفكار مبتكرة تفيد العمل، وهي رغبة تكون نابعة من ارتباط الأفراد الموهوبين وجدانياً بالمنظمة.
- ب. تحفيز الموهبة: بعد فهم المنظمة لدوافع ورغبات الموهوبين، يمكنها تحفيزهم من خلال ما يلي:
- الاهتمام بآمال الموهوبين وطموحاتهم، وتشجيعهم لتحديد ما هو بحاجة لتطوير.
 - الاهتمام بقيمتهم وهواياتهم، وإظهار الاحترام والتقدير لها.
 - إظهار اهتمام حقيقي بحياتهم الخاصة خارج العمل من خلال قضاء أوقات معهم.
 - توفير الاحتياجات الجسدية والنفسية لهم، من خلال منحهم الراحة اللازمة.
 - توفير الاحتياجات المالية لهم، بحيث يشعرون أن جهودهم تكافئ مالياً أيضاً.
 - جعلهم يشعرون بالفخر لانتمائهم للمنظمة.
 - تقديم تقارير تقييمية إيجابية عند تحقيق إنجازات في العمل.
 - منحهم سلطة حقيقية لاتخاذ القرار لتحمل مسئوليات أكبر مع ضرورة مراقبة ذلك.
 - توفير الدعم والمعلومات اللازمة للقيام بالمسئوليات الملقاة على عاتقهم.
 - توجيه الشكر والتقدير لهم وبيان أهميتهم لنجاح المنظمة.
 - ولا ننسى أن القدوة الحسنة هي خير وسيلة لتحفيز الموهوبين في المنظمة.
- ج. تطوير الموهبة: أوضحت الدراسات أن عملية تطوير الموهبة يجب أن تبدأ من أعلى هيئة في المنظمة، وهي لا تخص قسم الموارد البشرية فقط، ولا يمكن أن يتم تطوير قدرات الموهوبين إلا من خلال تطوير بيئة ملائمة للتعليم والتدريب، وكذلك توفير بيئة عمل ملائمة، كما يلي:

- تطوير بيئة ملائمة للتعليم والتدريب: يعتبر تطوير بيئة تعليم وتدريب ملائمة من الطرق الفعالة لمساعدة الأفراد لتطوير وإظهار قدراتهم الكامنة، ويجب أن يتم ذلك باعتماد طريقة الإرشاد والتوجيه مع عدم إبداء التحكم والسيطرة، بل وعقد جلسات تفكير جماعية، والاستماع للأفكار الجديدة ومناقشتها باحترام، واختيار أفضل الأفكار لتحويلها لممارسات واقعية، مع توفير كامل الوسائل والأدوات الحديثة اللازمة لذلك (ثورن وبيبلانت، 2007م/2008م، ص167).

ويذكر (Bersin, 2013, pp. 22-23) أنه يجب استبدال "التعليم غير الرسمي" في المنظمات التي تسعى إلى التطوير، والتركيز على بناء "بيئة التعليم المستمر"، أو ما يسمى أيضاً "بيئة تطوير القدرات"، وأنه من أجل الوصول لبيئة التعليم المستمر فإن المنظمات يجب أن تمتلك "بنية التعلم"، وهي عبارة عن مجموعة محددة من المبادئ والأدوات والممارسات، والتي من دونها تتكبد المنظمة تكاليف فادحة لجهود تعليمية مبعثرة وغير مجدية، و يوضح الشكل رقم (2.4) فيما يلي الإطار المرجعي الذي اقترحه بيرسن في بنية التعلم الواجب توفرها في المنظمة:



شكل (2.4): الإطار المرجعي لعملية التعلم في المنظمة

Source: Bersin (2013).

(ترجمة الباحث)

ويقدم بيرسن بعض التفصيل حول هذا الإطار المرجعي كما يلي:

- ثقافة التعلم: وتبدأ ببناء الثقة بين المنظمة والأفراد وتشجيع التفاعل الإيجابي بينهم، وإظهار قيمة التعلم، وتمكين المهويين من نشر المعرفة، وتحويل التعلم إلى عملية منظمة.
- أدوات وتقنيات التعلم: استخدام البوابات الالكترونية، والوسائل الإعلامية المتنوعة، ومواقع التواصل الاجتماعي، وأجهزة الاتصال الحديثة، والغرف التعليمية الافتراضية.
- قواعد وأنظمة التعلم: أهمها توفر نظام لإدارة الأداء، ووجود قوانين وقواعد تحكم المنظمة، ونظام لإدارة المعلومات، وإدارة للمعرفة، وإدارة للمحتوى، وإدارة للبرامج، وإدارة للتغيير، ونظام للقياس والتقييم، وتوفر أنظمة ذكاء الأعمال.
- مناهج وأساليب التعلم: وتنقسم إلى نوعين: أولهما "التعليم الرسمي" والذي يلزمه مدرسين خبراء ويستخدم غرف تعليمية افتراضية وألعاب محاكاة الكترونية، وثانيهما "التعليم غير الرسمي" ويصنف إلى ثلاثة أشكال: الشكل الأول هو "تعليم حسب الطلب" ويستخدم الأبحاث والكتب والمقالات والفيديو وبوابات التعلم، والشكل الثاني هو "تعليم اجتماعي" ويستخدم الويكيبيديا والمنتديات ومواقع التواصل الاجتماعي، والشكل الثالث هو "تعليم ضمني" يتم في العمل من خلال دعم الأداء والتوجيه والتغذية العكسية والتدوير.
- حلول التعلم: هي بيئة التعلم في المنظمة، وبرامج التعلم المختلفة، ودعم عملية التعلم بما تحتاجه.
- توابع التعلم: تؤثر وتتأثر عملية التعلم سلباً أو إيجاباً بقضايا أساسية في المنظمة من أهمها: المواقع الوظيفية، والأدوار الوظيفية، والكفاءة الوظيفية، والأبعاد الجغرافية والديموغرافية، ومشاكل المنظمة.
- استراتيجية التعلم وخطط العمل: يجب أن تراعي عملية التعليم والتطوير في المنظمة كل من استراتيجيات المنظمة الكلية، الخطط في المنظمة بمختلف أشكالها تطويرية كانت أم تشغيلية، ويجب مراعاة القدرات المالية للمنظمة، ويجب مراعاة مصلحة جميع الأطراف.
- العمليات الأساسية للتعليم والتطوير: إدارة الأداء، وتوفير الاستشارات، وقوانين وقواعد تحكم المنظمة، وإدارة وتطوير للمحتوى، وتطبيق لخطط التعليم والتطوير، والإنجاز، والاتصال الفعال، والتسويق الجيد، والإدارة القوية، ودعم المتعلم داخل المنظمة.
- تقييم ودعم التغيير: لن تنجح عملية التعليم والتطوير إلا في وجود قناعة بالتغيير.

○ حوكمة تنظيمية وإدارة: يجب أن يتوفر إدارة تقود وتشجع التعلم في المنظمة، وتدعم الموهوبين للتعلم، ويجب توفر مبادئ الحوكمة الرشيدة لمراعاة مصالح جميع الأطراف في المنظمة.

ويضيف (Bersin, 2013, p.24) أنه خلص بعد دراسة أجراها سنة 2009، أن عمليات التدريب والتطوير في المنظمة تتطور عبر أربعة مستويات، كما يتضح في الشكل رقم (2.5) فيما يلي:

المستوى الرابع: تطوير قدرات المنظمة Organizational Capability Development

يركز على القدرات الكلية للمنظمة، يلزمه إمكانات ضخمة. عملية التدريب والتطوير تبدو أصغر لكنها أكثر نكاه، تركيز كبير على التعليم المستمر وغير الرسمي، يدرك توابع وأطراف عملية التطوير بدقة.

المستوى الثالث: تطوير المواهب Talent and Performance Improvement

يركز على المواهب وأداء المنظمة، ينفذه خبراء، يدرك أهمية دور الإدارة في التطوير، هو أكثر من مجرد تقديم تدريب، يدرك دور تبني ثقافة التعليم، يتكامل مع إدارة الموهبة، يستخدم معايير واضحة للأداء.

المستوى الثاني: التدريب والتطوير المتميز Training & Development Excellence

تدريب للامتياز، ينفذه فريق مختص أو جامعة، يركز على الحوكمة والعمليات، له تصميم بنوي، ربما يقوم عليه نائب لرئيس المنظمة، يستخدم معايير تقليدية، الأدوار واضحة، يستخدم وسائل التعليم الالكترونية.

المستوى الأول: التدريب الطارئ Incidental Training

يهدف لتحسين الإنتاجية، يكون خلال العمل، لا يوجد مركز تدريب خاص، لا يقوم به مختصون، مبني على ردات الفعل، تكتيكي وليس استراتيجي، يفتقر للمعايير، يتم في إطار محلي، يكون رسمياً بعض الشيء.

شكل (2.5): مستويات التدريب والتطوير في المنظمة

Source: Bersin (2013).

(ترجمة الباحث)

• توفير بيئة عمل ملائمة للموهوبين: يتوقع الموهوبون من المنظمة أشياء أكثر من مجرد راتب، ومن أهم هذه الأشياء أن تتوفر لهم بيئة عمل مرنة وقائمة على التعاون للوصول

للإنجاز، وتوفير بيئة عمل نظيفة ومتطورة، وتقديم تسهيلات لهم فيما يتعلق بالتدريب والتعلم، وتوفير بيئة عمل تمكنهم من تحقيق التوازن بين العمل والعائلة، وكذلك إتاحة الفرصة لهم للعمل عن بعد عبر شبكات الاتصالات الحديثة (ثورن وبيلاننت، 2007م/2008م، ص167).

4. تنظيم وإدارة الموهبة:

إدارة الموهوبين في المنظمات تعني تحقيق الاستفادة المثلى من وجودهم، الشيء الذي يحقق تلبية حاجات المنظمة من خلال إسهاماتهم وأفكارهم الخلاقة، ومن ثم إعدادهم كقيادات مستقبلية للمنظمة، وهذا يحتاج إلى قيادة واعية بالأمر التي يفضلها الموهوبون أثناء إدارتهم وهي حسب (ثورن وبيلاننت، 2007م/2008م، ص ص162-166) أن الموهوبين:

- أ. لا يحبون الخضوع للمراقبة والإشراف.
- ب. يحتاجون المزيد من الاستقلالية، لكن من الضروري تحديد الموعد النهائي للمهام.
- ج. يفضلون تولي المسؤولية بالكامل، إلا في فترات قصيرة يرغبون في بعض التوجيه.
- د. يحبون أن يتم توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الفريق بشكل واضح.
- هـ. يستمتعون بتدريب غيرهم من أعضاء الفريق.
- و. لا يحبون السيطرة على آخرين في الفريق بل يفضلون الإرشاد والتوجيه.
- ز. إن اضطروا لقيادة الآخرين فيرغبون في قيادة أفراد يعتمدون على أنفسهم.
- ح. هدفهم من قيادة الآخرين هو تطوير مهاراتهم وقدراتهم الذاتية وليس السلطة.
- ط. يفضلون توجيههم من خلال المناقشات والتقارير التقييمية مع توفير الدعم اللازم.
- ي. يكرهون الخضوع لنظام إداري له قواعد ولوائح معقدة.
- ك. يتوقعون من رؤسائهم أن يمنحوهم الثقة وذلك تقديراً لموهبتهم.
- ل. يفضلون معرفة الأهداف بوضوح لأي مهام توكل إليهم.
- م. يكرهون البيروقراطية ويفضلون المرونة في العمل.

5. الاتصال بالموهبة وتمكينها:

ويعني ذلك وجود تواصل فعال بالموهبة البشرية المتاحة في المنظمة، وإتاحة الفرص أمامهم لنشر معارفهم وخبراتهم داخل المنظمة من خلال التمكين الإداري. ويذكر (رضوان، 2012م، ص ص14-18) أنه من أجل تمكين الموهبة يجب أن تحسن المنظمة التواصل معهم وتقدرهم وتعمل على تمكينهم من نشر معرفتهم وخبراتهم من خلال:

- أ. المشاركة الفاعلة للموهوبين: إشراكهم في التطوير والتغيير وإدارة الأزمات في المنظمة.

ب. توضيح الأدوار: يجب على المنظمة أن توضح المسؤوليات والصلاحيات جيداً للموهوب وتتركه ينطلق نحو الأهداف المحددة، وهذا هو التمكين الإداري.
ج. الاتفاق على معايير الجودة في الأداء: يحتاج الموهوبون بصفة خاصة إلى تحديد دقيق لنظام عملهم حتى يركزوا موهبتهم في اتجاه تحقيق التميز للمنظمة.
د. التغذية العكسية: تحتاج عملية إدارة الموهبة تبادل المعلومات بين الموهوبين ومديريهم وذلك من أجل التأكد أن الموهوب يسير على الطريق الصحيح.

ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم العوامل التي تتيح للمنظمة توفير بيئة عمل مرنة، والمرونة من أكثر الأشياء التي يفضلها الموهوبون، حيث لم يعد الأفراد بحاجة للعمل من خلال مكاتب، وسوف يؤدي منح الموهوبين هامش أوسع من المرونة في العمل إلى تفجر طاقاتهم والحصول على الحد الأقصى من إسهاماتهم الإبداعية (ثورن وبيبلانت، 2007م/2008م، ص ص 184-191).

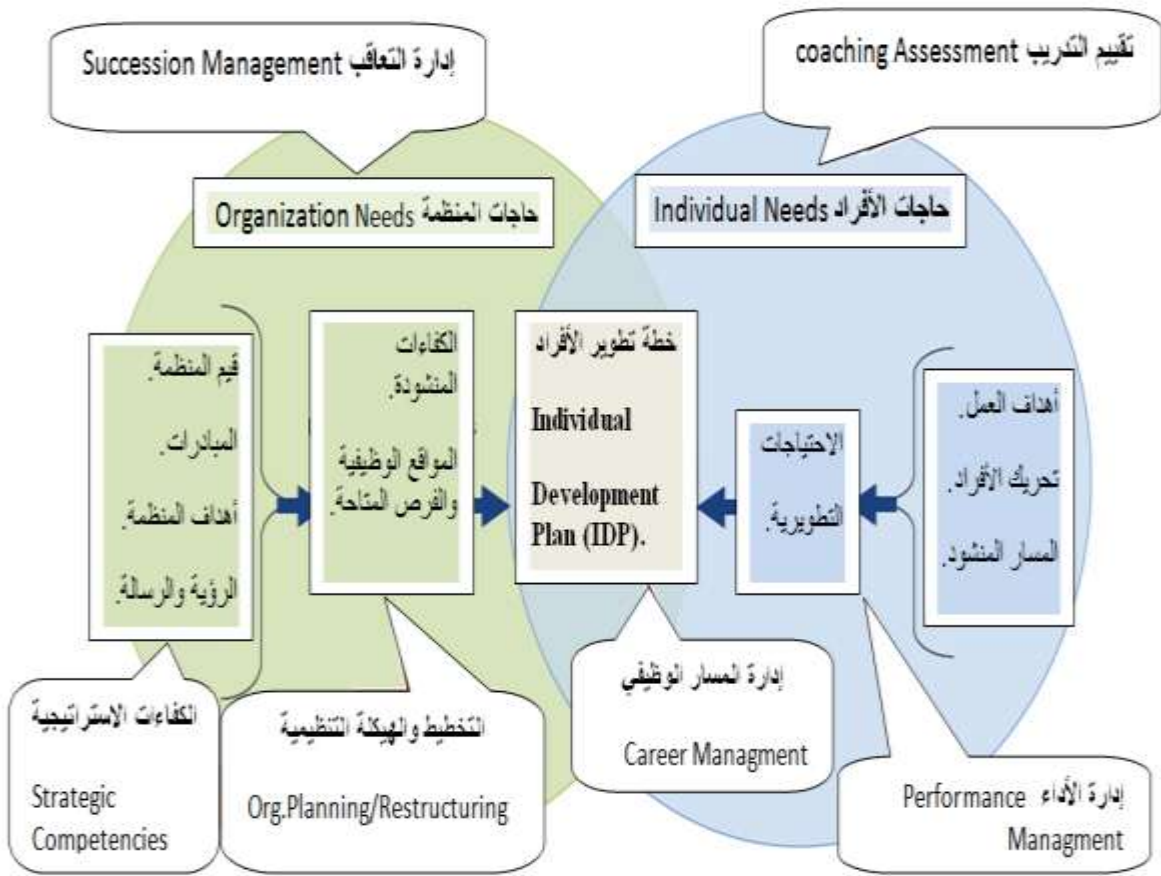
6. تعاقب واستدامة الموهبة:

الهدف من هذه العملية حسب (Bingham, 2009) هو توفير وتحديد مجموعة جاهزة من البدائل للمواقع الوظيفية الجوهرية والاستراتيجية في المنظمة، أي أنه يجب أن يكون لدى المنظمة إجابة دائمة عن السؤال القائل: ماذا سنفعل في حال ترك فلان مكانه في المنظمة بشكل مفاجئ؟ (صيام، 2013، ص 50).

ويذكر (Bersin, 2013, p.31) هذا المفهوم ويطلق عليه مصطلح "انتقال الموهبة" Talent Mobility، ويعرفه بأنه تحريك الموهبة عبر المنظمة بشكل مخطط له، وأن ذلك قد أصبح الآن أحد أهم الممارسات الجوهرية في إدارة الموهبة، وكان بيرسن قد أجرى دراسة شاملة في 2006 حول ما يسمى بـ "إدارة التعاقب" وبين أن هذا المصطلح قد حل محل المصطلح القديم "إدارة الإحلال".

ويؤكد بيرسن على ضرورة التكامل بين استقطاب المواهب وبين تطويرهم، وذلك باستقطاب مواهب تلبي احتياجات المنظمة، ثم تمكينهم من الاستفادة من برامج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي انطلاقاً من الاحتياجات التدريبية الضرورية للمواهب، حتى تؤهلها من ملئ موقع وظيفي استراتيجي وجوهري يوماً ما.

ويوضح بيرسن التكامل بين وظيفتي الاستقطاب والتطوير من أجل تحقيق مبدأ تعاقب الموهبة بشكل فعال، كما في الشكل رقم (2.6) فيما يلي:



شكل (2.6): إدارة التعاقب الوظيفي للمواهب

Source: Bersin (2013).

(ترجمة الباحث)

وبضيف (Bersin, 2013, p.34) أن هناك أربعة أطراف رئيسية تشارك في تطوير المسار الوظيفي للموظف، وبالتالي تحقيق التعاقب الوظيفي للمواهب في المنظمة، وهذا الأطراف الأربعة هي: الموظف نفسه، المدراء، إدارة الموارد البشرية، وإدارة المنظمة، كما يوضح الشكل رقم (2.7) فيما يلي:



شكل (2.7): الأطراف المشاركة في تحقيق التعاقب الوظيفي للمواهب

Source: Bersin (2013).

(ترجمة الباحث)

وهناك حسب (Sajjad et al., 2012, p.136) مشكلتين أساسيتين تتعرض لهما المنظمة أثناء تطبيقها لمبدأ تعاقب واستدامة الموهبة، وينبغي أن تكون حذرة في معالجتها وهما كما يلي:

أ. التعيين المؤقت: إذا اضطرت المنظمة لتعيين أفراد موهوبين من خارجها ينبغي أن يتم ذلك في سياق عملية استقطاب عادية حتى لا يشعر العاملون في المنظمة بالإرباك.

ب. الاستقالة الذاتية من المنظمة: هي من المشاكل الطارئة التي تواجه المنظمة، والتي قد تهدد تعاقب واستدامة الموهبة فيها، لذلك يجدر بالمنظمة أن تلزم الموظف الجديد بالعمل لصالحها لمدة معلومة من الزمن، ولا يحق له أن يتركها قبل أن يمضى هذه المدة المحددة في العمل.

2.2.5 مراجعة نظام إدارة الموهبة:

على المنظمة أن تقوم بمراجعة عملية إدارة الموهبة من فترة لأخرى، من أجل تقييم وضع الموهبة في المنظمة، وكذلك لمقارنة ظروف الموهبة في المنظمة مع المنظمات الأخرى المنافسة في مجال العمل، وكذلك لمعرفة هل توتّي الخطة الاستراتيجية الجاري تنفيذها لإدارة الموهبة في المنظمة أكلها أم ليس بعد، وحسب (ثورن وبيلانتي، 2007م/2008م، ص192) فإن هذه المراجعة تتم من خلال إجابة المنظمة والقائمين على الموهبة فيها عن الأسئلة التالية:

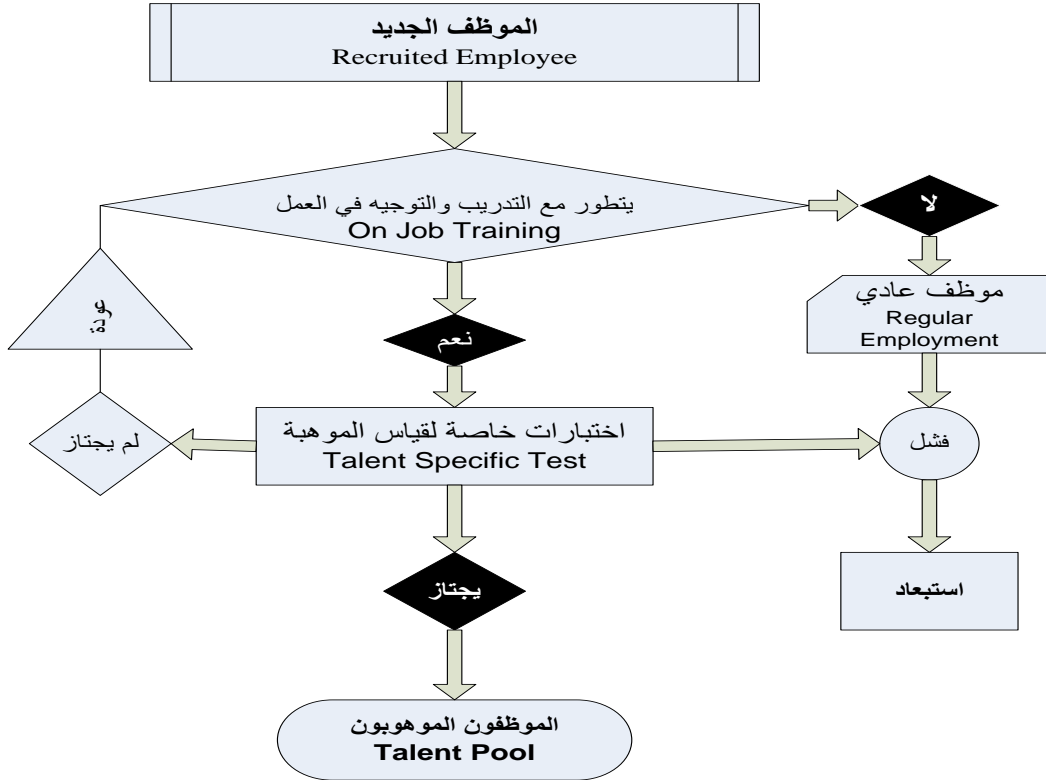
1. هل قمنا بتحديد المواهب، والتعرف عليهم في جميع مستويات المنظمة؟
2. هل نمثل بنية تنظيمية تتيح للأفراد حرية تقديم أفكار إبداعية؟
3. هل إدارة المنظمة تعمل فعلاً على تطوير المواهب من خلال التعليم والتدريب؟

4. هل وفرت المنظمة بيئة جاذبة للموهوبين من خارجها؟
5. هل نرحب بعودة الموهوبين الذين تركوا العمل في المنظمة سابقاً؟
6. هل ندرك رغبة بعض الموهوبين لدينا في الرحيل من المنظمة؟
7. هل تقدم المنظمة للموهوبين فيها تقارير تقييمية واضحة وأمينّة؟
8. هل قمنا بعقد منتديات داخلية تتيح المناقشات والحوارات المفتوحة للموهوبين؟
9. هل نقارن الطريقة التي نتبعها في إدارة الموهبة مع الطرق المتبعة في المنظمات المنافسة؟
10. هل لدينا معرفة بمعدلات الاحتفاظ بالعاملين في مؤسستنا؟
11. هل نعقد مقابلات مع الأفراد الموهوبين قبل تركهم العمل في منظمنا؟
12. هل نقوم بتشجيع العاملين في المنظمة للمساهمة في تحديد الأفراد الموهوبين؟
13. هل تشجع المنظمة على المشاركة الفعالة للخبرات بين الموهوبين وغيرهم من العاملين؟
14. هل نمتلك قوة عمل متنوعة ومتعددة المواهب؟
15. هل تقدم المنظمة الدعم والتأييد الكافي للموهوبين؟
16. هل تتنظر المنظمة إلى إدارة الموهبة على أنها إحدى الدعائم الأساسية للتطوير؟

2.2.6 فاعلية نظام إدارة الموهبة:

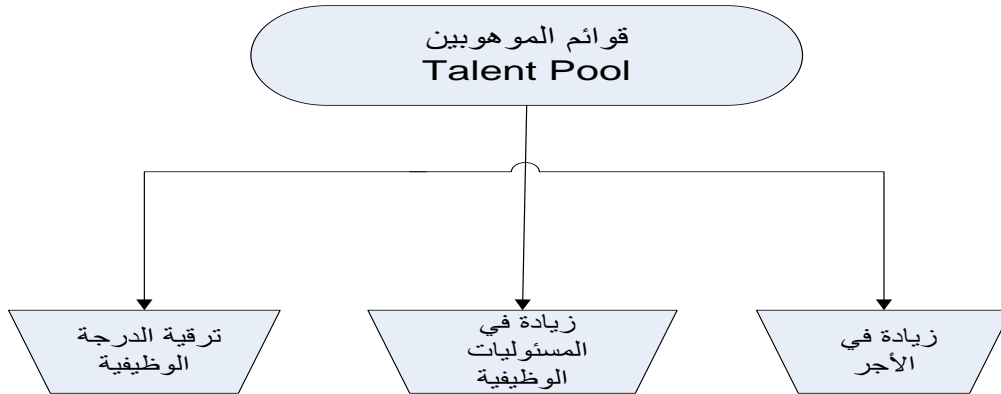
حسب (Sajjad et al., 2012, p.132) فإن ما يدل على فاعلية نظام إدارة الموهبة في المنظمة أن يكون هذا النظام قادراً على يلي:

1. تحديد المواقع الوظيفية الحساسة في المنظمة، وشغلها بأفضل الأفراد الموهوبين والمتفوقين، وعلى المنظمة أن تنتبه أنه أحياناً من يشغل هذه المواقع الحساسة ليسوا أفضل ما يمكن، وأن هناك أفراد ربما أفضل منهم ومتاحين للمنظمة لكنهم لا يشغلون أي مواقع هامة فيها.
2. تحديد أفضل الإمكانيات المتاحة، وتحديد الأفراد الموهوبين الذي يتمتعون بهذه الإمكانيات، والعمل على تطويرهم، والاحتفاظ بهم ألا يتركوا المنظمة.
3. إعداد خطط وبدائل، تكون جاهزة للتطبيق في حال أصبح أحد المواقع المحورية والحساسة في المنظمة فارغاً بشكل طارئ ومفاجئ.
4. بناء قواعد بيانات جاهزة بالمواهب المتوفرة للمنظمة وبتفاصيل إمكانياتها واستعداداتها كما يبين الشكل رقم (2.8) فيما يلي.
5. تقديم تقارير مختلفة حول المواهب المتوفرة، وتقييم قدراتها وخبراتها ومهاراتها وسماتها الشخصية، والمواقع الوظيفية الجوهرية، وحالتها، والاحتياجات العاجلة من المواهب، وحاجات تطويرها وتحفيزها، والمشاكل التي تواجهها، وأهم إسهاماتها في المنظمة.



شكل (2.8): بناء قوائم الموهبة
Source: Sajjad et al. (2012, p.134)
(ترجمة الباحث)

والشكل رقم (2.9) فيما يلي يبين خيارات تحفيز الموهوبين في المنظمة:



شكل (2.9): خيارات تحفيز الموهوبين
Source: Sajjad et al. (2012, p.135).
(ترجمة الباحث)

2.2.7 تقييم فاعلية نظام إدارة الموهبة:

كأي عملية إدارية من المهم قياس فاعلية تطبيق نظام إدارة الموهب في المنظمة، فمن خلال ذلك تتمكن المنظمة من تحسين ممارسات إدارة الموهب لديها بشكل متواصل، ولأن الهدف الرئيس من وراء تطبيق استراتيجيات إدارة الموهب هو جذب وتطوير والاحتفاظ بالموهوبين، لذلك وجب تطبيق مجموعة من مؤشرات ومقاييس الأداء الكمية لتستطيع المنظمة قياس العائد على الاستثمار (ROI) وفاعلية نظام إدارة الموهب الذي تتبناه المنظمة، مؤشرات ومقاييس الأداء هذه يجب أن يتم وضعها على قاعدة غايات وأهداف المنظمة بشكل عام وعلى قاعدة أهداف كل قسم داخل المنظمة بشكل خاص، هذه المؤشرات والمقاييس تنقسم إلى كمية مثل: قياس الإنتاجية، معدل دوران العاملين، أيام الحضور للدوام، تكلفة الاستقطاب، وجودة الاستقطاب، وإلى مؤشرات ومقاييس أخرى نوعية تستطيع إدارة المنظمة الحصول عليها بإجراء مسح وصفية لتقييم: عملية الاستقطاب، ولاء ورضا العاملين، ولاء ورضا الزبائن، والفاعلية التنظيمية سواء للمنظمة ككل أو حتى لكل قسم على حدة (Martin, 2015, p.115).

ويلخص Lockwood (2006) المؤشرات والمقاييس الكمية والنوعية اللازمة لتقييم نظام إدارة الموهب في المنظمة في الجدول رقم (2.3) فيما يلي:

جدول (2.3): مؤشرات ومقاييس تقييم فاعلية نظام إدارة الموهب في المنظمة

م	مؤشر الأداء	معايير القياس
1	الحوافز والترقيات المقدمة	% العاملين الحاصلين على حوافز أو ترقيات جديدة
2	المواقع الوظيفية المشغولة	% المواقع الوظيفية المشغولة
3	الأداء أو (الإنتاجية)	% الارتفاع في الأداء
4	قياس الجدارة أو (الكفاءة)	% الارتفاع أو (التغير) في جدارة السلوك
5	فاعلية البرنامج (العمل)	% العاملين الذين أتموا مهامهم بنجاح تام
6	جودة البرنامج (العمل)	مسوح وتغذية عكسية لتقييم العاملين بشكل مباشر
7	مراجعة تحليل الفجوة	تغذية عكسية 360 درجة و مراجعة التقييم بواسطة القيادة

Source: Martin (2015, p.115).

(ترجمة الباحث)

2.3 المبحث الثالث: الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة

2.3.1 مقدمة:

يتناول هذا المبحث الجهاز الحكومي الفلسطيني منذ نشأته وإلى الآن، ويسرد الخلفية التاريخية والقانونية التي تطور عبرها هذا الجهاز منذ الانتداب البريطاني على فلسطين، ثم فترة الإدارتين المصرية والأردنية، ثم ما يسمى بالإدارة المدنية للاحتلال في قطاع غزة والضفة الغربية، وصولاً إلى إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة والضفة ليضم الجهاز الحكومي الفلسطيني الدوائر الحكومية والهيئات الحكومية التي نراها الآن.

ثم يورد الباحث في هذا المبحث مجموعة هامة من الإحصائيات الأساسية والجزئية التي ينبغي ذكرها في الدراسة للإلمام بمكونات الجهاز الحكومي الفلسطيني من حيث عدد الدوائر والهيئات الحكومية وتصنيفاتها من حيث المتغيرات الديموغرافية وغيرها من المتغيرات الهامة.

وفي نهاية هذا المبحث يربط الباحث بين موضوع نظام إدارة الموهبة وبين الجهاز الحكومي الفلسطيني لإلقاء الضوء باختصار على ممارسات إدارة الموهبة التي تطبق في الدوائر والهيئات الحكومية في قطاع غزة.

2.3.2 نشأة وتطور الجهاز الحكومي في فلسطين:

نشأ الجهاز الحكومي الفلسطيني منذ عهد الانتداب البريطاني على فلسطين، ومر بمراحل تاريخية متعددة إلى أن وصل إلى أكثر المراحل تقدماً واستقلالية وتخصص عند قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، ويمكن إيجاز مراحل هذا التطور حسب (ديوان الموظفين العام، 2012م) فيما يلي:

1. مرحلة الانتداب البريطاني: في العاشر من آب 1922م، صدر مرسوم ملكي من ملك بريطانيا باسم دستور فلسطين، والذي كان يتضمن تعيين مندوب سامي في فلسطين، بحيث تكون من مهامه وصلاحياته الإشراف على تعيين موظفي حكومة فلسطين، وله أن يقرر المسميات الوظيفية وحدود وظائفهم، كما له أن يعزل أو يوقف أي شخص حسب القوانين.

2. مرحلة ما بعد نكبة 1948م: بعد نكبة مايو 1948 تم تقسيم فلسطين إلى ثلاث أقسام: فلسطين المحتلة، الضفة الغربية، قطاع غزة، مما ترتب على ذلك خضوع كلاً منها لحكم إداري مختلف عن الآخر وفقاً للآتي:

أ. الضفة الغربية: أقر الأردن دستور المملكة عام 1952م والذي نص على أن يتولى مجلس الوزراء جميع شؤون الدولة الداخلية والخارجية، حيث نصت المادة (120) على أن التقسيمات الإدارية في المملكة، وتشكيلات الحكومة، ودرجاتها وأسماءها ومناهج إدارتها وكيفية تعيين الموظفين وعزلهم والإشراف عليهم وحدود صلاحيتهم واختصاصهم، تتم بموجب أنظمة يصدرها مجلس الوزراء وبموافقة الملك، ثم بتاريخ 1966/3/30 صدر نظام الخدمة المدنية لعام 1966م وسرى مفعوله من 1966/4/1 وتم إنشاء ديوان الموظفين لتأدية هذا الغرض، وتطبيقاً للمادة (60) بإنشاء الديوان كجهاز مستقل يتولى إدارته رئيس الديوان ويكون تابعاً لرئيس الوزراء أو من ينوب عنه وقد طبق هذا النظام الإداري في الضفة الغربية حتى عام 1967م.

ب. قطاع غزة: صدر قرار وزاري من وزير الحربية المصري رقم (153) لعام 1948م بتعيين اللواء أحمد سالم باشا حاكماً إدارياً للمناطق الخاضعة لرقابة القوات المصرية في فلسطين، وبتاريخ 1955/5/11م صدر قرار رقم (255) لسنة 1955م ونصت المادة (12) منه على أن يعين الحاكم الإداري العام بقرار من مجلس الوزراء المصري، ويكون تابعاً لوزارة الحربية، وكذلك المادة (18) نصت على تشكيل المجلس التنفيذي ويكون الحاكم الإداري العام رئيساً له، وبتاريخ 1955/1/1م صدر القرار الإداري رقم (102)، وعدل بالأمر رقم (8 داخلي) بتاريخ 1956/6/23م والقاضي بتشكيل لجنة شؤون الموظفين وتختص بالنظر في الوظائف الخاصة بالميزانية للمواضيع المتعلقة بالتعيينات والترقيات والعلوات الدورية وإنهاء الخدمة بالتقاعد والمسائل المتعلقة بالموظفين، وفي عام 1964م تم تعيين الأستاذ إبراهيم حسين أبو ستة مديراً لمديرية الشؤون المدنية التابعة للحاكم الإداري العام وهو أول فلسطيني يتولى هذا المنصب.

3. مرحلة ما بعد حرب يونيو 1967م: صدرت عدة أوامر عسكرية بخصوص الإدارة في قطاع غزة وفي الضفة الغربية، وأهمها: الأمر العسكري رقم (67/53) ، والذي نص على أن تؤول جميع صلاحيات الحاكم العام المصري والمجلس التنفيذي التابع له إلى قائد قوات الجيش الإسرائيلي أو من يخوله، وقد أطلق مصطلح "الجهاز الحكومي" على كل نص أو نظام يتناول جهاز إدارة الدوائر والمؤسسات الحكومية في قطاع غزة من تعيين وإقالة

وتحديد صلاحيات ومهام وحقوق وواجبات وشروط العمل، وكذلك الأمر العسكري رقم (67/37)، الذي نص على أن تؤول جميع صلاحيات الحكومة الأردنية وأي سلطة لها بخصوص الجهاز الحكومي إلى مسئول يعين من قبل الحاكم العسكري العام للضفة.

4. مرحلة السلطة الوطنية الفلسطينية: بعد توقيع وثيقة إعلان المبادئ عام 1993م والتي نتج عنها قيام السلطة الفلسطينية، حيث قام الرئيس عرفات بإعادة إقرار القوانين التي كانت سارية المفعول في فلسطين في الفترة السابقة حيث تم تشكيل ديوان الموظفين العام ليكون مسئولاً عن شؤون موظفي الخدمة المدنية لتبدأ بذلك مرحلة تنمية وتطوير طويلة الأمد تشمل الأفراد والمؤسسات.

2.3.3 إحصائيات حول الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة:

فيما يلي أهم الإحصائيات التي تخص الموظفين المدنيين في الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة حسب المتغيرات الديموغرافية المختلفة، حسب إحصائيات ديوان الموظفين العام في غزة لشهر مايو 2016م:

1. توزيع الموظفين حسب المحافظات:

جدول (2.4): توزيع الموظفين المدنيين حسب المحافظة

م	المحافظة	الجنس		عدد الموظفين	النسبة من الإجمالي
		أنثى	ذكر		
1.	شمال غزة	1498	3350	4848	15.40%
2.	غزة	3947	7373	11320	35.95%
3.	الوسطى	2036	3110	5146	16.34%
4.	خان يونس	1946	4510	6456	20.50%
5.	رفح	1183	2534	3717	11.80%
	الإجمالي	10610	20877	31487	100.00%

المصدر: (ديوان الموظفين العام بغزة، مايو 2016م)

2. توزيع الموظفين حسب الفئة الوظيفية:

جدول (2.5): توزيع الموظفين المدنيين حسب الفئة الوظيفية

م	الفئة الوظيفية	الجنس		نسبة الفئة
		ذكور	إناث	
1.	العليا	160	7	0.53%
2.	الأولى	730	47	2.47%
3.	الثانية	10931	7446	58.36%
4.	الثالثة	3672	2676	20.16%
5.	الرابعة	1495	52	4.91%
6.	الخامسة	3812	378	13.31%
7.	السلطة القضائية	77	4	0.26%
	الإجمالي	20877	10610	100%

المصدر: (ديوان الموظفين العام بغزة، مايو 2016م)

3. أعداد الموظفين حسب الدائرة الحكومية وتوزيعهم حسب الجنس:

جدول (2.6): توزيع الموظفين على الدوائر الحكومية حسب الجنس

م	الدائرة الحكومية	الجنس		الإجمالي
		ذكور	إناث	
1.	الإدارة العامة للمحرمات	278	0	278
2.	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	66	0	66
3.	العدل - المجلس الأعلى للقضاء	199	28	227
4.	العدل - النيابة العامة	138	19	157
5.	العدل - ديوان الفتوى والتشريع	14	5	19
6.	المجلس التشريعي	48	5	53
7.	المحاكم الشرعية - ديوان القضاء الشرعي	131	14	145
8.	الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار	11	1	12
9.	الهيئة العامة للمدن الصناعية والمناطق الصناعية	3	0	3
10.	الهيئة العامة للمعابر والحدود	35	0	35
11.	ديوان الرقابة المالية والإدارية	47	4	51
12.	ديوان الموظفين العام	112	23	135
13.	سلطة الأراضي	70	21	91
14.	سلطة الطاقة والموارد الطبيعية	28	2	30
15.	سلطة المياه الفلسطينية	15	5	20

الإجمالي	الجنس		الدائرة الحكومية	م
	ذكور	إناث		
28	23	5	سلطة جودة البيئة	16.
16	13	3	هيئة التقاعد الفلسطينية	17.
211	187	24	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	18.
169	156	13	وزارة الأشغال العامة والإسكان	19.
41	30	11	وزارة الإعلام	20.
248	220	28	وزارة الاقتصاد الوطني	21.
1382	1170	212	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	22.
38	29	9	وزارة التخطيط	23.
16082	8940	7142	وزارة التربية والتعليم العالي	24.
41	29	12	وزارة الثقافة	25.
686	617	69	وزارة الداخلية	26.
308	289	19	وزارة الزراعة	27.
49	42	7	وزارة السياحة والآثار	28.
432	285	147	وزارة الشؤون الاجتماعية	29.
42	34	8	وزارة الشؤون الخارجية	30.
172	158	14	وزارة الشباب والرياضة	31.
8916	6346	2570	وزارة الصحة	32.
91	82	9	وزارة العدل	33.
193	166	27	وزارة العمل	34.
638	541	97	وزارة المالية	35.
183	165	18	وزارة النقل والمواصلات	36.
34	10	24	وزارة شؤون المرأة	37.
48	42	6	وزارة شؤون الأسرى والمحررين	38.
117	108	9	وزارة الحكم المحلي	39.
31487	20877	10610	الإجمالي	

المصدر: (ديوان الموظفين العام بغزة، مايو 2016م)

4. أعداد الموظفين المتوقع تقاعدهم بين العام 2016م والعام 2023م:

جدول (2.7): أعداد الموظفين المتوقع تقاعدهم بين (2016م - 2023م)

الإجمالي	الجنس		العام
	ذكور	إناث	
353	274	79	2016
371	279	92	2017
424	327	97	2018
457	335	122	2019
440	339	101	2020
560	434	126	2021
688	523	165	2022
856	633	223	2023

المصدر: (ديوان الموظفين العام بغزة، مايو 2016م)

2.3.4 إدارة الموهبة في الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة:

ربما تظهر بعض ممارسات إدارة الموهبة في الدوائر الحكومية في غزة من خلال العمل على الاستقطاب المبني على إعلانات وظيفية علنية، تليها مسابقات وظيفية أصبحت منذ العام 2012 يتم إجراؤها بشكل إلكتروني من خلال الاختبارات الوظيفية المحوسبة من أجل تحقيق مبدأ تساوي الفرص أمام جميع المرشحين، تليها مقابلات وظيفية يتم تشكيل لجان متخصصة لإجرائها بطريقة تسعى إلى اختيار وتعيين أفضل المرشحين، ولقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع أربعة مدراء عامون في ديوان الموظفين العام لسؤالهم بشكل مباشر عن رأيهم في ممارسات إدارة المواهب في الجهاز الحكومي الفلسطيني، فكان جوابهم على السؤال: "كيف ترى وضع استقطاب المواهب في الجهاز الحكومي الفلسطيني؟" كما في الجدول رقم (2.8) فيما يلي:

جدول (2.8): رأي الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام حول استقطاب المواهب

م	اسم المدير العام	الإدارة العامة	رأي المدير
1.	جلال السعودي	شؤون الموظفين	ضعيف
2.	نبيل اللوح	التدريب والتطوير	متوسط
3.	إياد أبو صافية	تطوير سياسات الموارد البشرية	جيد
4.	فدوان أبو شريعة	التعيينات	متوسط

المصدر: (ديوان الموظفين العام بغزة، محادثات شخصية، 22 يونيو، 2016م).

ثم بعد التعيين يدخل الموظف الجديد في فترة تجربة تستغرق سنة كاملة، ويشترط لثبتيته في الخدمة المدنية أن يجتاز فترة التجربة بنجاح، واجتيازها يعني أن يجتاز الموظف أولاً برنامج تدريب الموظف الجديد وهو يشمل مجموعة من الحصص التدريبية القصيرة التي تسعى لتعريف الموظف الجديد بقانون الخدمة المدنية وبحقوقه وواجباته وأخلاقيات العمل وبعملية تقييم الأداء وغيرها من الدورات التي تهدف لإدماج الموظف الجديد في الخدمة المدنية وفي الدائرة الحكومية التي يعمل فيها، وعلى الموظف الجديد ثانياً أن يحصل على درجة أداء 65% فما فوق من أجل أن يصبح مصنفاً ومثبتاً في الخدمة المدنية (ديوان الموظفين العام بغزة، 2016م).

بعد ذلك يتم تقييم أداء الموظفين الحكوميين بشكل سنوي من خلال نظام تقييم أداء محوسب تم تطويره منذ العام 2012 باعتماد ما يزيد على 50 نموذج أداء وظيفي صممت حسب المسمى الوظيفي بعد أن كان يتم تقييم الجميع بناءً على الفئة الوظيفية أي باعتماد خمسة نماذج تقييم أداء فقط قبل العام 2012، وتقوم عملية تقييم الأداء الآن بتصنيف الموظفين إلى خمس مجموعات وهي: (ضعيف يعني أقل من 50%، متوسط يعني 50%-64%، جيد يعني 65%-74%، جيد جداً 75%-84%، وممتاز وتعني حصول الموظف على درجة أداء سنوية 85% فما فوق) (ديوان الموظفين العام بغزة، 2016م).

ويتعرض من يحصل على تقييم أداء متوسط إلى التنبيه الشفوي أو المكتوب، ويتعرض من يحصل على تقييم ضعيف لإنذار مكتوب، وإذا حصل موظف على تقييم ضعيف لعامين متتاليين يتم تطبيق واحدة أو أكثر من العقوبات التالية: وقف العلاوة الدورية السنوية أو تنزيل الدرجة الوظيفية أو تنزيل الوظيفة وذلك لحين حصوله على تقييم متوسط على الأقل في الأعوام المقبلة، درجة تقييم جيد هي درجة التقييم العادية التي تدل على أن الموظف يؤدي ما عليه دون نقص أو زيادة، ودرجة تقييم جيد جداً تدل على الاجتهاد والتميز النسبي والتي تكون شرطاً لحصول الموظف على الترقيات الوظيفية غير العادية، أما درجة التقييم ممتاز فتدل على الاجتهاد والتميز المرتفع وأن الموظف يقدم حلولاً استثنائية لمشاكل العمل أو أنه يقدم مبادرات خلاقة لتطوير العمل أو أنه يساعد زملاءه في مهام عمله عند الحاجة لذلك وهكذا(ديوان الموظفين العام بغزة، 2016م).

ولا يوجد تحفيز كافي للموظفين المتميزين في الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة الذي من شأنه تشجيع الموهوبين لتقديم أفضل ما لديهم وبالتالي تحقيق الاستفادة المثلى من وجودهم، فقد جرى العمل منذ سنوات على إعداد مشروع برنامج للتميز الحكومي على غرار الدول العربية

المجاورة لكن لم يكتب النجاح له إلى اليوم ربما بسبب الوضع المالي الحكومي في قطاع غزة المترتب على الحصار الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني، وكانت إجابة المدراء العامين في ديوان الموظفين العام على السؤال: "كيف ترى وضع الاستفادة المثلى من الموهوبين في الجهاز الحكومي الفلسطيني؟" كما في الجدول رقم (2.9) فيما يلي:

جدول (2.9): رأي الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام حول الاستفادة المثلى من الموهوبين

م	اسم المدير العام	الإدارة العامة	رأي المدير
1.	جلال السعودي	شؤون الموظفين	متوسط
2.	نبيل اللوح	التدريب والتطوير	متوسط
3.	إياد أبو صفية	تطوير سياسات الموارد البشرية	جيد
4.	فدوان أبو شريعة	التعيينات	جيد

المصدر: (ديوان الموظفين العام بغزة، محادثات شخصية، 22 يونيو، 2016م).

وفيما يخص التدريب والتطوير في الجهاز الحكومي الفلسطيني فلدى ديوان الموظفين العام إدارة عامة للتدريب والتطوير والتي تقدم عدداً كبيراً من الدورات التدريبية ولكنها تختص في مجالات إدارية وسلوكية، ويقوم بها مدربون محليون من قطاع غزة، ولكن هناك غياب للدورات المتخصصة في المجالات الطبية والهندسية والفنية... إلخ، وذلك أيضاً يعزوه الباحث ربما للحصار المفروض على قطاع غزة والذي يحول دون خروج البعثات التدريبية للخارج ناهيك عن وصول مدربين دوليين لقطاع غزة، وقد كانت إجابة المدراء العامين على السؤال: "كيف ترى وضع تدريب وتطوير المواهب في الجهاز الحكومي الفلسطيني؟" كما في الجدول رقم (2.10) فيما يلي:

جدول (2.10): رأي الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام حول تدريب وتطوير المواهب

م	اسم المدير العام	الإدارة العامة	رأي المدير
1.	جلال السعودي	شؤون الموظفين	ضعيف
2.	نبيل اللوح	التدريب والتطوير	متوسط
3.	إياد أبو صفية	تطوير سياسات الموارد البشرية	جيد
4.	فدوان أبو شريعة	التعيينات	متوسط

المصدر: (ديوان الموظفين العام بغزة، محادثات شخصية، 22 يونيو، 2016م).

أما بالنسبة لتخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب فيبدو أن هناك مشكلة ربما يكون في هذه المسألة بسبب أن تصرفات الإدارات الحكومية في قطاع غزة مبنية على ردات الفعل في كثير من الأحيان، ناهيك عن الانقسام السياسي الفلسطيني الذي أفرز انقساماً إدارياً بين قطاع غزة والضفة الغربية، الأمر الذي يؤثر بشكل سيئ على قرارات تخطيط التعاقب الوظيفي ومعايير اختيار الأفراد وبالذات في المواقع الجوهرية والقيادية، ويظهر ذلك جلياً من خلال إجابة المدراء العاملين في ديوان الموظفين العام على السؤال: "كيف ترى وضع التعاقب الوظيفي للمواهب في الجهاز الحكومي الفلسطيني؟" كما في الجدول رقم (2.11) فيما يلي:

جدول (2.11): رأي الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام حول التعاقب الوظيفي للمواهب

رأي المدير	الإدارة العامة	اسم المدير العام	
متوسط	شؤون الموظفين	جلال السعودي	1.
متوسط	التدريب والتطوير	نبيل اللوح	2.
جيد	تطوير سياسات الموارد البشرية	إياد أبو صافية	3.
ضعيف	التعيينات	فدوان أبو شريعة	4.

المصدر: (ديوان الموظفين العام بغزة، محادثات شخصية، 22 يونيو، 2016م).

أما بالنسبة للرواتب والأجور والتعويضات فمن المعروف حالياً أن موظفي الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة ومنذ عامين على الأقل يتقاضون في أحسن الظروف 45% من رواتبهم، وذلك قد أثر سلباً ربما على رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي، لذلك ربما يدفع هذا الكثير منهم للبحث عن وظائف أخرى في مؤسسات غير حكومية، ومن المعروف أن إمكانية الحصول على وظائف أخرى أفضل تكون أكبر أمام الأفراد الموهوبين والذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية تبحث عنها مختلف المؤسسات الدولية والخاصة العاملة في قطاع غزة، الأمر الذي يعني ربما تسرب المواهب إلى خارج الجهاز الحكومي بشكل متواصل مما سيؤثر سلباً على الأداء المؤسسي للدوائر الحكومية في قطاع غزة وبالتالي تراجع جودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني، ولقد أجاب المدراء العاملون الأربعة في ديوان الموظفين العام على السؤال: "هل تلاحظ تسرب المواهب من الجهاز الحكومي الفلسطيني إلى مؤسسات أخرى؟ وهل ذلك له علاقة بالأسلوب المتبع في إدارتهم؟" فكانت إجاباتهم وتعليقاتهم المباشرة كما في الجدول رقم (2.12) فيما يلي:

جدول (2.12): رأي الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام حول تسرب المواهب من الجهاز الحكومي

اسم المدير العام	الإدارة العامة	رأي المدير	تعليق المدير
1. جلال السعودي	شؤون الموظفين	نعم ألاحظ	نعم له علاقة، بالإضافة لصعوبة الوضع المالي للجهاز الحكومي الفلسطيني.
2. نبيل اللوح	التدريب والتطوير	نعم ألاحظ	نعم له علاقة بمعيقات بيئة العمل، وضعف التحفيز، وعدم استقرار الوضع السياسي.
3. إياد أبو صافية	تطوير سياسات الموارد البشرية	نعم ألاحظ	نعم له علاقة بضعف تقدير المواهب، ومنحهم الفرص الكافية، وضعف تطويرهم والاستفادة منهم.
4. فدوان أبو شريعة	التعيينات	نعم ألاحظ	نعم له علاقة بعدم وجود نظام لإدارة المواهب، وبالذات بيئة العمل، بالإضافة للوضع السياسي وأزمة الرواتب.

المصدر: (ديوان الموظفين العام بغزة، محادثات شخصية، 22 يونيو، 2016م).

لذلك يريد الباحث من خلال هذه الدراسة الكشف بشكل علمي دقيق عن طبيعة ممارسات إدارة الموهبة في الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، وبالتالي قياس مدى فهم وتطبيق الدوائر الحكومية في قطاع غزة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معايير عالمية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3.1 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على عدة دراسات سابقة تناولت موضوع إدارة الموهبة في منظمات الأعمال سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهي ثلاث دراسات فلسطينية، وست دراسات عربية، وسبع عشرة دراسة أجنبية، ولقد جمع الباحث الدراسات الفلسطينية من الجامعات المحلية، أما الدراسات العربية فحصل عليها الباحث من المواقع الالكترونية لمكتبات الجامعات العربية، أما الدراسات الأجنبية فقد حصل عليها الباحث من قواعد البيانات الأكاديمية العالمية التي توفرها الجامعة الإسلامية بغزة لطلبتها عبر صفحتها الالكترونية الخاصة بالمكتبة المركزية للجامعة.

وقام الباحث في الغالبية العظمى من الحالات باختيار الدراسات التي تبحث بشكل مباشر موضوع إدارة الموهبة في منظمات الأعمال، ووظف الباحث الدراسات السابقة التي اطلع عليها لصالح الدراسة الحالية سواء في إطارها النظري أو في إطارها العملي، أما بالنسبة لإطارها النظري فقد نقل الباحث تعريفات إدارة المواهب من الدراسات السابقة وترجم العديد من نماذج أنظمة إدارة المواهب من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية ونقلها إلى الدراسة الحالية معلقاً عليها بشيء من التفصيل، وغاية الباحث في ذلك نقل المعرفة النظرية التي اطلع عليها في الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب في المنظمات ولا سيما الأجنبية أملاً منه في وضعها بين يدي الباحثين الفلسطينيين والعرب، أما بالنسبة للإطار العملي للدراسة فقد بناها الباحث بشكل كبير على دراسة معهد IBM التي ذكرت بالتفصيل في الإطار العام للدراسة الحالية، والتي استفاد الباحث منها بشكل كبير في بناء أنموذج ومتغيرات الدراسة ثم في تطوير أداة الدراسة والتي شكلت استبانة المعهد الأمريكي المذكور العمود الفقري لأداة الدراسة الحالية، وقد أضاف الباحث لها محوراً جديداً كما ورد في الإطار العام للدراسة الحالية أيضاً لقياس إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب.

ثم عمد الباحث إلى مقارنة الدراسات السابقة التي اطلع عليها مع الدراسة الحالية من حيث طبيعة وحجم مجتمع وعينة الدراسة، ومن حيث منهجية وأسلوب ومتغيرات الدراسة، وكذلك المقارنة من حيث الأهداف والنتائج والتوصيات، وأخيراً بين الباحث أهم مميزات الدراسة الحالية عن غيرها.

3.2 الدراسات المحلية:

1. دراسة (اللوحي والحيلة، 2016م) بعنوان: "إدارة الموهبة وعلاقتها في استدامة الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموهبة واستدامة الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لـ(المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الشرق الأوسط والبالغ عددهم 42 موظف، واستخدمت استبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات بأسلوب المسح الشامل بنسبة استرداد 100%.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن درجة إدارة الموهبة في الشركة كانت مرتفعة بنسبة 68.6%، وأن هناك ضعف في ربط الشركة لأداء العاملين بالحوافز وتوفير الأمن الوظيفي، وكذلك ضعف في توفير منح دراسية وتدريبية متميزة للموهوبين ودعم ثقافة الإبداع، كما أظهرت أن مستوى استدامة الميزة التنافسية في الشركة كان مرتفعاً ووزن نسبي 82%، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية المستدامة بينما توجد علاقة بين تطوير الموهبة والميزة التنافسية المستدامة، وعدم وجود فروق بين أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة لمفهوم إدارة الموهبة وجعلها ثقافة مؤسسية من خلال عقد ندوات ومحاضرات وحلقات نقاش لتوعية أرباب العمل في جميع المؤسسات لتشجيعهم على استقطاب واحتضان المواهب واستثمار طاقاتهم الفكرية بما يعزز استدامة تنافسية المؤسسات.

2. دراسة (صيام، 2013م) بعنوان: "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة".

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 في غزة، وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، من حيث توافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة.

وأوصت الدراسة بضرورة 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 في إدارة المواهب، وأخيراً أوصت الباحثة إدارة الجامعة الإسلامية بضرورة وضع نظام متكامل لإدارة المواهب مع التركيز على العمليات والأخذ بالاعتبار ثقافة الجامعة والمجتمع، وضرورة تخصيص وحدة لإدارة المواهب في الجامعة.

3. دراسة (النخالة، 2013م) بعنوان: "مدى توافر مكونات إدارة الموهبة من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة إذاعة صوت الأقصى في غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى توافر مكونات إدارة الموهبة من وجهة نظر العاملين في إذاعة صوت الأقصى كحالة تطبيقية من خلال استطلاع آراء العاملين حول كل مكون من مكونات إدارة الموهبة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، واعتمدت الدراسة على المسح الشامل لجميع موظفي الإذاعة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأساسية للدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن مكونات إدارة الموهبة متوافرة في إذاعة الأقصى بنسبة 63.75%، بينما مستوى استقطاب الموهوبين 64.39%، ومستوى تطوير الموهوبين 56.46%، ومستوى الحفاظ على الموهوبين 69.78%.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تولي الإذاعة اهتماماً كبيراً لموضوع إدارة الموهبة ومكوناتها، وأن تركز على جذب الموهوبين، وأن تصبح محل اختيارهم، ويمكن ذلك من خلال بذل المزيد من الجهد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتخصيص ميزانية لهم، كما أنه من المهم لإذاعة صوت الأقصى أن توفر ظروف عمل خاصة، وأن تهتم بتحقيق التوازن بين العمل ومتطلبات الحياة.

3.3 الدراسات العربية:

1. دراسة (الشخص، 2015م) بعنوان: "أساليب التعرف على المتفوقين عقلياً والموهوبين ورعايتهم وتنمية قدراتهم الابتكارية - برنامج مقترح".

قدمت هذه الورقة البحثية إلى المؤتمر الدولي الثاني للموهوبين والمتفوقين تحت شعار "نحو استراتيجية وطنية لرعاية المبتكرين" الذي نظمه قسم التربية الخاصة في كلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة وذلك برعاية جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز.

وهدفت هذه الدراسة إلى استعراض الأساليب المختلفة المستخدمة في التعرف على المتفوقين والموهوبين، والتوجهات العامة للبرامج المستخدمة في تنمية قدراتهم، وأبرز الاستراتيجيات المستخدمة في تقديم تلك البرامج، وفي النهاية تم تقديم برنامج مقترح لتنمية قدرات المتفوقين عقلياً والموهوبين في المجتمع العربي.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تعديلات على المناهج التعليمية المطبقة، بالإضافة إلى تفريد عملية التعليم والتعلم وطرق التدريس، وتوفير معلمون ومدرسون مختصون في تنمية مواهب الطلبة لمساعدتهم في تنمية التفكير الابتكاري، وضمان توفر دعم مختلف الفئات (طلبة، معلمون، مدرسون، مسئولون، أولياء أمور) وذلك بإشراك الجميع في البرنامج إعداداً وتنفيذاً.

2. دراسة (مقري، 2014م) بعنوان: "أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة (باتنة)".

هدفت هذه الدراسة الجزائرية إلى الاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة، واتبعت المنهج الوصفي، وتم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر معنوي لنظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة.

ووجدت الدراسة أنه لا يوجد تأثير معنوي لكل من جذب واختيار واستبقاء المواهب على أداء المؤسسة كل على حدا، وهي العناصر التي كانت العينة راضية عنها، ولكن وجدت الدراسة وجود تأثير معنوي بين الاعتراف بالمواهب على أداء المؤسسة وهو ذات العنصر الذي جاء في المركز الأخير من حيث رضا العاملين في الشركة.

وأوصت الدراسة بالتخطيط العلمي الدقيق لاحتياجات المؤسسة، وكذلك وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب، وضرورة تدوير العاملين بين المواقع لاكتساب مهارات أكثر،

توعية المدراء نحو المواهب في الشركة، تقديم تدريب للمدراء حول إدارة الأداء، منح حوافز مادية ومعنوية للعاملين وتقديرهم، ومزيد من التدريب للعاملين الجدد.

3. دراسة (إسماعيل وعياصرة، 2012م) بعنوان: "سمات وخصائص الطلبة الموهوبين كأساس لتطوير مقاييس الكشف عنهم".

هدفت هذه الدراسة العربية والتي نشرت في المجلة العربية لتطوير التفوق، إلى الوقوف على سمات وخصائص الطلبة الموهوبين، وتحديد علاقة هذه السمات والخصائص بتعريف الموهبة والتفوق، وبناء مقاييس الكشف عن الموهبة على أساس هذه السمات والخصائص، باعتبارها إحدى أهم المحركات العملية للكشف عن الموهبة.

وقد قدمت هذه الورقة البحثية نموذجاً تطبيقياً محكماً لتقدير السمات والخصائص السلوكية العامة للموهوبين والمتفوقين وهو من تأليف الباحثين بعنوان "مقياس سامر عياصرة ونور إسماعيل".

وأوصت الدراسة باعتبار السمات الشخصية للموهوبين الركيزة الأساسية لتطوير مقاييس الكشف عنهم، ويأمل الباحثان أن تساعد هذه الورقة البحثية في رفق المكتبة العربية بحصيلة معرفية متنوعة، ليتسنى لأصحاب الاختصاص والباحثين الرجوع إليها وتوظيفها في برامج الموهبة والتفوق ومراكز رعاية الموهوبين والمتفوقين في الوطن العربي.

4. دراسة (أسعد، 2011م) بعنوان: "إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية- دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، وقد تم توزيع استبانة مكونة من 40 فقرة على 73 مفردة، وتم استخدام برنامج SPSS وكذلك برنامج تحليل المسار Amos.

ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية، التعاون، التطوير والتحسين المستمر) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة وعملية جديدة / تحسين عملية موجودة، وإلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للجدارات التكنولوجية (الاتصالات، المرونة، المسح التكنولوجي) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة وعملية جديدة / تحسين عملية موجودة، وإلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الجدارات التكنولوجية (الاتصال، المرونة، المسح التكنولوجي) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في البرامج التدريبية كوسيلة لنشر ثقافة إدارة الموهبة من خلال بناء برامج تدريبية في إدارة الموهبة واستراتيجياتها، وأوصت كذلك بأهمية رسم خريطة توزيعات المواهب داخل الشركة وفي الشركات الأخرى لوضع الخطط اللازمة للتطوير في الداخل أو استقطاب المواهب من الخارج.

5. دراسة (عجين، 2008م) بعنوان: "رعاية الموهوبين في السنة النبوية - ابن عباس نموذجاً".

هدفت هذه الدراسة العربية إلى إبراز قيمة الموهبة في الإسلام، وكيف اهتمت السنة النبوية بالموهوبين وطرق رعايتهم ووسائل توجيههم لتسخير طاقاتهم وقدراتهم في تحقيق ذاتهم أولاً ثم لخدمة أمتهم ودينهم.

وقد قسم الباحث بحثه إلى مقدمة وثلاثة مباحث، الأول: مفهوم الموهوب وخصائص الموهوبين، الثاني: الرعاية النبوية لموهبة ابن عباس، الثالث: سمات وآثار موهبة ابن عباس والعوامل المساهمة بها، ثم الخاتمة والنتائج التي توصل إليها الباحث ومنها أن السنة النبوية أولت الموهوبين رعاية خاصة وفق منهج واضح ومتميز.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن كثير من الكتب التي تناولت موضوع رعاية الموهبة قد أغفلت الفترة الإسلامية ودور المسلمين التربوي، ولاسيما عصر النبوة، وما ذلك إلا تقليداً للكتاب الغربيين، ولذلك أوصى الباحث المهتمين بالتربية الخاصة بضرورة الاهتمام بالتراث الإسلامي كمصدر للدراسات التربوية.

6. دراسة (العدواني، 2007م) بعنوان: "السمات الشخصية التي تميز الموهوبين تبعاً لنظرية تايلور للمواهب المتعددة لدى عينة من الطلبة في دولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع المواهب المتعددة (الأكاديمية، التفكير المنتج، التنبؤ، التواصل، واتخاذ القرار) تبعاً لنظرية تايلور المميزة لفئات الطلبة الموهوبين في المرحلة الثانوية في دولة الكويت، وكذلك التعرف على السمات الشخصية (المهارات القيادية، المهارات الاجتماعية، المهارات الوجدانية، ودافعية الإنجاز) المميزة لفئات الطلبة الموهوبين، والتعرف على الاختلافات في سمات الشخصية وتوزيع المواهب المتعددة لدى الطلبة الموهوبين باختلاف متغيرات: الموهبة، العمر، والجنس، وشملت عينة الدراسة 331 طالباً وطالبة من الموهوبين.

ولقد توصلت الدراسة إلى تمايز مستويات المواهب المتعددة لدى فئات الطلبة الموهوبين تبعاً لنظرية تايلور للمواهب المتعددة، وبرزت سمة دافعية الإنجاز لدى فئات الطلبة الموهوبين

في المواهب المتعددة التالية: (الأكاديمية، التفكير المنتج، ذوي ثلاث مواهب، ذوي أربع مواهب)، وبرزت سمة المهارات الوجدانية لدى الطلبة الموهوبين في موهبة التواصل، وبرزت سمة المهارات القيادية لدى الطلبة الموهوبين في موهبة اتخاذ القرار، وتوصلت إلى وجود اختلافات في السمات الشخصية لدى فئات الطلبة الموهوبين تبعاً لنظرية تايلور للمواهب المتعددة، وتميزت سمات الشخصية لدى فئات الطلبة الموهوبين باختلاف متغير الموهبة حيث كشفت النتائج عن وجود قدرة تنبؤية وتمييزية لسمة المهارات القيادية في المواهب المتعددة، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سمة المهارات القيادية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لصالح الطلبة الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع سمات الشخصية تبعاً لمتغير العمر، وذلك لصالح الفئة العمرية (19 سنة فأكثر)، وكذلك وجدت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالاختلافات في توزيع المواهب المتعددة تبعاً لمتغير الجنس، حيث تفوقت الإناث على الذكور في المواهب (الأكاديمية، التواصل، التنبؤ، ذوي ثلاث مواهب، وذوي أربع مواهب فأكثر). كما تفوق الذكور على الإناث في مواهب (اتخاذ القرار، والتفكير المنتج). كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر، حيث تبين أن الطلبة الذين هم في الفئة العمرية (17-18) سنة قد تفوقوا في نسبة امتلاك غالبية المواهب المتعددة، مقارنة بالآخرين.

وأوصت الدراسة باعتبار السمات الشخصية (المهارات القيادية، المهارات الاجتماعية، المهارات الوجدانية، ودافعية الإنجاز) هي السمات الأكثر دلالة على الموهبة، وكذلك أوصت بأهمية قياس المواهب المتعددة (الأكاديمية، التفكير المنتج، ذوي ثلاث مواهب، ذوي أربع مواهب) لدى الموهوبين كأدوات أساسية لقياس مستويات الموهبة لديهم وللتمييز بينهم على سلم الموهبة.

3.4 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Tatoglu, Glaister, & Demirbag, 2016) بعنوان: "دوافع وممارسات إدارة الموهبة في سوق ناشئة- مقارنة بين الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية".

“Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms”.

هدفت هذه الدراسة التركيبية إلى مقارنة الاختلافات في دوافع وممارسات إدارة الموهبة بين الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية في السوق الناشئة في تركيا، في محاولة منها

لكشف الفروق في النظريات التي تطبقها الشركات المحلية عن الشركات العالمية، وتم جمع بيانات من 201 شركة مختلفة.

وأظهرت النتائج فروق كبيرة بين الشركات المحلية التركية والشركات العالمية العاملة في تركيا بالنسبة لدوافع وممارسات إدارة الموهبة، فالشركات العالمية لديها دوافع أكثر تكتيكية لممارسة أنظمة إدارة الموهبة، وأظهرت الدراسة أيضاً أن أنظمة إدارة الموهبة التي تطبقها الشركات العالمية هي أكثر قوة من نظيرتها لدى الشركات المحلية التركية بشكل عام، والنتائج أظهرت أيضاً أن تطبيق مبدأ إدارة الموهبة يواجه مقاومة اجتماعية في تركيا.

وأوصت الدراسة بأن يتم إعادة صياغة ممارسات أنظمة إدارة الموهبة في الشركات التركية بطريقة تمكن العاملين من الاستجابة للمؤثرات التنظيمية وبطريقة تحمي الأدوار الوظيفية التي تشكل الهيكل التنظيمي للشركات.

2. دراسة (Rebetak & Farkasova, 2015) بعنوان: "إدارة العاملين ذوي القدرات العالية".

"Managing High – Potential Employees".

هدفت هذه الدراسة السلوكية إلى مساعدة مدراء المنظمات في التغلب على التحديات التي تواجههم أثناء تطبيق أنظمة إدارة المواهب في منظمات الأعمال، وثانياً إلى مساعدتهم في تحديد وتطوير المواهب.

ولقد وجدت الدراسة أن هناك الكثير من الأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها وأهمها: مسؤولية إدارة المواهب يجب أن تبدأ من أعلى مستوى في المنظمة، خلق ثقافة التطوير، وضع معايير واضحة للتعامل مع المواهب، اعتماد نظام اختيار وتعيين شفاف، إدارة توقعات المواهب، مساعدتهم في التخطيط للمسار الوظيفي المناسب لمواهبهم وقدراتهم الكامنة.

وأوصت الدراسة المنظمات السلوكية بأن تعي جيداً أن إدارة المواهب ليست إدارة الأداء السابق للموهوبين بل هي تركز أكثر على التخطيط لإدارة الأداء المستقبلي لهم، وأوصت كذلك بأن تعمل الشركات على تطوير العاملين وأن ذلك أفضل من استبدالهم لأن ذلك يكلف الشركات كثيراً، وأوصت أخيراً بأن تتسجم استراتيجية إدارة المواهب في الشركات مع الاستراتيجيات العامة لها.

3. دراسة (Martin, 2015) بعنوان: "إدارة الموهبة: إعداد موارد بشرية ذكية وجاهزة".
"Talent Management: Preparing a "Ready" agile workforce".

هدفت هذه الدراسة الأمريكية الصادرة عن مركز الأبحاث التابع لمستشفى الملك فيصل في الرياض بالمملكة العربية السعودية إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة الموهبة في المؤسسات الصحية السعودية، ومقارنة ذلك بالممارسة العالمية، من أجل المساهمة في إيجاد حل لمعضلة شيخوخة الموارد البشرية التي تعاني منها المنظمات العربية عموماً والسعودية خصوصاً.

ولقد وجدت الدراسة أن هناك تباين بين أنظمة إدارة الموهبة في المؤسسات الصحية السعودية وبين الأنظمة التي تطبقها نظيراتها من المؤسسات العالمية، وأن القصور في أنظمة التعاقد الوظيفي في المؤسسات المحلية يقلل كفاءتها وفعاليتها، بالرغم من أن هذه المؤسسات عموماً تدرك أن إعداد مواهب بشرية جاهزة باستمرار في انتظار تسليمها أودار جوهرية هو أمر حيوي لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق طرق تحقق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالذات الموهوبين منهم، وتحقيق التكامل في الموارد البشرية، بغض النظر عن حجم المؤسسة أو موقعها دولياً كان أم محلياً، وبغض النظر عن كونها حكومية أم خاصة أم أهلية، وأوصت كذلك الدراسة بتبني استراتيجيات إدارة الموهبة وأنظمتها وذلك سيساعد في بناء النجاح المستدام لهذه المؤسسات، علاوة على ذلك فإن تبني مبدأ التكامل في إدارة المواهب البشرية سيضمن استعداد الموارد البشرية في هذه المؤسسات، ولذلك أوصت الدراسة المؤسسات الصحية في المملكة أن تستقطب وتعين وتطور وتحفظ بأفراد موهوبين وعلى كفاءة عالية، علاوة على ذلك عليها ضمان أن الموارد البشرية وبالذات المحلية منها قادرة على التكيف مع المتغيرات والقيام بأدوارها التنظيمية كقادة استراتيجيين وفاعلين، وذلك لتضمن استدامة الميزة التنافسية، وبالتالي تمتعها بالحصة السوقية التي تطمح إليها.

4. دراسة (Foster, 2015) بعنوان: "إدارة تدفق الموهبة في المنظمات - نموذج بلا حدود".
"Managing the flow of talent through organizations - a boundary-less model"

هدفت هذه الدراسة البريطانية إلى إعادة التفكير في إدارة الموهبة في المنظمات في اتجاه اعتماد نموذج بلا حدود لإدارة الموهبة ويعرف بنموذج (BTM) والذي يقف في مواجهة النماذج التقليدية في إدارة الموهبة التي تعج بها الدراسات الأكاديمية والممارسات الإدارية في

منظمات الأعمال حالياً، وما يميز هذا النموذج أنه يقدم إطاراً عملياً تطبيقياً لإدارة المواهب في المنظمات.

ولقد أظهرت الدراسة أن نماذج إدارة المواهب الاستراتيجية المعروفة تغفل جزء هام من الموهبة في المنظمات، وهذا معناه أن هذه النماذج لا تعطي لتلك المواهب القيمة اللازمة، بينما نموذج (BTM) الذي تقترحه هذه الورقة يقدم إطاراً عملياً يساعد على استمرار تدفق المواهب من داخل ومن خارج المنظمة من خلال التركيز على الإدماج الفعال للمواهب في عمل المنظمة.

وأوصت الدراسة باعتماد نموذج (BTM) في إدارة المواهب في المنظمات، لأنه يضمن إعطاء القيمة الكاملة لقدرات المواهب دون نقصان، ويساعد في تخطيط المسار الوظيفي لهم بشكل أفضل، ويقدم إضافة مستدامة في الأداء المؤسسي، وبالتالي يساهم في استمرار الميزة التنافسية للمنظمة.

5. دراسة (Deery & Jago, 2015) بعنوان: "إعادة النظر في إدارة الموهبة: توازن العمل والحياة الشخصية واستراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين".

"Revisiting talent management: work-life balance and retention strategies".

هدفت هذه الدراسة البريطانية إلى اختبار النماذج المطبقة في إدارة الموهبة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، واستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في المنظمات العاملة في المجال الطبي، معتمدة على تحليل النماذج المختلفة في إدارة الموهبة التي وردت في الدراسات الحديثة، واستخدمت الدراسة لذلك إطار عمل يتشكل من: خصائص المنظمة، وخصائص مجال العمل، والسمات الشخصية للعاملين، والموازنة بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، واستراتيجيات المنظمة، وتم اختبار علاقة هذه المتغيرات الخمسة بمتغيرات تابعة هي: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وأخيراً الاحتفاظ بالعاملين، واستخدمت الورقة متغير معدل دوران العاملين للدلالة على نجاح نظام إدارة المواهب المطبق لدى المنظمة.

ولقد وجدت الدراسة أن التوازن بين العمل والحياة الشخصية للفرد هو واحد من أكثر العوامل تأثيراً في الاحتفاظ بالمواهب، وأن العلاقة أصبحت أقوى من قبل بين كل من رضا العاملين الوظيفي، والتزامهم التنظيمي، وسلوكياتهم من جهة، وبين توفير التوازن بين العمل والحياة الشخصية لهم من جهة أخرى، وأن فهم هذه العلاقة يساعد المؤسسات الطبية في وضع استراتيجيات أكثر فاعلية للاحتفاظ بالموهوبين.

وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين في المؤسسات الطبية من أجل تعزيز الاحتفاظ بالموهب، وذلك لأن التوازن بين العمل والحياة الشخصية هو العامل الأكثر حسماً في الاحتفاظ بالموهب، لذلك أوصت الدراسة بمزيد من الدراسات لتحديد الاستراتيجيات التي تحقق التوازن الفعال بين العمل والحياة الشخصية للعاملين في الحقل الطبي، وكذلك لتحديد الممارسات التي تؤدي إلى ترك المواهب للمنظمة، والأخرى التي تعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم وبالتالي البقاء في المنظمة.

6. دراسة (Linley, 2015) بعنوان: "أفضل ممارسات للكشف عن الموهبة الكامنة وتعزيز التغيير الاجتماعي".

"Best practices for finding hidden talent and empowering social mobility".

هدفت هذه الدراسة البريطانية إلى استطلاع كيف أن الكشف عن المواهب الكامنة في المرشحين للوظائف من الممكن أن يساعد المنظمات التي تقوم باختبارات الاستقطاب في حال اضطرت إلى استقطاب خريجين جدد ليس لديهم خبرة عمل سابقة، وكذلك في حال كانت المنظمة مضطرة لاستقطاب أعداد كبيرة من المرشحين ولا يوجد لديها متسع من الوقت لذلك، والدراسة تقدم هذا المنهج الجديد لتساعد المنظمات على تجاوز هذين التحديين المذكورين أثناء عملية الاستقطاب.

ولقد أظهرت الدراسة أن شركة Nestle تقوم باستقطاب خريجين بلا سابق خبرة، معتمدة على منهج جديد للاستقطاب يكشف عن الموهبة الكامنة القابلة للتعلم السريع من خلال استخدام اختبارين اثنين الأول يسمى Capp Situational Strengths Test ويختبر قدرة المرشح على التعامل مع المواقف الصعبة والطارئة، والثاني يسمى Capp Numerical Reasoning Test ويختبر قدرات التفكير الحسابي والمنطقي وذلك عبر الانترنت، ويتبع هذين الاختبارين مقابلة فيديو عبر الانترنت أيضاً، وأظهرت النتائج أن 21% من الذين وقع عليهم الاختيار للتعيين فعلاً من قبل شركة Nestle لا تنطبق عليهم معايير الاختيار التقليدية الموضوعة سلفاً، وذلك يثبت أن هذا المنهج الجديد قادر على كشف المواهب الكامنة بنجاح، وأثبتت الدراسة أن التركيز على كشف المواهب الكامنة لدى المرشحين يعزز التغيير و يتيح مجالاً أوسع أمام المرشحين الموهوبين من الخريجين الجدد الذين تنقصهم الخبرة الفعلية السابقة والذين يتم استثناءهم من الترشيح للوظائف لهذا السبب بالرغم من مواهبهم الكامنة.

وأوصت الدراسة بتطبيق ست ممارسات للاستقطاب من أجل كشف المواهب الكامنة لدى المرشحين وتعزيز التغيير في المنظمة وهي: لا تستخدم معايير اختيار عشوائية، اصنع قرارات

الاختيار والتعيين بناء على رؤى تقييمية وتحليل معمق لبيانات المترشحين، احذر التأثيرات المضادة للتغيير التي تحارب اختيار وتعيين أصحاب المواهب الكامنة، اجعل معاييرك في الاستقطاب مبنية على البحث عن الطاقات الكامنة التي يمكن تسخيرها مستقبلاً للتغيير في المنظمة، لا تكفي بعامل الخبرة فقط لدى المترشحين، قدم للمرشحين الذين تلمح فيهم طاقات ومواهب كامنة فرصة ثانية لإثبات لأنفسهم.

7. دراسة (Kaliannan & Adjovu, 2014) بعنوان: "الارتباط الوظيفي الفعال وعلاقته بنجاح المنظمة".

“Effective employee engagement and organizational success”.

هدفت هذه الدراسة الماليزية إلى الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في الاستراتيجيات التي تطبقها شركة الاتصالات في غانا، وهي دراسة كمية جمعت 137 استبانة كاملة من موظفي الشركة المذكورة، وأظهرت أن استراتيجيات الارتباط الوظيفي المطبقة في شركة الاتصالات الغانية تحقق مستوى من الرضا للعاملين، ومع ذلك هناك مساحة لا تزال يمكن العمل فيها بشكل أفضل من أجل تحقيق تكامل بين نظام إدارة الموهبة في الشركة وبين الاستراتيجيات العامة.

ولقد وجدت الدراسة أن أهم عامل - من وجهة نظر العاملين في الشركة والذين شملتهم الدراسة - يحدد فاعلية الارتباط الوظيفي هو ثقافة الشركة، يليه العلاقة بين العاملين ورؤسائهم، يليه الرضا الوظيفي، ثم ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأخيراً تأتي ظروف العمل، وأظهرت الدراسة بأن استراتيجيات الارتباط الوظيفي لدى الشركة في حالة جيدة وفاعلة عموماً، لكن كون ظروف العمل حصلت على المرتبة الأخيرة من بين العوامل التي تؤثر في الارتباط الوظيفي للعاملين في الشركة فهذا تعزوه الدراسة إلى مشكلة في ظروف العمل من وجهة نظر العاملين حيث لا وجود لمكيفات الهواء في ظل درجات حرارة عالية.

وأوصت الدراسة بتحسين ظروف العمل في الشركة وتوفير أجواء عمل مريحة، لأن ذلك سيعزز درجة الارتباط الوظيفي للعاملين وبالتالي إدارة المواهب في الشركة بشكل أفضل.

8. دراسة (Serban & Andanut, 2014) بعنوان: "التنافس على الموهبة والمنافسة من خلال الموهبة".

“Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent”.

هدفت هذه الدراسة الرومانية إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الموهبة وعرض نتائج التقرير الدولي حول المنافسة على المواهب والصادر في 2013 والذي يقرر بأن الحرب من

أجل المواهب أصبحت مسألة عالمية، وأيضاً تقدم الدراسة بعض التوجيهات للوصول لفهم أعمق للمواهب وكيفية استقطابهم والاحتفاظ بهم في المستقبل.

ولقد أظهرت الدراسة أن الشركات والحكومات في أوروبا وشمال أمريكا وأمريكا الوسطى واللاتينية ودول وسط وجنوب آسيا منشغلة جداً بالتنافس على المواهب، وعرضت الدراسة الأنموذج الدولي (GTCI) وهي أداة قياس كمية صدرت في 2013 عن المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) بالتعاون مع (INSEAD) من أجل مساعدة المنظمات والحكومات عبر العالم لقياس ترتيبهم العالمي على سلم المنافسة على المواهب العالمية، وهذه الأداة مكونة من 48 مؤشر موزعة على 5 محاور تكون نظام إدارة المواهب وهي: الممكّنات، والاستقطاب، والتطوير، والوضع المهني للعاملين، وأخيراً المعرفة العالمية، وتساعد هذه الأداة صانع القرار في وضع سياسات تخص تعليم وإدارة الموارد البشرية والقرارات المتعلقة بهجرة الكفاءات، وأظهرت الدراسة أن هذه السياسات يجب أن تتغير في رومانيا التي تأتي في المرتبة 63 من بين 103 دول تم تناولها عبر العالم من قبل أداة القياس الدولية المذكورة، بينما تصدرت سويسرا هذا الترتيب العالمي.

وأوصت الدراسة ببذل جهود متكاملة من كل من الحكومة والشركات معاً في رومانيا من أجل التقدم على سلم المنافسة العالمية على المواهب، ويجب الانطلاق محلياً في معالجة مشاكل هجرة الكفاءات من رومانيا، و يجب العمل على الارتقاء بالتعليم والإصلاح الإداري، والتغيير الاجتماعي، والتحول نحو التدريب المهني والتعليم المستدام، وسن قوانين تعزز مرونة العمل والاستثمار، والتركيز أكثر داخل الشركات الرومانية على إدارة المواهب وبالذات تخطيط المسار الوظيفي المناسب لهم.

9. دراسة (Pandey & Sharma, 2014) بعنوان: "ممارسات وتحديات تخطيط التعاقب:

دراسة للمنظمات الهندية".

“Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organizations”.

هدفت هذه الدراسة الهندية إلى الكشف عن ممارسات التعاقب الوظيفي التي تطبقها المنظمات الهندية، ومقارنة هذه الممارسات بأفضل ممارسات استخدمت كعلامات مرجعية في المجال، والمقارنة كانت بالنسبة لمحاور محددة هي تحديد المواهب، تخطيط المواهب، خلق وعاء المواهب، استقلالية المواهب، تكامل إدارة المواهب، وتم استخدام نموذج GAP Analysis لتحليل الفجوات الموجودة في إدارة التعاقب.

ولقد وجدت الدراسة أن المنظمات التي شملتها الدراسة تحدد المواهب لديها بنسبة 80%، وأن المنظمات تخلق وعاء للموهبة بنسبة 80%، ولكنها تحدد القدرات المطلوبة لكل موقع وظيفي بنسبة 26.7% فقط، ووجدت الدراسة أن جميع الشركات المبحوثة بلا استثناء لديها نظاماً لتقييم الأداء، والشركات التي لديها نظاماً مستقلاً لإدارة التعاقب الوظيفي هي بنسبة 33.3%، ووجدت الدراسة أيضاً أن الشركات التي لديها تكامل في نظام إدارة التعاقب مع تخطيط تطوير العاملين ومع تخطيط المسار الوظيفي هي بنسبة 46.7% فقط، بينما الشركات التي تربط بين نظام التعاقب الوظيفي لديها وبين توقعات الموارد البشرية هي بنسبة 33.3% فقط، في حين أن الشركات التي لديها تكامل كلي مع الأبعاد الثلاثة المذكور هي بنسبة 20% فقط.

وأوصت الدراسة المنظمات الهندية إلى تبني نظاماً مستقلاً لإدارة التعاقب الوظيفي للمواهب، وأن يتم التعامل مع هذا النظام كأساس لوضع خطة التطوير الفردي للعاملين، وكأساس لتخطيط المسار الوظيفي لهم، وأن يستقى منه مختلف التقارير التي تفيد صانع القرار في هذه الشركات.

10. دراسة (Egerova et al., 2013) بعنوان: "تكامل إدارة المواهب - تحديات ومستقبل المنظمات في دول الفاييسجراد".

"Integrated Talent Management – Challenge and Future for Organization in Visegrad Countries".

تناولت هذه الدراسة الأوروبية مفهوم إدارة الموهبة بشكل أساسي في إطار منظمات الأعمال في دول الفاييسجراد الأوروبية وهي (هنغاريا وسلوفاكيا والتشيك وبولندا)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير وتطبيق أنظمة إدارة الموهبة المعتمدة فيها. واستخدمت الدراسة مسحاً بحثياً وتناولت حالات دراسة متعددة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة.

وقسمت الدراسة إلى ثلاثة أجزاء وتسعة فصول، الجزء الأول يحدد الإطار النظري لإدارة الموهبة، الجزء الثاني يقدم ملخصاً حول المسح البحثي الذي تم تطبيقه كأداة للدراسة، والهدف منه هو التعرف على مستويات تطبيق إدارة الموهبة في البلدان الأربعة، وأظهرت الدراسة أنه يوجد تباينات من منطقة لأخرى بالنسبة لتطبيق مفهوم إدارة الموهبة، وأظهرت كذلك أن العامل الأساسي المؤثر في تطبيق إدارة الموهبة هو حجم المنظمة، وتأمل الدراسة أن تشكل عوناً لمدرء هذه المنظمات ولأكاديميين، والجزء الثالث من الدراسة قدم حالات دراسة وصفية تعكس التطبيق الناجح لإدارة الموهبة في هذه البلدان، والحالات الدراسية الوصفية هذه بينت وجود اختلافات في نظرة المنظمات لمفهوم إدارة الموهبة، وظهرت هذه الاختلافات جلية من خلال

تباين طرق إدارة الموهبة التي صممت في مختلف المنظمات في هذه البلدان، وقدمت هذه الحالات الدراسية صورة أعمق عن تعاطي منظمات الأعمال في هذه الدول مع مفهوم إدارة الموهبة.

وفي النهاية كشفت الدراسة عن فجوة بين النظرية والتطبيق بالنسبة لمفهوم إدارة الموهبة في هذه المنظمات، وبالتالي حاولت الدراسة مساعدة المعنيين لملئ هذه الفجوة للباحثين عموماً، ولمنظمات الأعمال في الدول الأربع بشكل خاص، وتفتح الدراسة المجال لمزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الموهبة في منظمات الأعمال.

11. دراسة (Altinoz, Çakıroğlu, & Çöp, 2013) بعنوان: "تأثيرات إدارة الموهبة على الثقة التنظيمية".

"Effects of talent management on organizational trust: a field study".

هدفت هذه الدراسة التركيبية بشكل أساسي إلى بحث العلاقة بين إدارة الموهبة كمتغير مستقل وبين الثقة التنظيمية كمتغير تابع، وذلك من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في فنادق مدينة أنقرة ذات الخمسة والأربعة نجوم فقط.

ولقد وجدت الدراسة من خلال تحليل الانحدار علاقة موجبة قوية بين المتغير المستقل والتابع، وأن 58% من الثقة التنظيمية لدى المبحوثين راجعة إلى ممارسات إدارة الموهبة في الفنادق التي يعملون بها، ووجدت الدراسة أن استجابات المبحوثين العاملين في فنادق فئة خمسة نجوم فيما يتعلق بإدارة الموهبة والثقافة التنظيمية هي أعلى من نظرائهم الذين يعملون في فنادق أنقرة فئة أربعة نجوم، ووجدت الدراسة أن المتزوجين من المبحوثين لديهم استجابات أعلى لإدارة الموهبة وكذلك للثقة التنظيمية من غيرهم من غير المتزوجين، وأن الذكور من المبحوثين لديهم استجابات أعلى من غيرهم من العاملات الإناث بالنسبة لإدارة الموهبة والثقة التنظيمية، ووجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لإدارة الموهبة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، في حين لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين للثقة التنظيمية تعزى لعدد سنوات الخدمة، ووجدت الدراسة أيضاً أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لإدارة الموهبة وللثقة التنظيمية تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

وأوصت الدراسة بمزيد من تحسين ممارسات إدارة المواهب في فنادق فئة أربعة نجوم لتقليل أعداد العاملين الذين يتركون العمل فيها، وأوصت كذلك بتشجيع العاملين لمزيد من التحصيل العلمي وذلك لتعزيز ثقتهم في أنظمة إدارة الموهبة المطبقة وبالتالي تعزيز الثقة في المنظمات التي ينتمون إليها.

12. دراسة (Sleiderink, 2012) بعنوان: "إدارة الموهبة في مجال الرعاية الصحية - تحديد والاحتفاظ بالموهب في مستشفى MST الهولندي".

“Talent management in health care – Identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente MST”.

هدفت هذه الدراسة الهولندية بشكل خاص إلى تحديد المواهب والاحتفاظ بهم في MST وهو واحد من أضخم المستشفيات في هولندا، ويضم 4000 موظف، من أجل تطبيق إدارة الموهبة لتحقيق الاستدامة.

ولقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية في جزئها الأول والذي تم بإجراء مقابلات مع المدراء إلى عدم وجود تعريف واضح لديهم للموهبة، وعدم وجود خصائص محددة لاكتشاف المواهب، وأظهرت نتائج الجزء الثاني من الدراسة الميدانية والذي تم بإجراء مقابلات مع الموهوبين أن الحاجات غير الجوهرية الخمس الأولى بالنسبة لهم هي (العلاقات مع الزملاء، ثم ظروف العمل، يليها الأمن الوظيفي، ثم فرص الترقّيات، وأخيراً الراتب)، أما أهم الحاجات الجوهرية الخمس الأولى لهم فهي (الاستقلالية، فرص التطور والرضا الوظيفي، التحدي، التقدير، وأخيراً تميز المهام الموكلة)، وأظهرت النتائج أن الموهوبين يطالبون بأمر أهمها: توضيح المسار الوظيفي لهم وتوضيح كيفية الحصول على الترقّيات في هذه المسارات الوظيفية، ثم يطالبون بمزيد من فرص التطور من خلال (التعليم والتدريب)، وذلك من أجل تطوير مهاراتهم بشكل أفضل.

وأوصت الدراسة بوضع تعريف واضح وشامل للموهبة، ثم تحديد خصائص الموهوب بشكل دقيق بأن يتم اعتماد الخصائص التالية في تحديد الموهوب وهي: أنه شخص ودود، يفكر في التغيير، هو شخص مبادر وخالق، ويفكر خارج المألوف، لديه طاقة كبير للعمل ومتحمس، مبدع ومبتكر، ثم تطبيق طريقة واضحة لتحديد المواهب مثل طريقة "نموذج الكفايات" Competency Profile، وطريقة "مراجعات الموهبة" Talent Reviews، وأخيراً طريقة "التغذية العكسية الشاملة" 360-degree feedback، ثم أوصت الدراسة بتلبية حاجات الموهوبين، وأخيراً أوصت بضرورة تكريس موازنة خاصة لإدارة المواهب.

13. دراسة (Nilsson & Ellstrom, 2012) بعنوان: "توظيف وإدارة الموهبة: تحديات لممارسات تطوير الموارد البشرية".

“Employability and talent management: challenges for HRD practices”.

هدفت هذه الورقة البحثية السويدية إلى إلقاء الضوء على المشكلات المرتبطة بتعريف وتحديد الموهبة ومناقشة كيفية تطويرها وكيف أن ذلك يساهم في تحقيق الاستفادة المثلى من

المواهب، وما يميز هذه الدراسة عما سبقها أنها تناقش جوهر الموهبة والمشاكل المرتبطة بكيفية تحديد الموهبة في المنظمة، بالتركيز على تعريفات "التوظيف الأمثل للموهبة"، و"المعرفة"، و"الكفاءة".

ولقد وجدت الدراسة أن التوظيف الأمثل للموهبة هو أمر جوهري للأداء الفردي ولنجاح المنظمة، وأن هذا المفهوم هو أوسع من مفهوم الموهبة في حد ذاته، لكن في البداية ينبغي امتلاك الموهبة اللازمة ليتم توظيفها بالشكل الأمثل، واقترحت هذه الورقة نموذجاً يحدد ثلاث أبعاد رئيسية لتوظيف وإدارة المواهب وهي: البعد الذاتي للموهبة، والبعد المؤسسي للموهبة، والبعد الاجتماعي المؤسسي.

وأوصت الدراسة باعتماد برامج استراتيجية فردية لتطوير الموارد البشرية ترعى المواهب، وأوصت كذلك بأن تبنى عمليات التدريب والتطوير على المسار الوظيفي، وذلك يتم بتحديد أهداف ومعايير للأداء، ودعم مبادرات تعليم الأفراد، وتوفير بيئة عمل تدعم التعلم، وبضمان الحصول على التغذية العكسية عن المواهب من رؤسائهم، وأوصت بتطوير أنظمة لإدارة الموهبة قادرة على تحليل العرض والطلب المتعلق بالمواهب، وكذلك أوصت الدراسة بأن يتم التركيز في اختبارات الاستقطاب على اختبار الجوانب السلوكية بشكل معمق لأنها من أهم محددات الموهبة، وذلك بأن تقوم المنظمة بداية بتقديم تدريب وفترة تجربة وتكثيف الاتصال برؤساء الأفراد الجدد في فترة التجربة، وإخضاع الأفراد الجدد لاختبارات سلوكية وانفعالية مكثفة لكشف ما تخبؤه هذه الموهبة من سمات شخصية، كذلك أوصت الدراسة بزيادة الاعتماد على تخطيط المسار الوظيفي للمواهب، ومنحهم فرصة للاعتماد على الذات، وتقديم برامج تطويرية لهم.

14. دراسة (Sahai & Srivastava, 2012) بعنوان: "وضع أهداف وتقييم الأداء كأداة من أجل إدارة الموهبة".

"Goal/ target setting and performance assessment as tool for talent management"

هدفت هذه الدراسة الهندية إلى التحقق من ممارسات إدارة الموهبة التي تؤدي إلى منظمات أعمال ناجحة، وتم إجراء مقابلات شخصية والحصول على بيانات أرشيفية من الحالة الدراسية وهي شركة حديد وصلب ناجحة في الهند تسمى Samridhi Enterprise، والدراسة تصف ممارسات إدارة الموهبة التي تتبعها هذه الشركة، من حيث كيفية وضع الأهداف، وعملية إدارة الأداء، وعمليات تطوير العاملين في الشركة، وقامت الدراسة بتحليل هذه الممارسات وبيان

الثغرات الموجودة في الأنظمة المطبقة، وقدمت الدراسة في النهاية طريقة أكثر تكاملاً في إدارة المواهب للشركة.

ولقد وجدت الدراسة أن الشركة تضع أهداف واضحة للأداء، ونظام إدارة الأداء جيد لديها، لكن المشكلة لا تتكامل أنظمة إدارة الأداء لدى الشركة، حيث لديهم مشكلة في تحفيز العاملين وعدم ربط ذلك بالأداء، بل ربطه بالخبرة وعدد سنوات الخدمة، الأمر الذي يحرم المواهب الجديدة من إظهار طاقاتهم الكامنة، كما أن الشركة لا تقدم التدريب والتطوير الكافي لقدرات العاملين.

وأوصت الدراسة بوضع أنظمة تقييم أداء متكاملة بحيث يكون هناك حوافز تشجيعية مبنية على الأداء والإنتاجية بغض النظر عن سنوات الخدمة، وكذلك أوصت الدراسة بتوفير التدريب اللازم للعاملين ليتمكنهم ذلك من التطور والترقي في المسار الوظيفي الذي يجب على الشركة أن توضحه لهم بشكل أفضل، لأن ذلك سيعزز الأداء وتطور المواهب الكامنة والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين.

15. دراسة (Abdul Aziz & Ogbolu, 2012) بعنوان: "الموهبة: مورد استراتيجي صعب المنال في الصين".

“Talent: China’s Elusive Strategic resource”.

هدفت هذه الدراسة الأمريكية إلى الكشف عن الصعوبات التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات في الصين عند البحث عن المواهب.

ولقد وجدت الدراسة أن هذه الصعوبات مردها إلى مشكلة في جودة الكفاءات الموهوبة في الصين وليس فقط المشكلة في أعداد هذه الكفاءات، والأمر الأهم من ذلك هو تزايد اتجاه الكفاءات الصينية المتميزة نحو طلب العمل في الشركات الصينية في القطاع الخاص، ويبتعدون أكثر فأكثر عن اللجوء للعمل في الشركات متعددة الجنسيات، وهذا يبرهن على وجود مشكلة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات متعددة الجنسيات.

وأوصت الدراسة الشركات متعددة الجنسيات في الصين أن تسارع في تطوير استراتيجيات موارد بشرية شاملة وبالذات الاستراتيجيات المتعلقة بالاستقطاب والتطوير والرواتب والتعويضات، وأوصت كذلك بأن تصبح إدارة المواهب أولوية استراتيجية للشركات لتتمكن من المنافسة والفوز بالمواهب الصينية المتميزة في ظل اقتصاد عالمي مفتوح.

16. دراسة (Kong & Zhang, 2012) بعنوان: "إدارة أداء المواهب بناءً على الالتزام التنظيمي".

“Research on Knowledgeable Talents Performance Management Based On Organizational Commitment”.

هدفت هذه الدراسة الصادرة عن وزارة التعليم الصينية وذلك بالتعاون مع مركز Fujian للتميز، إلى تحديد العوامل المؤثرة في أداء المواهب في منظمات الأعمال سواء العوامل الشخصية أو العوامل التنظيمية.

ولقد أظهرت الدراسة أن هناك أبعاد متداخلة للالتزام التنظيمي لها تأثير على أداء المواهب، ويمكن لهذه الأبعاد أن تبني نماذج لأداء المواهب في المنظمات، ولذلك قدمت الدراسة نموذجاً لتطوير أداء المواهب في المنظمات بناءً على تحسين مستويات الالتزام التنظيمي.

وأوصت الدراسة بتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي وأن ذلك ممكناً من خلال تطبيق حوافز معينة لتحسين الدافعية للعمل لدى العاملين، ومن خلال توفير فرص أكبر للتعليم والتطوير للعاملين لتحسين إنتاجيتهم، ومن خلال تقديم المنظمة للدعم المتواصل للمواهب مادياً ومعنوياً، وأخيراً من خلال خلق بيئة عمل تنظيمية مبنية على التعاون والتنسيق المتكامل.

17. دراسة (Hor, Huang, Shih, Lee, & Lee, 2010) بعنوان: "إدارة الموهبة من أجل تخطيط التعاقب باستخدام نموذج (ANP): تطبيق على الشركات متعددة الجنسيات في تايوان".

“Establishing talent management for company’s succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan”.

هدفت هذه الدراسة التايوانية إلى تصميم برنامج لتطوير المهارات القيادية من أجل تعزيز عملية تخطيط التعاقب الوظيفي والضروري للشركات التي تسعى للمنافسة في المستقبل، والدراسة أجريت في مجموعة مختارة من الشركات متعددة الجنسيات في تايوان والتي تختص في مجال الصناعات الالكترونية، فقد تم إجراء مقابلات مع الإدارات العليا في هذه الشركات للتعرف على التحديات التي تواجههم في مجال إدارة المواهب والاستراتيجيات التي يستخدمونها لمواجهة التحديات، وهذه الدراسة تركز على الخبرات والمهارات القيادية اللازمة للمواقع الوظيفية الجوهرية في هذه الشركات.

ولقد وجدت الدراسة أن الاعتبار الأهم في تصميم برنامج تطوير المهارات القيادية هو كيفية التعامل مع مجموعة من العوامل مثل العلاقات بين الخبرات والمهارات القيادية اللازمة

لموقع وظيفي جوهري ما، ولذلك قدمت هذه الدراسة نموذج (ANP) للشركات للتغلب على التحديات المذكورة، والذي ساعد في بناء نظام لتطوير المهارات القيادية واختيار القادة، ولقد حصل هذا النظام على موافقة الشركات.

وأوصت الدراسة باعتماد نموذج (ANP) لتصميم برامج تطوير القادة، وذلك لأنه يتميز بكونه يزود صانع القرار في الشركة بمعلومات مبنية على مجموعة كبيرة من المعطيات المتشابهة والشاملة لجميع المتغيرات والعوامل التي تؤثر في أي قرار له علاقة باختيار القيادات للمواقع الجوهريّة، حيث يعقد النموذج أكثر من 83 جدول علاقات ومقارنات من أجل الوصول لأي قرار ذي صلة، لذلك فمن المتوقع أن يكون تطبيق النموذج أعقد مما تتصوره الدراسة لذلك يوصي الباحثون الشركات باستخدام النموذج على مرحلتين لتسهيل عملية اتخاذ القرار حيال اختيار القادة.

3.5 التعليق على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة التي ساقها الباحث في هذا الفصل، واختلفت في بعض الجوانب وتشابهت في أخرى، سواء فيما بينها أو بالمقارنة مع الدراسة الحالية، وذلك من حيث مجتمع الدراسة أو عينتها أو المنهجية والأساليب المتبعة فيها أو من حيث طبيعة المتغيرات التي تناولتها كل منها، وفي النهاية لكل دراسة ما يميزها وللدراسة الحالية ما يميزها أيضاً عن معظم تلك الدراسات السابقة.

فكثير من الدراسات السابقة كانت دراسات تطبيقية، وبعضها كانت دراسات نظرية غير تطبيقية حاولت بيان أهمية إدارة الموهبة وأنظمتها والتعريف بأفضل الممارسات العالمية في ذلك، والدراسات النظرية التي ساقها الباحث هي دراسة الشخص (2015م)، دراسة عجين (2008م)، دراسة إسماعيل وعياصرة (2012م)، دراسة Nilsson & Ellstrom (2012م)، دراسة Foster (2015م)، دراسة Sernan & Andanut (2014م)، ودراسة Rebetak & Farkasova (2015م).

أما بالنسبة للدراسات التطبيقية التي ساقها الباحث في هذا الفصل فتتنوع مجتمعات الدراسة فيها ما بين شركات قطاع خاص وأخرى حكومية وأخرى أهلية، فالدراسات التي طبقت في شركات القطاع الخاص هي دراسة اللوح والحيلة (2016م)، دراسة مقري (2014م)، دراسة أسعد (2011م)، دراسة Tatoglu وآخرون (2016م)، دراسة Linley (2015م)، دراسة Sahai & Srivastava (2012م)، دراسة Hor وآخرون (2010م)، دراسة Abdul Aziz

Pandey & Sharma (2012) ودراسة Altinoz وآخرون (2013م)، ودراسة Kong & Zhang (2014م)، وبعض آخر من الدراسات التطبيقية تم إجراؤها في مؤسسات حكومية مثل دراسة العدوانى (2007م)، ودراسة Kaliannan & Adjovu (2014م)، ودراسة (2012م)، وبعض آخر منها تناولت منظمات أهلية غير حكومية مثل دراسة صيام (2013م)، ودراسة النخالة (2013م).

وتنوعت الدراسات التطبيقية من حيث طبيعة مجتمع الدراسة فمنها ما تم تطبيقه في منظمات صناعية تجارية مثل دراسة اللوح والحيلة (2016م)، دراسة مقري (2014م)، دراسة Tatoglu وآخرون (2016م)، دراسة Linley (2015م)، دراسة Sahai & Srivastava (2012م)، دراسة Hor وآخرون (2010م)، ودراسة Abdul Aziz & Ogbolu (2012م)، ومنها ما تم تطبيقه في منظمات خدمية مثل دراسة صيام (2013م)، دراسة النخالة (2013م)، دراسة أسعد (2011م)، دراسة العدوانى (2007م)، دراسة Sleiderink (2012م)، دراسة Martin (2015م)، دراسة Deery & Jago (2015م)، دراسة Kaliannan & Adjovu (2014م)، ودراسة Altinoz وآخرون (2013م).

والغالبية العظمى من الدراسات التطبيقية اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع إدارة الموهبة في مجتمع الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراته المختلفة والوصول لنتائج وتوصيات، ولكن جزء من تلك الدراسات استخدم أسلوب المسح الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة مستخدماً استبانة كمية كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة صيام (2013م)، دراسة النخالة (2013م)، دراسة اللوح والحيلة (2016م)، دراسة مقري (2014م)، دراسة أسعد (2011م)، ودراسة Kaliannan & Adjovu (2014م)، وجزء آخر من الدراسات التطبيقية استخدم أسلوب العينة العشوائية لكبر حجم مجتمع الدراسة مستخدماً استبانة كمية أيضاً مثل دراسة العدوانى (2007م)، دراسة Tatoglu وآخرون (2016م)، دراسة Altinoz وآخرون (2013م)، ودراسة Pandey & Sharma (2014م)، ووجد الباحث أن بعضاً من الدراسات التطبيقية قام بجمع البيانات الرئيسية عن مجتمع الدراسة بإجراء مقابلات شخصية مباشرة مع أفراد العينة بجانب توزيع استبانة ومن أهم هذه الدراسات دراسة Sleiderink (2012م)، دراسة Sahai & Srivastava (2012م)، دراسة Hor وآخرون (2010م)، ونجد أن دراسة Egerova وآخرون (2013م) قد جمعت بين إجراء المقابلات الشخصية وبين تناول حالات دراسية وصفية تعكس التطبيق الناجح لإدارة الموهبة.

أما بالنسبة للمتغيرات التي تناولتها الدراسات التطبيقية السابقة فكانت تتعلق في معظمها بمبادئ وممارسات أنظمة إدارة الموهبة بشكل مباشر وعلاقتها وأثرها على مجموعة متنوعة من المتغيرات التابعة مثل الأداء المؤسسي أو الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي أو الميزة التنافسية، مثل دراسة صيام (2013م) التي درست واقع ممارسة مجموعة من المبادئ الجوهرية لإدارة الموهبة وعلاقتها وأثرها في نظام إدارة المواهب، والتي تشابهت مع مبادئ نظام إدارة الموهبة التي سردها الباحث في الإطار النظري لدراسته، وعلى رأسها مبدأ انسجام استراتيجية إدارة الموهبة مع استراتيجية المنظمة، ومبدأ تكامل أنشطة نظام إدارة الموهبة، وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة النخالة (2013م) درست مستوى توافر مكونات نظام إدارة الموهبة وهي: استقطاب المواهب، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، وهذه المكونات الثلاثة هي جزء من الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة في الدراسة الحالية، بينما تناولت دراسة اللوح والحيلة (2016م) علاقة إدارة الموهبة بالميزة التنافسية، وهناك دراسات تناولت أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة مثل دراسة مقري (2014م)، بينما نجد دراسة Sahai & Srivastava (2012م) تناولت متغير تقييم الأداء الناجح كأداة من أدوات إدارة المواهب، ومنها ما تناولت أثر إدارة المواهب على الإبداع مثل دراسة أسعد (2011م)، أو تناولت أثر إدارة الموهبة على الثقة التنظيمية مثل دراسة Altinoz وآخرون (2013م)، وهناك دراسات لم تتناول إدارة المواهب بشكل حرفي ولكنها درست متغيرات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بذلك مثل دراسة Kaliannan & Deery (2014م) والتي تناولت العوامل المؤثرة في الارتباط الوظيفي، ودراسة Jago (2015م) التي تناولت أثر متغير التوازن بين الحياة الشخصية والعمل على استراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين، بينما نجد أن دراسة Linley (2015م) تناولت علاقة إدارة المواهب بالتغيير الاجتماعي، بل نجد أن هناك دراسات ركزت بالذات على تخطيط التعاقب الوظيفي باعتباره من أهم مخرجات نظام إدارة المواهب الناجح ومنها دراسة Hor وآخرون (2010م)، ودراسة Pandey & Sharma (2014م)، وهناك دراسات ركزت على تكامل نظام إدارة المواهب مثل دراسة Egerova وآخرون (2013م)، وهناك دراسات حاولت مقارنة دوافع وممارسات إدارة المواهب بين مجتمع الدراسة والمجتمعات الأخرى مثل دراسة Tatoglu وآخرون (2016م)، ودراسة Martin (2015م)، بينما نجد أن هناك دراسات ركزت على بيان التحديات والمعوقات التي تعيق تطبيق أنظمة إدارة المواهب بنجاح في المنظمات مثل دراسة Abdul Aziz & Ogbolu (2012م)، دراسة Nilsson & Ellstrom (2012م)، ودراسة Egerova وآخرون (2013م).

ولقد ظهر للباحث كثرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الموهبة من ناحية تربوية وسيكولوجية، ولكن- وفي حدود علم الباحث - قليلة هي الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العربية ولعل ذلك يشكل أهم فجوة بحثية يريد الباحث أن يساهم في تضييقها.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع إدارة المواهب في إطار منظمات الأعمال، تتشابه الدراسات الفلسطينية مع نظيراتها العربية في ثلاثة جوانب أولها: حداثة تناول الموضوع زمنياً وإن كانت الدراسات العربية أقدم، وثانيها: أن معظمها نقلت عن بعضها البعض سواء في الجوانب النظرية أو التطبيقية دون تكلف عناء الذهاب للدراسات العالمية في هذا الصدد، وثالثها: أن معظمها قدم توصيات هي أشبه بالمبادئ العامة وافترقت إلى تقديم آليات عمل واضحة أو أنشطة محددة.

أما الدراسات الأجنبية ففي معظمها هي دراسات غنية كونها قدمت حلولاً عملية وأنظمة مصممة خصيصاً لتحقيق إدارة مواهب متكاملة، وهي أيضاً دراسات معمقة حيث أنها فصلت المبادئ الأساسية وميزتها عن الممارسات الجوهرية لأنظمة إدارة الموهبة، وهي كذلك دراسات متنوعة من حيث الموقع الجغرافي أو من حيث تناولها لمجتمعات دراسية متنوعة أو من حيث تناولها لمجموعة كبيرة ومتنوعة من المتغيرات ذات العلاقة بإدارة المواهب في منظمات الأعمال سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وتميزت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة بأنها فرقت في إطارها النظري بين كل من مبادئ وممارسات نظام إدارة الموهبة وقامت بتفصيل ذلك في نقاط محددة، بل قام الباحث بترجمة مجموعة من النماذج النظرية التي وجدها في مجموعة من الدراسات الأجنبية والتي استخدمت كقاعدة أساسية لنظم إدارة المواهب في كثير من المنظمات عبر العالم، أما في الجانب التطبيقي من الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على نموذج دولي واستبانة مجربة من قبل معهد IBM الأمريكي، والتي تناولت ستة أبعاد للنظام المتكامل لإدارة الموهبة، وأضاف الباحث متغيراً تابعاً يقيس إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة، ناهيك عن أن هذه الدراسة تعتبر الأولى- في حدود علم الباحث- التي تتناول موضوع إدارة المواهب في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

لذلك يأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة مرجعاً لقياس فهم وتطبيق نظام إدارة المواهب بمفهومه المتكامل حسب المعايير العالمية الحديثة، سواء للجهاز الحكومي الفلسطيني -حيث يعمل الباحث- أو حتى لمختلف منظمات الأعمال الفلسطينية والعربية التي تسعى للمنافسة والنجاح والتميز والاستدامة.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

4.1 مقدمة:

الإطار العملي للدراسة هو عبارة عن منهجية الدراسة وإجراءاتها، وتعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.2 منهجية وأسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات وهما كما يلي:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث للكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وكذلك البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وتم تطويرها انطلاقاً من استبانة لمعهد IBM الأمريكي، مع إضافة محور جديد لها يقيس مدى إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة في المنظمة، بالإضافة لإجراء الباحث مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد من مدراء الفئة العليا (المدراء العامون) في ديوان الموظفين العام بغزة (حيث يعمل

(الباحث)، من أجل الحصول على مزيد من المعلومات ولكن بطريقة وصفية غير كمية وذلك حول ممارسات إدارة المواهب في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

4.3 مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن المجتمع المستهدف يتكون من كافة الأفراد العاملين في المواقع الإشرافية في الفئتين العليا والأولى في الجهاز الحكومي المدني في قطاع غزة (أي باستثناء قوات الأمن الوطني وجميع الأجهزة الأمنية)، ويتكون الجهاز الحكومي المدني في قطاع غزة من 44 دائرة حكومية تنتوع ما بين وزارة أو هيئة أو سلطة أو ديوان أو مجلس أو مؤسسة... الخ، ويبلغ عدد جميع أفراد الفئتين العليا والأولى فيه 944 فرد، منهم 777 فرد يشغلون جميع المواقع الإشرافية في الفئة الأولى وهم مدراء (A, B, C)، والباقيون وهم 167 فرد يشغلون المواقع الإشرافية في الفئة العليا وهم مدراء (A1, A2, A3, A4).

4.4 عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية متعددة المراحل كما يلي:

1. قسم الباحث الدوائر الحكومية إلى مجموعتين، المجموعة الأولى هي الدوائر الحكومية التي لديها عدد مدراء (فئة أولى + فئة عليا) أقل من 20 مدير لكل واحدة منها، وهذه الدوائر تم استثنائها من مجتمع الدراسة، والمجموعة الثانية هي التي لديها عدد مدراء (فئة أولى + فئة عليا) 20 مدير فما أكثر وتتكون هذه المجموعة من 12 دائرة حكومية رئيسية والتي بلغ عدد مدراء الفئتين الأولى والعليا فيها 693 مدير أي ما نسبته $944/693 = 73.4\%$ من إجمالي عددهم في الجهاز الحكومي ككل وبالتالي اختار الباحث هذه المجموعة لتشكيل مجتمع الدراسة.

2. ثم قام الباحث بحساب عينة الدراسة كمرحلة أولى فكانت 248 مفردة من حجم المجتمع وهو 693 مفردة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون كما يلي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

N: حجم المجتمع، Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

D: نسبة الخطأ وتساوي 0.05، p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50.

3. ثم في المرحلة الثانية من مراحل حساب عينة الدراسة قام الباحث بحساب عدد مدراء الفئة الأولى وكذلك عدد مدراء الفئة العليا في كل دائرة حكومية من تلك الدوائر التي تشكل

مجتمع الدراسة، وذلك حسب نسبة كل فئة مدرء سواء الفئة الأولى أو الفئة العليا من مجموع عدد المدرء الكلي في الدائرة الحكومية نفسها، وجاءت في الإجمالي 210 مفردة شكلت عدد مفردات الفئة الأولى في عينة الدراسة، و38 مفردة شكلت عدد مفردات الفئة العليا في عينة الدراسة، كما يتضح في الجدول رقم (4.1) فيما يلي:

جدول (4.1): مجتمع وعينة الدراسة

الفئة العليا في عينة الدراسة	الفئة الأولى في عينة الدراسة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	عدد أفراد الفئة العليا	عدد أفراد الفئة الأولى	العدد الكلي	الدائرة الحكومية
-	-	-	-	62	189	2091	الدوائر الحكومية التي لديها عدد مدرء (فئة عليا + فئة أولى) أقل من 20 مدير.
1	9	10	29	3	26	211	1. وزارة الاتصالات
3	10	13	37	8	29	169	2. وزارة الأشغال العامة والإسكان
3	9	12	33	7	26	248	3. وزارة الاقتصاد الوطني
4	14	17	48	10	38	1382	4. وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
5	22	27	76	15	61	16082	5. وزارة التربية والتعليم العالي
3	26	29	82	9	73	686	6. وزارة الداخلية
2	10	12	33	6	27	322	7. وزارة الزراعة
1	9	10	27	3	24	432	8. وزارة الشؤون الاجتماعية
5	63	68	189	13	176	8916	9. وزارة الصحة
2	9	10	29	5	24	193	10. وزارة العمل
5	24	29	81	14	67	638	11. وزارة المالية
4	6	10	29	12	17	117	12. وزارة الحكم المحلي
38	210	248	693	167	777	31487	الجهاز الحكومي في غزة
				944			

المصدر: (ديوان الموظفين العام بغزة، مايو 2016).

ولقد قام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 32 استبانة، وذلك بغرض التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وبعد أن تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة للاختبار تم توزيع 216 استبانة أخرى، ليكون العدد الإجمالي الذي تم توزيعه من الاستبيانات هو 248 استبانة، وتم استرداد 230 استبانة صالحة، وكان عدد الاستبيانات المفقودة 15 استبانة لم يتم استردادها، وقام الباحث باستبعاد 3 استبيانات لعدم استيفائها الشروط، وبذلك بلغت النسبة الإجمالية للاستبيانات الصالحة للتحليل (92.7%) وهي نسبة ممتازة.

4.5 أداة الدراسة:

أداة الدراسة هي استبانة قام الباحث بتطويرها بغرض قياس مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معايير معهد IBM Institute for Business Value وذلك لدراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

انطلق الباحث من أهداف الدراسة وسؤالها الرئيسي وفرضياتها، ثم اطلع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، واعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على استبانة دولية مجربة من قبل معهد IBM الأمريكي المذكور تم توزيعها في العام 2008م ومكونة من ستة أبعاد تقيس مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب في منظمات الأعمال بمختلف أشكالها وأحجامها، ولقد قام الباحث بترجمة الأبعاد الستة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، ثم قام الباحث بإضافة محور آخر للاستبانة وهو بعنوان " إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة" وهو يشكل المتغير التابع في متغيرات الدراسة.

1. استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات لتحديد المجالات الرئيسية للاستبانة، وتحديد فقرات كل مجال، ثم عرض الباحث الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

2. ثم تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من قسمين رئيسيين هما كما يلي:

أ. البيانات الشخصية: لجمع البيانات الشخصية عن المستجيب وهي (الفئة العمرية، الجنس، المؤهل العلمي، المؤسسة، الفئة الوظيفية، سنوات الخدمة في الفئة الحالية، سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني).

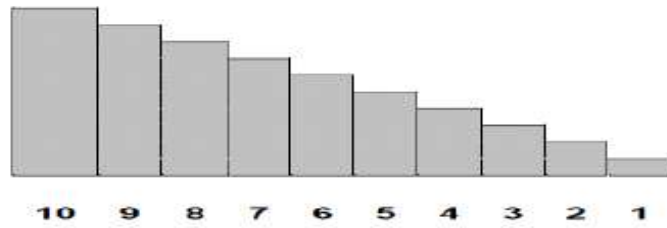
ب. محاور الدراسة: وتتكون من 49 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما كما يلي:

• المحور الأول: أبعاد النظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معهد IBM ويتكون من 30 فقرة موزعة على ستة أبعاد (مجالات) كما يلي:

- المجال الأول: تطوير استراتيجية الموهبة، ويتكون من (5) فقرات.
 - المجال الثاني: استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، ويتكون من (5) فقرات.
 - المجال الثالث: تحفيز الموهبة وتطويرها، ويتكون من (7) فقرات.
 - المجال الرابع: تنظيم وإدارة الموهبة، ويتكون من (5) فقرات.
 - المجال الخامس: الاتصال بالموهبة وتمكينها، ويتكون من (4) فقرات.
 - المجال السادس: تعاقب واستدامة الموهبة، ويتكون من (4) فقرات.
- المحور الثاني: مجال (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) ويتكون من (19) فقرة.

3. تم عرض الاستبانة على (12) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية الإدارية والإحصائية في عدد من الجامعات الفلسطينية، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (47) فقرة وذلك بحذف فقرتين اثنتين من فقرات المحور الثاني ليستقر على (17) فقرة، والصورة النهائية للاستبانة مبينة في الملحق رقم (3).

4. تم استخدام التدرج [1-10] لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة حسب الشكل رقم (4.1) فيما يلي:



شكل (4.1): درجات مقياس الاستبانة

حيث كلما اقتربت إجابة المبحوث من 10 دل ذلك على موافقته العالية على ما يرد في فقرات الاستبانة.

4.6 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلتها ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

بعرض الاستبانة على المحكمين استجاب الباحث لآرائهم، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2. صدق المقياس:

أ. الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد جاءت نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي كما يلي:

- المحور الأول: أبعاد (مجالات) النظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معهد IBM:

جدول (4.2): الارتباط بين فقرات مجال (تطوير استراتيجية الموهبة) والدرجة الكلية للمجال

م	المجال الأول: تطوير استراتيجية الموهبة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعرف مؤسستك من هم الأفراد الذين لديهم الفاعلية في تحقيق أهدافها.	0.820*	0.000
2.	تحدد مؤسستك المواقع الوظيفية الجوهرية لديها والأدوار الوظيفية الهامة التي تعتبر أساس التميز.	0.922*	0.000
3.	تنسجم استراتيجية مؤسستك نحو إدارة الموارد البشرية مع استراتيجياتها العامة.	0.902*	0.000
4.	تستخدم مؤسستك معايير محددة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	0.924*	0.000
5.	تستطيع مؤسستك تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً في أي وقت.	0.586*	0.000

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

يوضح جدول رقم (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (تطوير استراتيجية الموهبة) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): الارتباط بين فقرات مجال (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) والدرجة الكلية للمجال

م	المجال الثاني: استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر لدى مؤسستك المقدرة على الاستقطاب الفعال للموارد البشرية.	0.89*	0.000
2.	تستقطب مؤسستك وتحفظ بموارد بشرية متنوعة لديها.	0.924*	0.000
3.	تُعين مؤسستك الأفراد اللازمين في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.	0.856*	0.000
4.	تحدد مؤسستك الأفراد الموهوبين لديها وتمتلك برامج للاحتفاظ بهم.	0.865*	0.000
5.	تؤدي إدارة التعاقب الوظيفي للمواهب في مؤسستك إلى تطوير موهبة القيادة لدى الموظفين.	0.743*	0.000

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

يوضح جدول رقم (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): الارتباط بين فقرات مجال (تحفيز الموهبة وتطويرها) والدرجة الكلية للمجال

م	المجال الثالث: تحفيز الموهبة وتطويرها	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يعرف أفراد مؤسستك مسئولياتهم الوظيفية وأدوارهم في تحقيق الأهداف.	0.717*	0.000
2.	تعرف مؤسستك قدرات الموهوبين لديها وتستخدم موهبتهم في تطوير قدرات بقية الموظفين.	0.911*	0.000
3.	تساعد الحوافز المقدمة للموهوبين كأفراد أو كفرق عمل في تحقيق أهداف مؤسستك.	0.793*	0.000
4.	توفر مؤسستك للموهوبين خيارات متنوعة تمكنهم من التقدم في المسار الوظيفي الذي يرغبونه وتمكنهم من تطوير القدرات اللازمة للنجاح في هذا المسار.	0.923*	0.000
5.	تتابع مؤسستك باهتمام مواقف واتجاهات الموهوبين لديها ومستويات ولائهم.	0.941*	0.000
6.	يُكرس المدراء أوقاتاً كافية للأنشطة الخاصة بتطوير قدرات الموهوبين في مؤسستك.	0.826*	0.000
7.	تحدد مؤسستك احتياجات تطوير الموهوبين في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.	0.862*	0.000

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

يوضح جدول رقم (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (تحفيز الموهبة وتطويرها) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): الارتباط بين فقرات مجال (تنظيم وإدارة الموهبة) والدرجة الكلية للمجال

م	المجال الرابع: تنظيم وإدارة الموهبة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوزع المدراء في مؤسستك المهام الوظيفية على الأفراد بطريقة مرنة وكفاءة عالية.	0.693*	0.000
2.	تعوض مؤسستك النقص في مواردها البشرية باستخدام مصادر مرنة من الموارد البشرية.	0.596*	0.000
3.	يوزع المدراء في مؤسستك الموارد البشرية المتاحة لهم في الأقسام بفاعلية.	0.620*	0.000
4.	توفر مؤسستك الموارد البشرية اللازمة لتنظيم وإدارة العمل في المستويات التنظيمية المختلفة.	0.753*	0.000
5.	تستخدم مؤسستك معايير واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم وإدارة المواهب البشرية لديها.	0.816*	0.000

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

يوضح جدول رقم (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (تنظيم وإدارة الموهبة) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): الارتباط بين فقرات مجال (الاتصال بالموهبة وتمكينها) والدرجة الكلية للمجال

م	المجال الخامس: الاتصال بالموهبة وتمكينها	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تُمكن مؤسستك الموهوبين من مشاركة المعرفة مع الموظفين الآخرين بما يحقق نجاحها.	0.906*	0.000
2.	تحدد مؤسستك للموهوبين بوضوح المهارات والقدرات التي تبحث عنها.	0.900*	0.000
3.	توفر مؤسستك الأدوات والموارد والمعايير الواضحة لدعم التعاون ونشر المعرفة.	0.909*	0.000
4.	تُمكن مؤسستك الموهوبين من العمل عن بعد عبر شبكات الاتصال الحديثة والانترنت لتحسين مرونة العمل وتقليل التكاليف.	0.735*	0.000

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

يوضح جدول رقم (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (الاتصال بالموهبة وتمكينها) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): الارتباط بين فقرات مجال (تعاقب واستدامة الموهبة) والدرجة الكلية للمجال

م	المجال السادس: تعاقب واستدامة الموهبة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تستطيع الموارد البشرية في مؤسستك مواكبة التغيرات في ظروف العمل.	0.767*	0.000
2.	تتوافق الاتصالات التنظيمية في مؤسستك مع تصرفات وسلوكيات القيادة.	0.893*	0.000
3.	تأتي التغييرات الجوهرية الأخيرة التي أجرتها مؤسستك وفق رؤية مستقبلية واضحة.	0.942*	0.000
4.	تُحقق التغييرات الجوهرية الأخيرة التي أجرتها مؤسستك استدامة المواهب لديها.	0.920*	0.000

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

يوضح جدول رقم (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (تعاقب واستدامة الموهبة) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

• المحور الثاني: إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة:

جدول (4.8): الارتباط بين فقرات مجال (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة)

والدرجة الكلية للمجال

م	المحور الثاني: إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تنظر مؤسستك إلى المواهب كأهمية استراتيجية.	0.841*	0.000
2.	تتبنى إدارة مؤسستك فكرة ومفهوم إدارة المواهب.	0.926*	0.000
3.	تقوم إدارة مؤسستك بأنشطة وتطبيقات واضحة تتعلق بإدارة المواهب.	0.936*	0.000
4.	يعتمد نظام إدارة الموهبة في مؤسستك آليات واضحة لإدارة المواهب.	0.913*	0.000
5.	يترجم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك ثقافتها التنظيمية بوضوح.	0.880*	0.000
6.	يعزز نظام إدارة الموهبة في مؤسستك تحقيق استراتيجياتها العامة.	0.961*	0.000
7.	يعزز نظام إدارة الموهبة في مؤسستك استراتيجياتها نحو الموارد البشرية.	0.937*	0.000
8.	يشمل نظام إدارة الموهبة في مؤسستك جميع المستويات التنظيمية.	0.900*	0.000
9.	يُمكن نظام إدارة الموهبة من تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.	0.877*	0.000
10.	يدعم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك تعليم وتطوير الموظفين.	0.954*	0.000
11.	يوفر نظام إدارة الموهبة في مؤسستك بيئة عمل مرنة للموظفين.	0.941*	0.000
12.	يدعم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك تحفيز المواهب.	0.904*	0.000
13.	يستثمر نظام إدارة الموهبة في مؤسستك قدرات المواهب الكامنة.	0.905*	0.000
14.	يُمكن نظام إدارة الموهبة في مؤسستك المواهب من نشر المعرفة.	0.908*	0.000
15.	يساهم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.	0.959*	0.000
16.	يدعم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك تعاقب واستدامة المواهب.	0.963*	0.000
17.	يساهم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك في بناء قيادات ناجحة فيها.	0.935*	0.000

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

يوضح جدول رقم (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ب. الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة ويقاس مدى تحقق الأهداف التي تريدها الأداة، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه هذا المجال.

جدول (4.9): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المحور الأول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) والدرجة الكلية للمحور

م	مجالات المحور الأول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تطوير استراتيجيات الموهبة	*0.861	0.000
2.	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها	*0.830	0.000
3.	تحفيز الموهبة وتطويرها	*0.910	0.000
4.	تنظيم وإدارة الموهبة	*0.939	0.000
5.	الاتصال بالموهبة وتمكينها	*0.851	0.000
6.	تعاقب واستدامة الموهبة	*0.908	0.000

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

يبين جدول رقم (4.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

4.7 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية Split Half وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (4.10) فيما يلي:

جدول (4.10): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1.	تطوير استراتيجية الموهبة	5	*0.890	0.946*
2.	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها	5	*0.907	0.752*
3.	تحفيز الموهبة وتطويرها	7	*0.937	0.953*
4.	تنظيم وإدارة الموهبة	5	*0.946	0.880*
5.	الاتصال بالموهبة وتمكينها	4	*0.883	0.828*
6.	تعاقب واستدامة الموهبة	4	*0.904	0.834*
7.	أبعاد النظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معهد (IBM)	30	*0.976	0.924*
8.	إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة	17	*0.989	0.986*

كما يظهر من النتائج الموضحة في جدول رقم (4.10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة للمحور الأول (أبعاد النظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معهد IBM) حيث تتراوح بين (0.883-0.946)، بينما بلغت لجميع مجالات هذا المحور (0.976)، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة للمحور الثاني (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) حيث بلغت (0.989).

أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث تراوحت بالنسبة لمجالات المحور الأول (أبعاد النظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معهد IBM) ما بين (0.752 - 0.953)، بينما بلغت لجميع مجالات هذا المحور (0.924)، وكذلك كانت مرتفعة للمحور الثاني (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) حيث بلغت (0.986)، إذن يتضح من نتائج اختبارات ثبات الاستبانة أنها توفر صفة الثبات، ويمكن الاعتماد عليها.

وبهذا يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة من صحتها وصلاحياتها للتوزيع والتحليل، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع دون أي حذف لأي من فقراتها.

4.8 تحديد نوع البيانات:

تم تحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، ولاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Normality Distribution Test تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test والذي يحدد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (4.11) فيما يلي:

جدول (4.11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

م	المجالات	عدد الفقرات	كولمجوروف-سمرنوف (K-S)	Sig.
1.	تطوير استراتيجية الموهبة	5	1.085	0.189
2.	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها	5	1.113	0.168
3.	تحفيز الموهبة وتطويرها	7	1.128	0.157
4.	تنظيم وإدارة الموهبة	5	0.946	0.332
5.	الاتصال بالموهبة وتمكينها	4	1.025	0.244
6.	تعاقب واستدامة الموهبة	4	1.008	0.262
7.	أبعاد النظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معهد (IBM)	30	1.285	0.073
8.	إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة	17	0.923	0.362

يظهر من النتائج المبينة في جدول رقم (4.11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي.

4.9 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بسبب كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فقد تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، وبالتالي تكون الاختبارات الإحصائية التي استخدمها الباحث في الدراسة هي:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط : يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
9. اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام طريقة Stepwise لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

5.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الفئة العمرية، الجنس، المؤهل العلمي، اسم المؤسسة، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية، وعدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية المذكورة في مقدمة هذا الفصل.

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير الشخصي	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	202	87.8
	أنثى	28	12.2

من خلال جدول (5.1) يتضح أن 87.8% من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما يشكل الإناث ما نسبته 12.2% فقط وهي نسبة أقل من نسبة الإناث في الجهاز الحكومي ككل والتي تشكل ثلث أفراد انظر جدول (2.6) في الدراسة، وهذا يدل على أن غالبية مناصب الإدارتين العليا والوسطى في الجهاز الحكومي الفلسطيني يشغلها مدراء ذكور.

2. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغير الشخصي	الفئات	التكرار	النسبة %
الفئة العمرية	أقل من 30 عام	12	5.2
	من 30-أقل من 40 عام	85	37
	من 40-أقل من 50 عام	81	35.2
	50 عام فأكثر	52	22.6

من خلال جدول رقم (5.2) يتضح أن 42.2% من المبحوثين هم أقل من 40 عام، بينما نجد أن 57.8% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم 40 عاماً فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى المرحلة التي مرت بها الحكومة الفلسطينية بسبب الانقسام وما سمي بمشكلة "الاستتكاف" عن العمل في المؤسسات الحكومية وبالأخص من قبل غالبية الفئات الإشرافية من الفئتين العليا والوسطى، الأمر الذي جعل قيادة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة مضطراً لتعيين عدد بديل من المدراء في السنوات العشر الأخير لسد النقص في ذلك.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير الشخصي	الفئات	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	دكتوراه فما فوق	9	3.9
	ماجستير	92	40
	بكالوريوس	121	52.6
	دبلوم	8	3.5

يتضح من جدول رقم (5.3) أن 56.1% من المبحوثين يحملون الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) أو أقل من ذلك، بينما نجد أن 43.9% منهم يحملون درجات علمية في الدراسات العليا ومن الملفت للانتباه أنها نسبة كبيرة وهذا يدل على اهتمام أفراد الإدارتين العليا والوسطى في الجهاز الحكومي بالتحصيل العلمي العالي، وذلك كون الحكومة تبحث عن أفراد لديهم درجات علمية عليا في كثير من التخصصات وبالذات بعد حدوث مشكلة "الاستتكاف" والتي سببت فراغاً دراماتيكياً في المؤسسات الحكومية من حيث عدد حملة الدرجات العلمية العليا، الأمر الذي شجع ربما كثير من الموظفين في المؤسسات الحكومية للاتجاه سريعاً نحو إكمال دراساتهم العليا.

4. توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة (الدائرة الحكومية):

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة (الدائرة الحكومية)

م	اسم المؤسسة (الدائرة الحكومية)	التكرار	النسبة %
1.	الصحة	62	27
2.	المالية	24	10.4
3.	الحكم المحلي	9	3.9
4.	الزراعة	12	5.2
5.	الاقتصاد الوطني	13	5.7
6.	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	11	4.8
7.	الأشغال العامة والإسكان	13	5.7
8.	العمل	9	3.9
9.	الشؤون الاجتماعية	12	5.2
10.	الأوقاف والشؤون الدينية	14	6.1
11.	التربية والتعليم العالي	24	10.4
12.	الداخلية	27	11.7

يتضح من الجدول رقم (5.4) أن 27% من أفراد عينة الدراسة ينتمون لوزارة الصحة، وأن 11.7% منها ينتمون لوزارة الداخلية، وأن نسبة أفراد العينة الذين ينتمون لوزارة المالية كانت مساوية لنظيرتها بالنسبة لوزارة التربية والتعليم العالي بنسبة 10.4%، ثم جاءت نسبة الدوائر الحكومية الثمان الأخرى أقل من ذلك، وهذه النسب تعكس بالتأكيد حجم الدائرة الحكومية من حيث عدد المدراء الذين يشغلون المواقع الإشرافية في الإدارتين العليا والوسطى.

5. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية:

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

المتغير الشخصي	الفئات	التكرار	النسبة %
الفئة الوظيفية	الفئة العليا (A1-A2-A3-A4)	34	14.7
	الفئة الأولى (C-B-A)	196	85.3

يتضح من الجدول رقم (5.5) أن ما نسبته 85.3% هم من يشكلون أفراد الفئة الأولى في عينة الدراسة، بينما لا يشكل أفراد الفئة العليا إلا 14.7% من عينة الدراسة، وهذه النسب تعكس بشكل كبير جداً حجم كل من الفئة العليا والأولى في الجهاز الحكومي الفلسطيني، انظر جدول رقم (2.5) في هذه الدراسة.

6. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية:

جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية

المتغير الشخصي	الفئات	التكرار	النسبة %
عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية	أقل من 5 سنوات	59	25.7
	من 5- أقل 10 سنوات	99	43
	من 10- أقل من 15 سنة	31	13.5
	15 سنة فأكثر	41	17.8

يتضح من الجدول رقم (5.6) أن 68.7% من عينة الدراسة لم يحصلوا على درجاتهم الوظيفية الحالية إلا منذ أقل من 10 أعوام، بينما نجد أن الذين أمضوا في درجتهم الوظيفية الحالية 10 أعوام أو يزيد لا تتعدى نسبتهم ثلث عينة الدراسة أو ما نسبته 31.3% من المبحوثين، ويفسر الباحث ذلك بما ذكره سابقاً بخصوص مشكلة "الاستتلاف" في المؤسسات الحكومية والتي أدت إلى تعيين عدد بديل لسد العجز الحادث في الموارد البشرية في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

7. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني:

جدول (5.7): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني

المتغير الشخصي	الفئات	التكرار	النسبة %
عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني	أقل من 5 سنوات	12	5.2
	من 5- أقل 10 سنوات	67	29.1
	من 10- أقل من 15 سنة	46	20
	15 سنة فأكثر	105	45.7

يتضح من الجدول رقم (5.7) أن الأفراد الذين أمضوا في الخدمة الحكومية 10 أعوام أو يزيد يشكلون ما نسبته 65.7% من أفراد عينة الدراسة، بينما الأفراد الذين لم يمضوا في الخدمة الحكومية إلا أقل من 10 أعوام لم تتجاوز كثيراً نسبتهم ثلث حجم عينة الدراسة أو ما نسبته 34.3% من المبحوثين، وهذا يدل على أن ثلثي أفراد الإدارتين العليا والوسطى يعملون لدى الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة منذ ما قبل العام 2006م.

5.3 تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبار المعلمي (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات درجات الاستجابة لجميع فقرات الاستبانة، حيث متوسط الاستجابة لفقرة ما يترجمه الوزن النسبي الذي حصلت عليه هذه الفقرة، الأمر الذي يعكس الأهمية النسبية لهذه الفقرة

بالنسبة للمجال الذي تنتمي إليه، ولقد اعتبرت الدرجة 6 هي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وهي تمثل 60% على مقياس الدراسة (1-10)، وفيما يلي تحليل جميع فقرات الاستبانة والتعليق عليه.

1. تحليل فقرات مجال (تطوير استراتيجية الموهبة):

جدول (5.8): تحليل فقرات مجال (تطوير استراتيجية الموهبة)

م	فقرات المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية Sig	ترتيب الفقرة
1.	تعرف الإدارة العليا في مؤسستك من هم الأفراد الذين لديهم الفاعلية في تحقيق أهدافها.	6.84	2.0	68.4	6.37	.000	1
2.	تحدد مؤسستك المواقع الوظيفية الجوهرية لديها والأدوار الوظيفية الهامة التي تعتبر أساس التميز.	6.74	2.0	67.4	5.59	.000	3
3.	تنسجم استراتيجية مؤسستك نحو إدارة الموارد البشرية مع استراتيجياتها العامة.	6.43	2.0	64.3	3.30	.001	4
4.	تستخدم مؤسستك معايير محددة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	6.14	2.1	61.4	1.03	.306	5
5.	تستطيع مؤسستك تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً في أي وقت.	6.80	2.1	68.0	5.73	.000	2
	إجمالي (تطوير استراتيجية الموهبة)	6.59	1.77	65.9	5.05	.000	

(المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ودرجة اختبار t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تبلغ 1.98)

من خلال الجدول رقم (5.8) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال (تطوير استراتيجية الموهبة) فكانت الفقرة الأولى "تعرف الإدارة العليا في مؤسستك من هم الأفراد الذين لديهم الفاعلية في تحقيق أهدافها" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 68.4%، بقيمة اختبار 6.37، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن الإدارة العليا في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تعرف من هم الأفراد الذين لديهم الفاعلية في تحقيق الأهداف بدرجة مقبولة، ويفسر الباحث ذلك بوجود نظام حديث لتقييم

الأداء الفردي تم تطويره بشكل كبير منذ العام 2012م ليصبح نظاماً إلكترونياً بشكل شبه كامل الأمر الذي يساعد قيادة مؤسسات الجهاز الحكومي على تحديد الأفراد الفاعلين لديهم.

بينما جاءت الفقرة الرابعة "تستخدم مؤسستك معايير محددة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 61.4%، وقيمة اختبار 1.03، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.306 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تستخدم معايير محددة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ولكن بدرجة متوسطة غير كافية.

أما بالنسبة لإجمالي مجال (تطوير استراتيجية الموهبة) فقد جاء الوزن النسبي له يساوي 65.9%، بقيمة اختبار 5.05، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.000، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال عموماً، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تطور استراتيجيات لإدارة المواهب لديها بدرجة مقبولة، ويعزو الباحث ذلك إلى تنامي الاهتمام بالأفراد الموهوبين من قبل الجهاز الحكومي الفلسطيني في السنوات الأخيرة لرفع مستوى الكوادر الحكومية لتعويض المشكلة في قلة جودة هذه الكوادر والذي واجهته الحكومة بعد أن اضطرت لتعيين أعداد كبيرة وفي فترة ضيقة لتجاوز معضلة الفراغ الحكومي الذي نشأ جراء الانقسام السياسي الفلسطيني في منتصف العام 2007م.

وتشابهت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة صيام (2013م) والتي أظهرت أن الارتباط والتوافق بين استراتيجية الموهبة واستراتيجيات الجامعة الإسلامية قد حظي باستجابة من عينة الدراسة بنسبة 63%، وهي نسبة قريبة جداً من النسبة التي حظي بها مجال (تطوير استراتيجية الموهبة) من وجهة نظر عينة الدراسة الحالية، وهذا يدل على التشابه والتقارب الكبير بين المؤسسات الفلسطينية سواء كانت حكومية أو أهلية من حيث توفر استراتيجيات معينة لإدارة المواهب، ولكن يا ترى هل يتم تجسيد هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع من خلال برامج وآليات عمل محددة، هذا ما سنكتشفه من خلال تحليل باقي فقرات استبانة هذه الدراسة فيما يلي.

2. تحليل فقرات مجال (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها):

جدول (5.9): تحليل فقرات مجال (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها)

م	فقرات المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية Sig	ترتيب الفقرة
1.	يتوفر لدى مؤسستك المقدرة على الاستقطاب الفعال للموارد البشرية.	6.34	2.05	63.4	2.51	.013	2
2.	تستقطب مؤسستك وتحفظ بموارد بشرية متنوعة لديها.	6.37	2.02	63.7	2.80	.006	1
3.	تُعين مؤسستك الأفراد اللازمين في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.	5.95	2.13	59.5	-.37	.710	3
4.	تحدد مؤسستك الأفراد الموهوبين لديها وتمتلك برامج للاحتفاظ بهم.	5.57	2.24	55.7	-2.89	.004	5
5.	تؤدي إدارة التعاقب الوظيفي للمواهب في مؤسستك إلى تطوير موهبة القيادة لدى الموظفين.	5.73	2.16	57.3	-1.89	.060	4
	إجمالي (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها)	5.99	1.89	59.9	-.06	.955	

(المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ودرجة اختبار t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تبلغ 1.98)

من خلال الجدول رقم (5.9) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) فكانت الفقرة الثانية "تستقطب مؤسستك وتحفظ بموارد بشرية متنوعة لديها" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 63.7%، بقيمة اختبار 2.80، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تستقطب وتحفظ بموارد بشرية متنوعة بدرجة مقبولة، ويفسر الباحث ذلك بحرص الجهاز الحكومي الفلسطيني على وجود مختلف الكفاءات والخبرات في مؤسساته سواء المتعلقة بالكفاءات الفنية البحتة أو الكفاءات القيادية والإشرافية.

بينما جاءت الفقرة الرابعة "تحدد مؤسستك الأفراد الموهوبين لديها وتمتلك برامج للاحتفاظ بهم" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 55.7%، وبقيمة اختبار -2.89، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن

مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني لا تمتلك برامج للاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، ويفسر الباحث ذلك بضعف في ظروف العمل وفي منظومة التحفيز في السنوات الأخيرة وذلك ربما يرجع إلى الأزمة المالية الحكومية في قطاع غزة بعد الانقسام والتي أثرت سلباً على الراتب الأساسي للموظف الحكومي ناهيك عن أن يكون هناك قدرة حكومية على توفير ظروف عمل مثالية أو توفير التحفيز الكافي.

أما بالنسبة لإجمالي مجال (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) فقد جاء الوزن النسبي له يساوي 59.9%، بقيمة اختبار -0.06، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.955، لذلك يعتبر هذا المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال عموماً، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تستقطب المواهب وتحتفظ بهم ولكن بدرجة متوسطة غير كافية، وذلك راجع إلى عدة أسباب حسب ما ذهب إليه الباحثون، أولها أن المؤسسات الحكومية لديها المقدرة على الاستقطاب الفعال للموارد البشرية، وثانيها أن إدارة التعاقب الوظيفي للمواهب تساهم في تطوير موهبة القيادة لدى الموظفين ولكن بدرجة متوسطة وغير كافية.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة النخالة (2013م) والتي وجدت أن استقطاب المواهب في إذاعة صوت الأقصى يلقى استجابة من أفراد عينة الدراسة هناك بنسبة 64.39% وهي بالتالي أفضل قليلاً من نسبة استجابة المبحوثين في الدراسة الحالية حول ذات المجال، ويفسر الباحث ذلك بكون حجم التعيين في إذاعة صوت الأقصى بسيط جداً مقارنة بالتعيين الذي يقوم به الجهاز الحكومي الفلسطيني، الأمر الذي جعل أفراد عينة الدراسة في إذاعة صوت الأقصى ينظرون إلى جودة عملية استقطاب الموهوبين بشكل أفضل حالاً من نظرائهم في مؤسسات الجهاز الحكومي.

بينما تشابهت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة Linley (2015م) والتي أظهرت أن الاستقطاب الفعال للمواهب هو المدخل الأساسي لباقي ممارسات إدارة الموهبة، وأنه ينبغي تبني نظاماً جديداً في استقطاب المواهب مبني على اكتشاف الأفراد الذين لديهم القدرة السريعة على التعلم في المستقبل حتى لو كانوا بلا خبرة طويلة في مجال العمل بل حتى لو كانوا من الخريجين الجدد، وسبب التشابه بين الدراستين أنهما تدعوان المؤسسات إلى أن تجعل استقطاب المواهب مبني على البحث عن الطاقات الكامنة التي يمكن تسخيرها مستقبلاً في المؤسسة، وعدم الاكتفاء بعامل الخبرة لدى المرشحين للوظائف التي تعرضها المؤسسة.

3. تحليل فقرات مجال (تحفيز الموهبة وتطويرها):

جدول (5.10): تحليل فقرات مجال (تحفيز الموهبة وتطويرها)

م	فقرات المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية Sig	ترتيب الفقرة
1.	يعرف أفراد مؤسستك مسؤولياتهم الوظيفية وأدوارهم في تحقيق الأهداف.	6.73	1.86	67.3	6.00	.000	1
2.	تعرف مؤسستك قدرات الموهوبين لديها وتستخدم موهبتهم في تطوير قدرات بقية الموظفين.	6.02	2.13	60.2	.12	.901	2
3.	تساعد الحوافز المقدمة للموهوبين كأفراد أو كفرق عمل في تحقيق أهداف مؤسستك.	5.44	2.47	54.4	-3.41	.001	3
4.	توفر مؤسستك للموهوبين خيارات متنوعة تمكنهم من التقدم في المسار الوظيفي الذي يرغبونه ومن تطوير القدرات اللازمة للنجاح في هذا المسار.	5.33	2.17	53.3	-4.67	.000	5
5.	تتابع مؤسستك باهتمام مواقف واتجاهات الموهوبين لديها ومستويات ولائهم.	5.35	2.19	53.5	-4.48	.000	4
6.	يُكرس المدراء أوقاتاً كافية للأنشطة الخاصة بتطوير قدرات الموهوبين في مؤسستك.	5.22	2.30	52.2	-5.13	.000	7
7.	تحدد مؤسستك احتياجات تطوير الموهوبين في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.	5.24	2.32	52.4	-4.98	.000	6
	إجمالي (تحفيز الموهبة وتطويرها)	5.62	1.95	56.2	-2.96	.000	

(المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ودرجة اختبار t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تبلغ 1.98)

من خلال الجدول رقم (5.10) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال (تحفيز الموهبة وتطويرها) فكانت الفقرة الأولى "يعرف أفراد مؤسستك مسؤولياتهم الوظيفية وأدوارهم في تحقيق الأهداف" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 67.3%، بقيمة اختبار 6.00، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تحدد لأفرادها مسؤولياتهم وأدوارهم في تحقيق الأهداف

بدرجة مقبولة، ويفسر الباحث ذلك بوجود وصف وظيفي لمعظم الوظائف مدرج في مقدمة نماذج تقييم الأداء والتي تم تطويرها منذ العام 2012م من قبل ديوان الموظفين العام في غزة، ولكن يبقى أن يتم اعتماد وصف وظيفي معتمد بشكل رسمي لجميع الوظائف الحكومية وأن يكون معروف ومفهوم من قبل جميع الموظفين الحكوميين لأنه يمثل المعيار الأساسي الذي يتم الرجوع إليه والذي تبنى عليه معايير تقييم الأداء الفردي.

بينما جاءت الفقرة السادسة "يُكرس المدراء أوقاتاً كافية للأنشطة الخاصة بتطوير قدرات الموهوبين في مؤسستك" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 52.2%، وبقيمة اختبار 5.13-، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن المدراء في مؤسسات الجهاز الحكومي لا يكرسون أوقاتاً كافية للأنشطة الخاصة بتطوير قدرات الموهوبين، ويفسر الباحث ذلك بقلة وعي بعض المدراء بضرورة تخصيص أوقات معينة لتدريب وتعليم الأفراد الموهوبين الذين يعملون في أقسامهم، ناهيك عن تخصيص أوقات كافية لهم لمساعدتهم في تجاوز مشاكلهم الشخصية فهذا يعني الكثير للموهوبين بل لجميع الموظفين.

أما بالنسبة لإجمالي مجال (تحفيز الموهبة وتطويرها) فقد جاء الوزن النسبي له يساوي 56.2%، بقيمة اختبار -2.96، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد انخفض عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، وهذا يدل على ضعف في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني فيما يخص تحفيز وتطوير المواهب، وذلك راجع إلى عدة أسباب حسبما ذهب إليه المبحوثون، أولها وجود ضعف في الحوافز المقدمة للموهوبين سواء كأفراد أو كفرق عمل الأمر الذي أصبح يعيق تحقيق أهداف مؤسسات الجهاز الحكومي، وثانيها وجود ضعف لدى المؤسسات الحكومية في تقديم خيارات متنوعة للموهوبين لتمكنهم من التقدم في المسار الوظيفي الذي يرغبونه ولتمكنهم من تطوير القدرات اللازمة للنجاح في هذا المسار، وثالثها أن المؤسسات الحكومية لا تولي الاهتمام الكافي تجاه مواقف واتجاهات الموهوبين لديها ومستويات ولائهم، ورابعها أن المدراء في المؤسسات الحكومية لا يكرسون أوقاتاً كافية لتطوير قدرات الموهوبين، وخامسها أن المؤسسات الحكومية لا تعمل بشكل كاف على تحديد احتياجات تطوير

الموهوبين في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، وسادسها أن المؤسسات الحكومية لا تعمل بشكل كاف على تمكين الموهوبين من نشر معارفهم ومهاراتهم للموظفين الآخرين. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة النخالة (2013م) حيث كانت نسبة استجابة المبحوثين لمجال (تطوير الموهبة) تساوي 56.46% وهي قريبة جداً من نسبة استجابة أفراد عينة الدراسة الحالية لمجال (تحفيز الموهبة وتطويرها) وهي 56.2%، ويعزو الباحث هذا الاتفاق الكبير بين الدراستين إلى الضعف في توفر برامج تدريب وتطوير خاصة بالموهب وقلة الميزانيات المخصصة لذلك، والضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالموهوبين في المؤسسة بشكل فعال، واتفقت أيضاً نتائج هذه الدراسة بشكل كبير أيضاً مع نتائج دراسة صيام (2013م) والتي وجدت أن استجابة عينة الدراسة في الجامعة الإسلامية نحو مجال الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة جاءت بنسبة 56.8% وهي أقل من المتوسط، وهذا يدل على وجود تشابه وتقارب في الضعف الموجود في مجال تطوير المواهب في منظمات الأعمال الفلسطينية سواء الحكومية أو الأهلية مثل الجامعة الإسلامية، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية في هذه المؤسسات حيث أنها لا توفر أكثر من 60% من رواتب الموظفين حالياً بسبب الأزمات المالية والحصار المفروض على قطاع غزة وتداعيات الحرب 2014م على المواطن الفلسطيني بشكل عام.

4. تحليل فقرات مجال (تنظيم وإدارة الموهبة):

جدول (5.11): تحليل فقرات مجال (تنظيم وإدارة الموهبة)

م	فقرات المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية Sig	ترتيب الفقرة
1.	يوزع المدراء في مؤسستك المهام الوظيفية على الأفراد بطريقة مرنة وكفاءة عالية.	6.196	2.12	61.96	1.40	.163	3
2.	تعوض مؤسستك النقص في مواردها البشرية باستخدام مصادر مرنة من الموارد البشرية.	6.05	2.04	60.5	.36	.723	4
3.	يوزع المدراء في مؤسستك الموارد البشرية المتاحة لهم في الأقسام بفاعلية.	6.25	1.97	62.5	1.90	.058	1
4.	توفر مؤسستك الموارد البشرية اللازمة لتنظيم وإدارة العمل في المستويات التنظيمية المختلفة.	6.204	1.97	62.04	1.57	.118	2
5.	تستخدم مؤسستك معايير واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم وإدارة المواهب البشرية.	5.71	2.15	57.1	-2.03	.044	5
	إجمالي (تنظيم وإدارة الموهبة)	6.08	1.86	60.8	.67	.505	

(المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ودرجة اختبار t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تبلغ 1.98)

من خلال الجدول رقم (5.11) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال (تنظيم وإدارة الموهبة) فكانت الفقرة الثالثة "يوزع المدراء في مؤسستك الموارد البشرية المتاحة لهم في الأقسام بفاعلية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 62.5%، بقيمة اختبار 1.9، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.058 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن المدراء في مؤسسات الجهاز الحكومي يقومون بتوزيع الموارد البشرية في الأقسام المختلفة بما يحقق أهداف المؤسسة بدرجة متوسطة غير كافية، ويفسر الباحث ذلك ربما بقلة الخبرة الإشرافية لدى بعض المدراء الجدد.

بينما جاءت الفقرة الخامسة "تستخدم مؤسستك معايير واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم وإدارة المواهب البشرية لديها" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 57.1%، بقيمة اختبار -2.03، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.044 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة بخلاف باقي فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني لا تعتمد معايير محددة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويفسر الباحث ذلك بعدم استقرار الوضع السياسي والذي يحول دون تطبيق معايير محددة فالجهاز الحكومي يتعامل مع حالات طارئة باستمرار تعيق حتى التنبؤ بالمستقبل.

أما بالنسبة لإجمالي مجال (تنظيم وإدارة الموهبة) فقد جاء الوزن النسبي له يساوي 60.8%، بقيمة اختبار 0.67، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.505 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، وهذا يدل على أن عمليات تنظيم وإدارة المواهب في المؤسسات الحكومية تتم بدرجة متوسطة غير كافية، وذلك راجع إلى عدة أسباب حسب ما ذهب إليه المبحوثون، أولها أن المدراء في المؤسسات الحكومية ليس لديهم المرونة الكافية خلال توزيعهم لمهام العمل، وثانيها أن المؤسسات الحكومية لا تعوض النقص لديها من الموارد البشرية من مصادر مرنة بطريقة كافية، وثالثها أن المدراء لا يقومون بتنظيم الأفراد في الأقسام المختلفة بالطريقة المثلى، ورابعها أن المؤسسات الحكومية لا توفر الموارد

البشرية اللازمة لتنظيم وإدارة العمل في المستويات التنظيمية المختلفة بالشكل المطلوب، وخامسها وهي المشكلة الأكثر بروزاً في مجال إدارة وتنظيم المواهب ألا وهي أن مؤسسات الجهاز الحكومي لا تستخدم معايير واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم وإدارة المواهب البشرية لديها.

وتشابهت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Nilsson & Ellstrom (2012م) والتي أظهرت أن التوظيف الأمثل للمواهب هو أمر جوهري لنجاح المنظمة وله ثلاثة أبعاد هي البعد الذاتي للموهبة والبعد المؤسسي والبعد الاجتماعي المؤسسي، وسبب التشابه بين الدراستين أن كليهما تدعوان إلى توفير بيئة تنظيمية تدعم التعلم، وضمان الحصول على التغذية العكسية عن المواهب من رؤسائهم، ومعييرة جميع العمليات الخاصة بتنظيم وإدارة المواهب في المنظمة.

5. تحليل فقرات مجال (الاتصال بالموهبة وتمكينها):

جدول (5.12): تحليل فقرات مجال (الاتصال بالموهبة وتمكينها)

م	فقرات المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية Sig	ترتيب الفقرة
1.	تُمكن مؤسستك الموهوبين مشاركة المعرفة مع الموظفين الآخرين بما يحقق نجاحها.	5.79	2.04	57.9	-1.55	.122	1
2.	تحدد مؤسستك للموهوبين بوضوح المهارات والقدرات التي تبحث عنها.	5.63	2.13	56.3	-2.66	.008	3
3.	توفر مؤسستك الأدوات والموارد والمعايير الواضحة لدعم التعاون ونشر المعرفة.	5.62	2.17	56.2	-2.64	.009	4
4.	تُمكن مؤسستك الموهوبين من العمل عن بعد عبر شبكات الاتصال الحديثة والانترنت لتحسين مرونة العمل وتقليل التكاليف.	5.66	2.40	56.6	-2.17	.031	2
	إجمالي (الاتصال بالموهبة وتمكينها)	5.67	2.00	56.7	-2.47	.014	

(المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ودرجة اختبار t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تبلغ 1.98)

من خلال الجدول رقم (5.12) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال (الاتصال بالموهبة وتمكينها) فكانت الفقرة الأولى "تُمكن مؤسستك الموهوبين من مشاركة المعرفة مع الموظفين الآخرين بما يحقق نجاحها" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 57.9%، بقيمة اختبار -1.55، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.122 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير

دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تمكن المهوبين من مشاركة معارفهم مع الموظفين الآخرين بدرجة متوسطة غير كافية.

بينما جاءت الفقرة الثالثة "توفر مؤسستك الأدوات والموارد والمعايير الواضحة لدعم التعاون ونشر المعرفة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 56.2%، وقيمة اختبار 2.64-، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.009 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة مثلها مثل باقي فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني لا توفر الأدوات والموارد والمعايير الواضحة لدعم التعاون ونشر المعرفة بدرجة كافية، ويفسر الباحث ذلك بسياسة "التقشف الحكومي" التي تطبقها الحكومة في غزة منذ اشتداد وطأة الحصار على قطاع غزة وبالذات بعد العام 2007م، الأمر الذي جعل الموظف الحكومي يشعر بنقص في الأدوات والموارد المتعلقة بنشر المعرفة داخل مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني.

أما بالنسبة لإجمالي مجال (الاتصال بالمهوبة وتمكينها) فقد جاء الوزن النسبي له يساوي 56.7%، وقيمة اختبار 2.47-، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.014 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد انخفضت عن درجة الحياد، وهذا يعني عدم وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، وهذا يدل على وجود ضعف فيما يخص الاتصال بالمواهب وتمكينهم، وذلك راجع إلى عدة أسباب حسب ما ذهب إليه المبحوثون، أولها أن المؤسسات الحكومية لا تحدد للمهوبين بوضوح المهارات والقدرات التي تبحث عنها، وثانيها أنها لا توفر الأدوات والموارد والمعايير الواضحة لدعم التعاون ونشر المعرفة، وثالثها أنها لا تمكن المهوبين من العمل عن بعد، ويعزو الباحث ذلك للحالة النفسية السيئة التي يعاني منها المهوبون بالذات في الجهاز الحكومي بسبب أزمة الرواتب وما تمخض عنها من أزمات معيشية لكثير منهم، والأهم من ذلك أن الحديث عن برامج خاصة للمهوبين أصبح لا يجد له مكاناً في ظل الأوضاع المالية الصعبة مما انعكس سلباً بالتأكيد على أجواء العمل ثم على العلاقة بالرؤساء والزملاء، الأمر الذي ربما أثر سلباً على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والولاء.

وتشابهت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Sleiderink (2012م) والتي أظهرت أن أهم الحاجات غير الجوهرية للمواهب في مستشفى MST الهولندي هي العلاقة مع الزملاء في العمل يليها ظروف العمل وقد جاءتا قبل الأمن الوظيفي والراتب والترقيات، وهذا يدل على الأهمية القصوى للاتصال الفعال بالمواهب في المنظمة وكذلك تمكينهم من خلال بيئة تنظيمية مرنة وقائمة على العمل عن بعد عبر الوسائل الحديثة، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية أيضاً.

6. تحليل فقرات مجال (تعاقب واستدامة الموهبة):

جدول (5.13): تحليل فقرات مجال (تعاقب واستدامة الموهبة)

م	فقرات المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية Sig	ترتيب الفقرة
1.	تستطيع الموارد البشرية في مؤسستك مواكبة التغيرات في ظروف العمل.	6.47	1.94	64.7	3.70	.000	1
2.	تتوافق قنوات الاتصال التنظيمية في مؤسستك مع تصرفات وسلوكيات القيادة.	6.27	2.08	62.7	2.00	.047	2
3.	تأتي التغييرات الجوهرية الأخيرة التي أجرتها مؤسستك وفق رؤية مستقبلية واضحة.	5.74	2.33	57.4	-1.67	.096	3
4.	تُحقق التغييرات الجوهرية الأخيرة التي أجرتها مؤسستك استدامة المواهب لديها.	5.59	2.35	55.9	-2.67	.008	4
	إجمالي (تعاقب واستدامة الموهبة)	6.02	2.03	60.2	.15	.884	

(المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ودرجة اختبار t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تبلغ 1.98)

من خلال الجدول رقم (5.13) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال (تعاقب واستدامة الموهبة) فكانت الفقرة الأولى "تستطيع الموارد البشرية في مؤسستك مواكبة التغيرات في ظروف العمل" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 64.7%، بقيمة اختبار 3.70، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن الموارد البشرية في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني قادرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة في ظروف العمل بدرجة مقبولة، ويفسر الباحث ذلك بأن موظفي الجهاز

الحكومي من أصحاب المواقع الإشرافية يرون أنهم نجحوا في اجتياز مرحلة صعبة ومعقدة من الانقسام والأزمة المالية الحكومية وما نشأ عنها من ضعف في مختلف نواحي الحياة التنظيمية، الأمر الذي أكسب هؤلاء الأفراد ثقة في قدرتهم المستقبلية على تجاوز الأمور التنظيمية الطارئة.

بينما جاءت الفقرة الرابعة "تحقق التغييرات الجوهرية الأخيرة التي أجرتها مؤسستك استدامة المواهب لديها" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 55.9%، وقيمة اختبار -2.67، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة حالها في ذلك حال الفقرة الثالثة في نفس المجال، وهذا يدل على أن التغييرات الجوهرية الأخيرة التي أجرتها المؤسسات الحكومية لم تأت وفق رؤية مستقبلية واضحة، كما أنها لا تحقق استدامة المواهب في الجهاز الحكومي الفلسطيني، وذلك بالطبع من وجهة نظر المبحوثين، ويفسر الباحث ذلك بأن الجهاز الحكومي قد اضطر مؤخراً إلى اتخاذ قرارات حاسمة بخصوص الموارد البشرية في مجال التنقلات والترقيات وذلك استجابة لظروف طارئة خارجية لا تخفى على أحد، وذلك بالطبع لأن الوضع السياسي الفلسطيني كثير التقلب والمفاجئات.

أما بالنسبة لإجمالي مجال (تعاقب واستدامة المواهب) فقد جاء الوزن النسبي له يساوي 60.2%، وقيمة اختبار 0.15، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.884 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، وهذا يدل على أن تعاقب واستدامة المواهب في المؤسسات الحكومية يحدثان ولكن بدرجة متوسطة غير كافية، وذلك راجع إلى عدة أسباب حسب المبحوثون، أولها أن التغييرات الجوهرية الأخيرة التي أجرتها المؤسسات الحكومية لم تكن وفق رؤية مستقبلية واضحة بالدرجة الكافية، وثانيها أن تلك التغييرات لا تحقق استدامة المواهب وهي المشكلة الأبرز في هذا المجال بالنسبة للمبحوثين.

وتشابهت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Martin (2015م) والتي وجدت أن هناك قصور في أنظمة التعاقب الوظيفي المطبقة في المؤسسات الصحية السعودية الأمر الذي أثر على الكفاءة والفاعلية، وذلك بالرغم من أن قيادة هذه المؤسسات تدرك أن إعداد مواهب بشرية جاهزة على الدوام هو أمر حيوي جداً لتحقيق الكفاءة والفاعلية، ويعزو الباحث التشابه بين الدراستين إلى أن كليهما قد وجدنا أن مبدأ تطوير استراتيجية إدارة المواهب متوفر بشكل

مقبول، لكن المشكلة في الممارسة والتطبيق وبالذات فيما يخص تحقيق التعاقب الوظيفي لتحقيق استدامة المواهب.

وتشابهت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع دراسة Pandey & Sharma (2014م) والتي وجدت أن أكثر من ثلثي الشركات الهندية التي تناولتها الدراسة لا يوجد لديها نظاماً مستقلاً للتعاقب الوظيفي للمواهب، وسبب التشابه بين الدراستين أن كليهما يعتقدان بضرورة أن يشكل النظام المستقل للتعاقب الوظيفي أساساً لوضع خطة تطوير العاملين، ولتخطيط المسار الوظيفي، وأن يزود صانع القرار بالتقارير اللازمة لاتخاذ القرارات في هذا الصدد.

7. تحليل مجالات المحور الأول للاستبانة (المجالات الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة):

جدول (5.14): تحليل المجالات (الأبعاد) الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة

م	فقرات المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية Sig	ترتيب الفقرة
1.	تطوير استراتيجية الموهبة	6.59	1.77	65.9	5.05	.000	1
2.	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها	5.99	1.89	59.9	-0.06	.955	4
3.	تحفيز الموهبة وتطويرها	5.62	1.95	56.2	-2.96	.000	6
4.	تنظيم وإدارة الموهبة	6.08	1.86	60.8	.67	.505	2
5.	الاتصال بالموهبة وتمكينها	5.67	2.00	56.7	-2.47	.014	5
6.	تعاقب واستدامة الموهبة	6.02	2.03	60.2	.15	.884	3
	إجمالي المجالات الستة السابقة	5.98	1.78	59.8	-1.58	.875	

(المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ودرجة اختبار t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تبلغ 1.98)

من خلال الجدول رقم (5.14) يتضح الوزن النسبي لـ (المجالات الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) فكان المجال (تطوير استراتيجية الموهبة) في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 65.9%، بقيمة اختبار 5.05، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تطور استراتيجيات لإدارة المواهب، ويفسر الباحث ذلك كما ذكر سابقاً باهتمام قيادة الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة بالأفراد الموهوبين من ذوي الكفاءة العالية سواء الفنية أو القيادية وبالتالي فالمبدأ الأساسي لنظام إدارة الموهبة متوفر ألا وهو تبني استراتيجية للمواهب البشرية.

بينما جاء المجال (تحفيز الموهبة وتطويرها) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 56.2%، وقيمة اختبار -2.96، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد انخفض عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني لديها ضعف في تحفيز المواهب وتطويرهم، ويفسر الباحث ذلك ويرجعه إلى تناقص أعداد الدورات التدريبية المحلية وانتكاسة في الابتعاث الخارجي بسبب الحصار والأزمة المالية والذي أثر سلباً أيضاً على منظومة التحفيز حيث كان هناك مشروع جائزة التميز الحكومي والتي سميت منذ سنوات "جائزة الإمام الياسين" لكنها انطلقت لعام أو عامين ثم توقفت مما جعل عملية تقييم الأداء بلا نتائج من حيث الحوافز التي ينبغي أن تترتب عليها في حق المتميزين.

أما بالنسبة لإجمالي (المجالات الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) فقد جاء الوزن النسبي له يساوي 59.8%، بقيمة اختبار -0.158، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.875 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا الإجمالي غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة له لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على إجمالي الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي تطبق النظام المتكامل لإدارة الموهبة بأبعاده الستة ولكن بدرجة متوسطة غير كافية، وذلك حسب المبحوثون لوجود ضعف لدى المؤسسات الحكومية في تحفيز المواهب وتطويرهم، ولوجود ضعف أيضاً في الاتصال بالمواهب وتمكينهم.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة اللوح والحيلة (2016م) حيث كانت درجة إدارة المواهب في شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل تساوي 68.6% وهي أكبر بشكل واضح من نسبة استجابة أفراد عينة الدراسة الحالية للمجالات الستة لنظام إدارة الموهبة وهي 59.8%، ويعزو الباحث هذا الاختلاف بين الدراستين إلى حالة الاحباط التي يعاني منها الموظف الحكومي في غزة بسبب الأزمة المالية الحكومية التي ذكرت سابقاً، وبالرغم من أن النسبة تبدو للباحث أفضل لدى شركة الشرق الأوسط إلا أن الباحثين صنفاها بأنها غير كافية وفسرا ذلك بوجود ضعف في ربط الشركة لأداء العاملين بالحوافز، وكذلك ضعف في توفير منح دراسية وتدريبية متميزة للموهوبين لدعم ثقافة الإبداع.

8. تحليل فقرات المحور الثاني في الاستبانة (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة):

جدول (5.15): تحليل فقرات المحور الثاني (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة)

م	فقرات المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	المعنوية Sig	ترتيب الفقرة
1.	تنظر مؤسستك إلى المواهب كأهمية استراتيجية.	5.77	2.49	57.7	-1.40	.162	1
2.	تبنى إدارة مؤسستك مفهوم إدارة المواهب.	5.43	2.36	54.3	-3.66	.000	4
3.	تقوم إدارة مؤسستك بأنشطة وتطبيقات واضحة تتعلق بإدارة المواهب.	5.25	2.37	52.52	-4.79	.000	15
4.	يعتمد نظام إدارة الموهبة في مؤسستك آليات واضحة لإدارة المواهب.	5.15	2.33	51.52	-5.51	.000	17
5.	يترجم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك ثقافتها التنظيمية بوضوح.	5.28	2.29	52.78	-4.79	.000	12
6.	يعزز نظام إدارة الموهبة في مؤسستك تحقيق استراتيجياتها العامة.	5.40	2.34	54	-3.88	.000	7
7.	يعزز نظام إدارة الموهبة في مؤسستك استراتيجياتها نحو الموارد البشرية.	5.45	2.34	54.48	-3.58	.000	3
8.	يشمل نظام إدارة الموهبة في مؤسستك جميع المستويات التنظيمية.	5.24	2.36	52.43	-4.87	.000	16
9.	يُمكن نظام إدارة الموهبة مؤسستك من تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.	5.35	2.42	53.52	-4.05	.000	10
10.	يدعم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك تعليم وتطوير الموظفين.	5.40	2.41	54.04	-3.75	.000	6
11.	يوفر نظام إدارة الموهبة في مؤسستك بيئة عمل مرنة للموظفين.	5.45	2.34	54.52	-3.56	.000	2
12.	يدعم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك تحفيز المواهب.	5.28	2.44	52.78	-4.48	.000	13
13.	يستثمر نظام إدارة الموهبة في مؤسستك قدرات المواهب الكامنة.	5.35	2.35	53.52	-4.18	.000	9
14.	يُمكن نظام إدارة الموهبة في مؤسستك المواهب من نشر المعرفة.	5.39	2.35	53.87	-3.96	.000	8
15.	يساهم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.	5.32	2.39	53.22	-4.30	.000	11
16.	يدعم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك تعاقب واستدامة المواهب.	5.25	2.33	52.52	-4.87	.000	14
17.	يساهم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك في بناء قيادات ناجحة فيها.	5.41	2.45	54.09	-3.66	.000	5
	إجمالي المحور الثاني (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة)	5.36	2.21	53.6	-4.36	.000	

(المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ودرجة اختبار t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تبلغ 1.98)

من خلال جدول رقم (5.15) يتضح الوزن النسبي لفقرات المحور الثاني وهو (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) فكانت الفقرة الأولى "تتظر مؤسستك إلى المواهب كأهمية استراتيجية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 57.7%، بقيمة اختبار 1.40-، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.162 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تتظر إلى المواهب كأهمية استراتيجية بدرجة متوسطة غير كافية.

بينما جاءت الفقرة الرابعة "يعتمد نظام إدارة الموهبة في مؤسستك آليات واضحة لإدارة المواهب" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 51.5%، بقيمة اختبار 5.51-، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة مثلها مثل جميع فقرات هذا المحور باستثناء الفقرة الأولى كما ذكر، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني ليس لديها آليات واضحة لإدارة المواهب البشرية لديها، وبما أن هناك عدم موافقة على كل فقرات هذا المجال باستثناء الفقرة الأولى فذلك يدل بوضوح على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني ليس لديها الإدراك والفهم الكافي للنظام المتكامل لإدارة الموهبة وذلك من وجهة نظر المبحوثين.

أما بالنسبة لإجمالي مجال (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) فقد جاء الوزن النسبي له يساوي 53.6%، بقيمة اختبار 4.36-، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد انخفض عن درجة الحياد، وهذا يعني عدم وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني لديها مشكلة ما فيما يخص الإدراك والفهم السليمين للنظام المتكامل لإدارة الموهبة، وذلك راجع إلى عدة أسباب حسب ما ذهب إليه المبحوثون وهي كما يلي:

مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تتظر للمواهب كأهمية استراتيجية ولكن بدرجة متوسطة غير كافية، ولذلك لا تتبنى فكرة إدارة الموهبة، بدليل الضعف في أنشطة وتطبيقات وآليات عمل واضحة لإدارة المواهب، وممارسات إدارة الموهبة المتوفرة في المؤسسات الحكومية

لا تترجم ثقافتها التنظيمية بوضوح، ولا تتسجم تلك الممارسات مع الاستراتيجيات العامة ولا مع استراتيجياتها نحو الموارد البشرية، وهي لا تشمل جميع المستويات التنظيمية بل هي قاصرة على بعضها فقط.

ولا تؤدي تلك الممارسات إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، ولا إلى تعزيز تعليم وتطوير كافة الموظفين، ولا تعزيز مرونة العمل، ولا تؤدي إلى تحفيز الموهوبين، ولا تحقق تلك الممارسات الاستثمار الأمثل لقدرات المواهب ولا نشر معرفتهم، ولا تعزز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ولا تحقق تلك الممارسات تعاقب واستدامة المواهب في الجهاز الحكومي، ولا تساهم ممارسات إدارة الموهبة في المؤسسات الحكومية في بناء قيادات ناجحة للمستقبل، وذلك بالتأكيد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتشابهت هذه النتائج مع دراسة صيام (2013م) والتي خلصت إلى وجود غموض في مفهوم إدارة المواهب في الإدارتين العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات نظام إدارة المواهب، ووجه التشابه بين الدراستين أن الدراسة الحالية أيضاً وجدت أن هناك ضعف في إدراك وفهم مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني للنظام المتكامل لإدارة المواهب بمعدل 53.6% وهي درجة دون المتوسط، وهذا يؤكد وجود غموض لدى مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني عموماً فيما يخص إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (5.16): معامل الارتباط بين (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني

المعنوية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الرئيسية الأولى
.000	0.929	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يبين الجدول رقم (5.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.929، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

وينتزع من الفرضية الرئيسية الأولى ست فرضيات فرعية كما يلي:

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين (تطوير استراتيجية

الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

جدول (5.17): معامل الارتباط بين (تطوير استراتيجية الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني

المعنوية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الفرعية الأولى
.000	0.786	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تطوير استراتيجية الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يبين جدول رقم (5.17) أن معامل الارتباط يساوي 0.786، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تطوير استراتيجية الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية وجود استراتيجيات واضحة لإدارة الموهبة لنستطيع القول أن هناك إدراك وفهم واضح للنظام المتكامل لإدارة المواهب، حيث أن الاستراتيجيات بجانب الثقافة التنظيمية يشكلان الأرضية التي تبنى عليها أنظمة إدارة الموهبة بنجاح، واتفقت هذه النتائج مع دراسة صيام (2013م) والتي أظهرت أيضاً وجود علاقة هامة بين استراتيجيات المؤسسة وبين نظام إدارة المواهب البشرية فيها، ووجه التشابه بين الدراسة الحالية ودراسة صيام (2013م) أن الأخيرة أيضاً تناولت مجموعة من المبادئ الجوهرية التي يبنى عليها نظام إدارة الموهبة وعلى رأس هذه المبادئ وضع استراتيجية الموهبة على أرضية استراتيجيات المؤسسة، وكذلك تتفق هذه النتائج مع دراسة Rebetak & Farkasova (2015م) والتي أوصت بأهمية انسجام استراتيجيات المواهب مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة.

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

جدول (5.18): معامل الارتباط بين (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) وبين (إدراك وفهم النظام

المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني

المعنوية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الفرعية الثانية
.000	0.832	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين جدول رقم (5.18) أن معامل الارتباط يساوي 0.832، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية عمليات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، وهي من أكثر الأشياء التي تدل على أن المؤسسة لديها إدراك وفهم صحيح للنظام المتكامل لإدارة المواهب،

وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة كدراسة النخالة (2013م) والتي أظهرت أهمية عمليات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها لأنظمة إدارة المواهب الناجحة، والتشابه بين الدراسة الحالية ودراسة النخالة (2013م) أن الأخيرة اعتمدت ثلاثة مكونات أساسية لنظام إدارة الموهبة هي (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، ثم الاحتفاظ بالموهبة) في حين أن الدراسة الحالية تعتبر أنه ليكون نظام إدارة الموهبة نظاماً متكاملاً يجب أن يتكون من ست مكونات أساسية (انظر شكل رقم (1.1) في الدراسة الحالية).

ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (تحفيز الموهبة وتطويرها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

جدول (5.19): معامل الارتباط بين (تحفيز الموهبة وتطويرها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني

المعنوية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الفرعية الثالثة
.000	0.892	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تحفيز الموهبة وتطويرها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (5.19) أن معامل الارتباط يساوي 0.892، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تحفيز الموهبة وتطويرها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية عمليات تحفيز المواهب وتطويرهم، حيث إذا كانت المؤسسة لا تهتم بشكل خاص بتحفيز الموهوبين مادياً ومعنوياً أو إذا كانت لا تسعى إلى إكسابهم المزيد من الخبرات والمهارات وتقف عند حدود قدراتهم الذاتية فحسب فذلك يعني قطعاً أن هذه المؤسسة لديها مشكلة حقيقية في إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب، وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة كدراسة Sahai & Srivastava (2012م) والتي أوصت بتوفير التدريب اللازم للعاملين لمساعدتهم على التقدم في مسارهم الوظيفي المرغوب فذلك سيعزز الأداء وسيؤدي إلى تطور المواهب الكامنة، وكذلك أوصت بأن تكون الحوافز التشجيعية مبنية على الأداء والإنتاجية بغض النظر عن سنوات الخدمة فذلك سيؤدي للاحتفاظ بالموهوبين، والتشابه بين الدراستين أنهما تسعيان إلى وصف واقع إدارة المواهب كل حسب مجتمع الدراسة

التي تناولته كل منهما، ثم إلى تشخيص المشاكل في نظام إدارة المواهب المطبق، ثم بعد ذلك تسعيان إلى تقديم أنموذجاً أكثر تكاملاً وشمولية لأنظمة إدارة المواهب.

د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (تنظيم وإدارة المواهب) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

جدول (5.20): معامل الارتباط بين (تنظيم وإدارة المواهب) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة

المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني

المعنوية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الفرعية الرابعة
.000	0.884	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تنظيم وإدارة المواهب) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين جدول رقم (5.20) أن معامل الارتباط يساوي 0.884، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تنظيم وإدارة المواهب) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى كون عمليات تنظيم ونشر المواهب داخل المؤسسة من أهم ممارسات أنظمة إدارة المواهب بل هي تشكل القلب في جسد نظام إدارة المواهب، وذلك لأن التنظيم السليم للمواهب البشرية داخل المستويات التنظيمية بطرق مرنة يحقق الاستثمار الأمثل لقدراتهم الكامنة ما من شأنه أن يحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يحقق المرونة المرغوبة للموهوبين وبالذات تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والعمل، وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة كدراسة Deery & Jago (2015م) والتي أظهرت بأن توفير بيئة عمل مرنة تحقق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل هو من أكثر الأمور حسماً في الاحتفاظ بالمواهب داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق أحد أهم أهداف نظام إدارة المواهب، ويتفق ذلك أيضاً مع دراسة Kaliannan & Adjovu (2014م) والتي أوصت بضرورة توفير بيئة عمل مريحة للموهوبين لأن ذلك يعزز ولاءهم للمؤسسة، وتتفق أيضاً مع دراسة Kong & Zhang (2012م) والتي أوصت بضرورة توفير بيئة عمل مبنية على التعاون والتنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة فذلك من الأشياء التي يرغبها الأفراد الموهوبون.

هـ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (الاتصال بالموهبة وتمكينها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

جدول (5.21): معامل الارتباط بين (الاتصال بالموهبة وتمكينها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني

المعنوية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الفرعية الخامسة
.000	0.899	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاتصال بالموهبة وتمكينها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (5.21) أن معامل الارتباط يساوي 0.899، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاتصال بالموهبة وتمكينها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الاتصال بالمواهب والذي يجعلهم باستمرار يعلمون ما المهارات والخبرات المطلوبة، وكذلك تمكين المواهب من نشر المعرفة وذلك بتوفير الموارد اللازمة، وضرورة تمكين المهويين من العمل عن بعد باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، ويتفق ذلك مع دراسات سابقة كدراسة Foster (2015م) والتي أوصت بالتركيز على الإدماج الفعال للمواهب في المنظمة من خلال الاتصال الجيد بهم ومنح القيمة الكاملة لقدراتهم دون انتقاص، وتمكينهم من نشر خبراتهم، والعمل بالمرونة الكافية دون إخضاعهم للوائح تنظيمية معقدة التي ربما تعيق طاقة الإبداع لديهم.

و. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (تعاقب واستدامة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

جدول (5.22): معامل الارتباط بين (تعاقب واستدامة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني

المعنوية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الفرعية السادسة
.000	0.904	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تعاقب واستدامة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (5.22) أن معامل الارتباط يساوي 0.904، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تعاقب واستدامة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$. ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية تحقيق تعاقب واستدامة المواهب داخل أي مؤسسة تسعى للتميز والاستدامة وذلك لارتفاع حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات لجذب الموهوبين والاحتفاظ بهم، وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة كدراسة Pandey & Sharma (2014م) والتي أوصت بتبني نظام مستقل لإدارة التعاقب الوظيفي للمواهب، وأن يتم التعامل معه كأساس لوضع خطة التطوير الفردي للعاملين، وكأساس لتخطيط المسار الوظيفي لهم، وتتفق هذه النتائج أيضاً مع دراسة Martin (2015م) والتي أظهرت أن نظام إدارة المواهب الناجح يمكن الموارد البشرية من التكيف مع المتغيرات التنظيمية والقيام بأي أدوار تنظيمية متى احتاجت المنظمة ذلك الأمر الذي يحقق تعاقب واستدامة الموهبة في المنظمة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب على (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

وللوقوف على مستوى تأثير الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتعاقب واستدامة الموهبة) مُجمعة على (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب)، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.23) فيما يلي:

جدول (5.23): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T	معاملات الانحدار القياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة
.000	-6.738		2.865	-19.302	(Constant)
.000	6.588	.355	.250	1.649	تعاقب واستدامة الموهبة
.000	5.137	.279	.150	.769	تحفيز الموهبة وتطويرها
.001	3.452	.204	.278	.958	الاتصال بالموهبة وتمكينها
.005	2.817	.153	.219	.618	تنظيم وإدارة الموهبة
R Square = 0.889			R = 0.943		

التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

من الجدول رقم (5.23) تم استنتاج ما يلي:

- أ. يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن مستوى (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات المستقلة (تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتعاقب واستدامة الموهبة).
- ب. تم استبعاد كلا من المتغيرات المستقلة (تطوير استراتيجية الموهبة، واستقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) لعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise لهذين المتغيرين على مستوى (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).
- ج. وأظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد يساوي 0.889 وهذا يعني أن 88.9% من التغير في مستوى (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة الأربعة (تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتعاقب واستدامة الموهبة)، والباقي 11.1% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع وهو مستوى (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب).

ومن الجدول رقم (5.23) نستنتج معادلة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع كما يلي:

$$\text{إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة} = -19.302 + 1.649(\text{تعاقب واستدامة الموهبة}) + 0.769(\text{تحفيز الموهبة وتطويرها}) + 0.958(\text{الاتصال بالموهبة وتمكينها}) + 0.618(\text{تنظيم وإدارة الموهبة}).$$

أي أنه في حال تثبيت قيمة كل من (تحفيز الموهبة وتطويرها، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتنظيم وإدارة الموهبة) وعند زيادة (تعاقب واستدامة الموهبة) بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يدل على زيادة مستوى إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب بمقدار (1.649).

وفي حال تثبيت قيمة كل من (تعاقب واستدامة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتنظيم وإدارة الموهبة) وعند زيادة (تحفيز الموهبة وتطويرها) بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يدل على زيادة مستوى إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب بمقدار (0.769).

وفي حال تثبيت قيمة كل من (تعاقب واستدامة الموهبة، تحفيز الموهبة وتطويرها، وتنظيم وإدارة الموهبة) وعند زيادة (الاتصال بالموهبة وتمكينها) بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يدل على زيادة مستوى إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب بمقدار (0.958).

بينما في حال تثبيت قيمة كل من (تعاقب واستدامة الموهبة، تحفيز الموهبة وتطويرها، والاتصال بالموهبة وتمكينها) وعند زيادة (تنظيم وإدارة الموهبة) بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يدل على زيادة مستوى إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب بمقدار (0.618).

وحسب ترتيب المتغيرات المستقلة الأربع الواردة في جدول رقم (5.23) فإننا نستنتج أيضاً أنه ينبغي على مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني الاهتمام والتركيز بالدرجة الأولى على ما يحقق تعاقب واستدامة المواهب لديهم، ثم الاهتمام بتحفيز المواهب والعمل على تطويرهم كأولوية ثانية، ثم الاهتمام بالاتصال بالمواهب وتمكينهم كأولوية ثالثة، ثم أخيراً على مؤسسات الجهاز الحكومي أن تحسن من الطرق والأساليب التي تستخدمها في تنظيم وإدارة المواهب من أجل تحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم لمصلحة مؤسساتهم الحكومية الأمر الذي سينعكس إيجاباً على المواهب الحكومية وبالتالي على جودة الخدمات الحكومية.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية- الجنس- المؤهل العلمي- الفئة الوظيفية- عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية- عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني)، وتنقسم هذه الفرضية إلى شقين اثنين كما يلي:

أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية- الجنس- المؤهل العلمي- الفئة الوظيفية- عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية- عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني)، ويتفرع عن هذا الشق 6 فرضيات فرعية كما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ (الفئة العمرية).

جدول (5.24): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA - حسب الفئة العمرية

المعنوية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		50 سنة فما أكثر	40 - أقل من 50 سنة	30 - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
.682	.501	6.86	6.54	6.50	6.44	تطوير استراتيجيات الموهبة
.266	1.329	6.36	5.74	5.96	6.34	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها
.178	1.655	6.13	5.47	5.43	5.76	تحفيز الموهبة وتطويرها
.080	2.277	6.64	6.04	5.80	5.98	تنظيم وإدارة الموهبة
.018	3.423	6.38	5.70	5.25	5.48	الاتصال بالموهبة وتمكينها
.122	1.951	6.53	6.08	5.73	5.58	تعاقب واستدامة الموهبة
.166	1.707	6.46	5.90	5.77	5.94	جميع مجالات النظام المتكامل لإدارة المواهب

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول رقم (5.24) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لمجال واحد فقط من المجالات (الأبعاد) الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة وهو مجال (الاتصال بالموهبة وتمكينها)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذا المجال تعزى لمتغير (الفئة العمرية)، وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية (50 سنة فما أكثر)، وهذا يدل على أن الاتصال والتمكين الإداري الذي يحصل عليه المدراء من أصحاب هذه الفئة العمرية هو أفضل حالاً مما يحصل عليه نظراؤهم من الفئات العمرية الأقل، ويعزو الباحث ذلك إلى الثقة التي توليها قيادة مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني في المدراء الأكبر سناً وربما يرجع ذلك لخبرتهم الأطول في المجال وقدرتهم على قيادة المواهب، ويمكننا أن نستنتج أيضاً أن المدراء الأصغر سناً يشعرون أنهم لا يحصلون على الاتصال والتمكين اللازم من قبل مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني.

أما بالنسبة لباقي مجالات النظام المتكامل لإدارة المواهب كل على حدة، وكذلك بالنسبة لجميع مجالات هذا النظام مجتمعة فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير (الفئة العمرية) وهذا يؤكد أن هناك اتفاق

إلى حد كبير بين مختلف الفئات العمرية الباقية حول واقع تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب باستثناء مجال (الاتصال بالموهبة وتمكينها) كما ذكر، وتشابهت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة صيام (2013م) حيث وجدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول نظام إدارة المواهب تعزى لمتغير (الفئة العمرية) وهذا يدل أن هناك غموض في فهم نظام إدارة المواهب لأنه ينبغي أن يكون هناك فروق في ذلك باختلاف الفئات العمرية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ (الجنس).

جدول (5.25): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - حسب الجنس

المعنوية (Sig.)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
.736	.767	6.35	6.62	تطوير استراتيجية المواهب
.689	.342	5.88	6.01	استقطاب المواهب والاحتفاظ بها
.213	1.369	5.15	5.69	تحفيز المواهب وتطويرها
.238	1.753	5.51	6.16	تنظيم وإدارة المواهب
.430	1.602	5.11	5.75	الاتصال بالموهبة وتمكينها
.690	1.376	5.53	6.09	تعاقب واستدامة المواهب
.420	1.288	5.58	6.04	جميع مجالات النظام المتكامل لإدارة المواهب

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (5.25) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لجميع مجالات النظام المتكامل لإدارة المواهب كل على حدة، وكذلك الأمر بالنسبة لهذه المجالات مجتمعة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أي من هذه المجالات تعزى لمتغير (الجنس)، وهذا يؤكد أن هناك اتفاق إلى حد كبير بين الجنسين حول واقع تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب، واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة النخالة (2013م) وكذلك دراسة صيام (2013م) لا من حيث النتائج بخصوص وجود فروق إحصائية من عدمه ولكن كون هاتين الدراستين لم يتطرقا أصلاً لدراسة الفروق الإحصائية في استجابات المبحوثين لديهما والتي تعزى إلى متغير (الجنس)، وبالتالي تميزت الدراسة الحالية عنهما في أنها اختبرت إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول نظام إدارة المواهب في الجهاز الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغير (الجنس).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ (المؤهل العلمي).

جدول (5.26): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA- حسب المؤهل العلمي

المعنوية (Sig.)	قيمة الاختبار T	المتوسطات				المجال
		دبلوم عالي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه فما فوق	
.049	2.667	5.82	6.70	6.40	7.88	تطوير استراتيجية الموهبة
.071	2.377	4.76	6.04	5.92	7.14	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها
.128	1.916	4.76	5.63	5.56	6.91	تحفيز الموهبة وتطويرها
.089	2.201	5.30	6.20	5.88	7.22	تنظيم وإدارة الموهبة
.068	2.411	4.73	5.68	5.60	7.20	الاتصال بالموهبة وتمكينها
.147	1.806	5.10	6.13	5.85	7.15	تعاقب واستدامة الموهبة
.066	2.428	5.06	6.04	5.86	7.23	جميع مجالات النظام المتكامل لإدارة المواهب

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول رقم (5.26) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لمجال واحد فقط من المجالات الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب وهو مجال (تطوير استراتيجية الموهبة)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذا المجال تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت الفروق لصالح مؤهل (دكتوراه فما فوق)، وهذا يدل على أن المدراء في الجهاز الحكومي الفلسطيني من حملة مؤهل دكتوراه فما فوق يجدون أن مؤسساتهم لديها استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب مقارنة بمن يحملون مؤهلات علمية أدنى، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادة الجهاز الحكومي الفلسطيني تنظر لأصحاب هذه المؤهلات العليا كأهمية استراتيجية وأنهم أكثر المؤهلين لشغل المواقع الجوهرية، بل ربما تكون استراتيجيات إدارة المواهب توضع بشكل أساسي من قبل هؤلاء المدراء من حملة درجة الدكتوراه فما فوق، فهم غالباً يتقلدون المناصب العليا في الجهاز الحكومي الفلسطيني وبالتالي يشكلون رأس الإدارتين العليا والوسطى فيه، الأمر الذي ترتب عليه شعور أصحاب هذه المؤهلات بتلك الأهمية التي توليها لهم مؤسساتهم، ويمكننا أن نستنتج أيضاً أن حملة المؤهلات العلمية الأدنى من درجة الدكتوراه يشعرون أنهم لا ينظر إليهم كأهمية استراتيجية بنفس الدرجة التي ينظر بها إلى حملة درجة دكتوراه فما فوق من قبل قيادة المؤسسات الحكومية.

أما بالنسبة لباقي مجالات النظام المتكامل لإدارة المواهب كل على حدة، وكذلك بالنسبة لجميع هذه المجالات مجتمعة فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وهذا يؤكد أن هناك اتفاق إلى حد كبير بين المدراء مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية حول واقع تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب باستثناء مجال (تطوير استراتيجية الموهبة) كما ذكر، وتشابهت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة النخالة (2013م) حيث خلصت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول نظام إدارة المواهب في استجابات المبحوثين في إذاعة صوت الأقصى تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكذلك تشابهت مع دراسة اللوح والحيلة (2016م) والتي وجدت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة المواهب في شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل في غزة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ (الفئة الوظيفية).

جدول (5.27): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - حسب الفئة الوظيفية

المعنوية (Sig.)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		الفئة الأولى (C- B- A)	الفئة العليا (A4- A3- A2- A1)	
.547	1.078	6.54	6.90	تطوير استراتيجية الموهبة
.129	1.446	5.92	6.42	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها
.531	1.219	5.56	6.00	تحفيز الموهبة وتطويرها
.381	1.749	6.00	6.60	تنظيم وإدارة الموهبة
.260	1.518	5.60	6.15	الاتصال بالموهبة وتمكينها
.319	1.155	5.95	6.40	تعاقب واستدامة الموهبة
.385	1.451	5.91	6.39	جميع مجالات النظام المتكامل لإدارة المواهب

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (5.27) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لجميع مجالات النظام المتكامل لإدارة الموهبة كل على حدة، وكذلك الأمر بالنسبة لهذه المجالات مجتمعة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أي من هذه المجالات تعزى لمتغير

(الفئة الوظيفية)، وهذا يؤكد أن هناك اتفاق إلى حد كبير بين المدراء مهما اختلفت فئاتهم الوظيفية حول واقع تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب، واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة صيام (2013م) حيث وجدت دراستها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في الجامعة الإسلامية في غزة حول نظام إدارة المواهب تعزى لمتغير (الفئة الوظيفية) بينما بالنسبة للدراسة الحالية فاختلفت الفئة الوظيفية للمبحوثين لم يصاحبه أي اختلاف جوهري في آرائهم تجاه ممارسات إدارة المواهب في الجهاز الحكومي.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ (عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية).

جدول (5.28): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA- حسب عدد سنوات الخدمة

في الفئة الوظيفية الحالية

المعنى (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		15 سنة فما أكثر	10 - أقل من 15 سنة	5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
.499	.794	6.98	6.54	6.52	6.46	تطوير استراتيجية الموهبة
.782	.360	6.18	5.74	6.04	5.92	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها
.383	1.024	6.07	5.70	5.51	5.44	تحفيز الموهبة وتطويرها
.528	.742	6.44	6.20	5.98	5.94	تنظيم وإدارة الموهبة
.243	1.404	6.25	5.70	5.50	5.58	الاتصال بالموهبة وتمكينها
.425	.935	6.48	6.05	5.93	5.85	تعاقب واستدامة الموهبة
.461	.862	6.38	5.98	5.90	5.84	جميع مجالات النظام المتكامل لإدارة المواهب

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول رقم (5.28) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لجميع مجالات النظام المتكامل لإدارة المواهب كل على حدا، وكذلك الأمر بالنسبة لهذه المجالات مجتمعة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أي من هذه المجالات تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية)، وهذا يدل على أن المدراء لم تتغير نظرتهم لممارسات إدارة المواهب التي تطبقها مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني على مدار السنوات التي أمضوها في المواقع الإشرافية التي يشغلونها، وهذا يعني أنهم لم يلمسوا أي تغير

جوهرى طيلة السنوات الماضية في واقع ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية في المؤسسات التي يعملون فيها، وتشابهت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة صيام (2013م) والتي وجدت أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول نظام إدارة المواهب في الجامعة الإسلامية في غزة تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية).

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ (عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني).

جدول (5.29): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA- حسب عدد سنوات الخدمة في الجهاز

الحكومي الفلسطيني

المعنوية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		15 سنة فما أكثر	10 - أقل من 15 سنة	5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
.379	1.032	6.78	6.56	6.40	6.06	تطوير استراتيجيات الموهبة
.208	1.526	6.28	5.74	5.80	5.52	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها
.188	1.608	5.91	5.43	5.36	5.17	تحفيز الموهبة وتطويرها
.037	2.873	6.46	5.84	5.76	5.52	تنظيم وإدارة الموهبة
.019	3.379	6.13	5.40	5.23	5.35	الاتصال بالموهبة وتمكينها
.059	2.515	6.40	5.85	5.63	5.50	تعاقب واستدامة الموهبة
.084	2.247	6.31	5.79	5.69	5.50	جميع مجالات النظام المتكامل لإدارة المواهب

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول رقم (5.29) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لمجالين اثنين فقط من المجالات الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب وهما مجال (تنظيم وإدارة الموهبة) ومجال (الاتصال بالموهبة وتمكينها)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذين المجالين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني)، وكانت الفروق في كلا المجالين لصالح الفئة (15 سنة فما أكثر)، وهذا يدل على أن المدراء الذين أمضوا عدد السنوات الأكبر في الخدمة الحكومية ينظرون نظرة أكثر إيجابية لعمليات الإدارة والتنظيم للمواهب التي تمارسها مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني مقارنة بالمدراء

الذين أمضوا عدد سنوات أقل في الخدمة الحكومية، وربما هذا يعود للخبرة الأطول التي لدى هذه الفئة من المدراء والتي تؤهلهم أن يحكموا على ممارسات تنظيم وإدارة المواهب بشكل أدق من غيرهم.

وتدل الفروق الإحصائية أيضاً على أن الاتصال والتمكين الإداري الذي يحصل عليه المدراء ممن أمضوا عدد السنوات الأكبر في الخدمة الحكومية هو أفضل حالاً مما يحصل عليه نظراؤهم من الفئات الأخرى، ويعزو الباحث ذلك إلى الثقة التي توليها قيادة مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني في المدراء القدامى (الذين أمضوا 15 سنة فما أكثر في الخدمة الحكومية) وربما يرجع ذلك لخبرتهم الأطول في المجال، ويمكننا أن نستنتج أيضاً أن المدراء غير القدامى (الذين أمضوا أقل من 15 سنة في الخدمة الحكومية) يشعرون أنهم لا يحصلون على الاتصال والتمكين اللازم من قبل قيادة مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني.

أما بالنسبة لباقي مجالات النظام المتكامل لإدارة المواهب كل على حدة، وكذلك بالنسبة لجميع هذه المجالات مجتمعة فالقيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني) وهذه يدل على أن المدراء لم تتغير نظرتهم لممارسات إدارة المواهب التي تطبقها مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني بالرغم مما أمضوه من السنوات في الخدمة الحكومية باستثناء المدراء القدامى والذين يطرأ تغير جوهري في نظرتهم لواقع النظام المتكامل لإدارة المواهب فيما يخص مجال (تنظيم وإدارة المواهب) ومجال (الاتصال بالمواهب وتمكينها) فقط كما ذكر، وهذا يدل على أن المدراء لم تتغير نظرتهم على مدار السنوات التي أمضوها في الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني، تجاه باقي ممارسات نظام إدارة المواهب كل على حدة، وكذلك لم تتغير نظرتهم تجاه واقع جميع ممارسات نظام إدارة المواهب مجتمعة، وهذا يعني أنهم لم يلمسوا أي تغير جوهري طيلة السنوات الماضية في واقع ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية في مؤسساتهم، وتشابهت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة اللوح والحيلة (2016م) والتي وجدت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة المواهب في شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل في غزة تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة).

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية-

الجنس- المؤهل العلمي- الفئة الوظيفية- عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية- عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني)، ويتفرع عن هذا الشق 6 فرضيات فرعية هي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ (الفئة العمرية).

جدول (5.30): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA- حسب الفئة العمرية

المعنوية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		50 سنة فما أكثر	أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	أقل من 30 سنة	
.059	2.516	6.05	5.32	4.99	5.33	إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول رقم (5.30) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة للمحور الثاني من الاستبانة وهو مجال (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذا المجال تعزى لمتغير (الفئة العمرية)، وهذه يدل على أن المدراء ينظرون إلى واقع إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب في مؤسسات الجهاز الحكومي بمستويات مقاربية جداً بغض النظر عن أعمارهم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ (الجنس).

جدول (5.31): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - حسب الجنس

المعنوية (Sig.)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
.635	1.290	4.86	5.44	إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول رقم (5.31) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة للمحور الثاني من الاستبانة وهو مجال (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذا المجال تعزى لمتغير (الجنس).

دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذا المجال تعزى لمتغير (الجنس)، وهذه يدل على أن المدراء من كلا الجنسين ينظرون إلى واقع إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني بمستويات متقاربة جداً.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ (المؤهل العلمي).

جدول (5.32): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA- حسب المؤهل العلمي

المعنوية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		دبلوم عالي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه فما فوق	
.097	2.135	4.47	5.41	5.22	6.94	إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول رقم (5.32) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة للمحور الثاني من الاستبانة وهو مجال (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذا المجال تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وهذه يدل على أن المدراء ينظرون إلى واقع إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني بمستويات متقاربة جداً على اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ (الفئة الوظيفية).

جدول (5.33): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - حسب الفئة الوظيفية

المعنوية (Sig.)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		الفئة الأولى (C- B- A)	الفئة العليا (A4- A3- A2- A1)	
.118	1.500	5.27	5.89	إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول رقم (5.33) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة للمحور الثاني من الاستبانة وهو مجال (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذا المجال تعزى لمتغير (الفئة الوظيفية)، وهذه يدل على أن المدراء ينظرون إلى واقع إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني بمستويات متقاربة جداً على اختلاف فئاتهم الوظيفية سواء كانوا في الإدارة العليا أم في الإدارة الوسطى.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ (عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية).

جدول (5.34): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA- حسب عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية

المعنوية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		15 سنة فما أكثر	10 - أقل من 15 سنة	5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
.083	2.255	6.00	5.34	5.41	4.85	إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول رقم (5.34) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) النسبة للمحور الثاني من الاستبانة وهو مجال (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذا المجال تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية)، وهذه يدل على أن المدراء ينظرون إلى واقع إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني بمستويات متقاربة جداً، وهذه يدل على أن المدراء لم تتغير نظرتهم لواقع إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني بالرغم مما أمضوه من السنوات في المواقع الإشرافية التي يشغلونها، وهذا يدل على أنهم لم يلمسوا أي تغيير جوهري طيلة السنوات الماضية في واقع إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب في مؤسساتهم.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) تعزى لـ (عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني).

جدول (5.35): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA- حسب عدد سنوات الخدمة في الجهاز

الحكومي الفلسطيني

المعنى (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		15 سنة فما أكثر	10 - أقل من 15 سنة	5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
.030	3.035	5.82	5.19	4.86	4.84	إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول رقم (5.35) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة للمحور الثاني من الاستبانة وهو مجال (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول هذا المجال تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني)، وكانت الفروق لصالح الفئة (15 سنة فما أكثر)، وهذا يدل على أن المدراء الذين أمضوا عدد السنوات الأكبر في الخدمة الحكومية أصبحوا ينظرون نظرة أكثر إيجابية لواقع إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني، ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة الأطول التي يتمتع بها المدراء القدامى (الذين أمضوا 15 سنة فما أكثر في الخدمة الحكومية) الأمر الذي يجعلهم ربما يدركون ويفهمون النظام المتكامل لإدارة الموهبة وبالتالي يؤهلهم ذلك أن يحكموا على واقع إدراك وفهم النظام المتكامل بشكل أكثر دقة وموضوعية من المدراء غير القدامى (الذين أمضوا أقل من 15 سنة في الخدمة الحكومية) والذين ينظرون نظرة أقل إيجابية لأنظمة إدارة الموهبة المطبقة وبالتالي لواقع إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب، ويمكننا أن نستنتج من ذلك أن المدراء غير القدامى ربما يكون لديهم أفكار جديدة لتطوير أنظمة إدارة المواهب المطبقة التي يرون أنها تعاني من القصور ولذلك ينبغي على قيادة مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني أن تستمع لاقتراحاتهم حول تطوير أنظمة إدارة الموهبة في مؤسساتهم.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة:

بعد استكمال هذه الدراسة بشقيها النظري والعملي حول مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معهد IBM الأمريكي لدراسات قيمة العمل وذلك بدراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة، ظهرت للباحث مجموعة من النتائج والتي سيتم سردها في هذا الفصل، وفي مقابلها سيتم اقتراح مجموعة من التوصيات من أجل تعزيز النتائج الايجابية ومعالجة النتائج السلبية، وسيتم اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية حول موضوع إدارة الموهبة وأنظمتها في منظمات الأعمال من أجل مزيد من البحث والإفادة للمعنيين في هذا المجال بشكل خاص وفي مجال تنمية الموارد البشرية بشكل عام.

6.2 مناقشة النتائج:

بعد اختبار فرضيات الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة كبيرة من النتائج ويستعرضها الباحث حسب محاور الدراسة كما يلي:

1. النتائج المتعلقة بالمحور الأول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب): وتنقسم إلى ستة أقسام كما يلي:

أ. النتائج المتعلقة بالمجال الأول (تطوير استراتيجية الموهبة):

- تعرف الإدارة العليا في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني من هم الأفراد الذين لديهم الفاعلية في تحقيق الأهداف بدرجة مقبولة، ويفسر الباحث ذلك بوجود نظام حديث لتقييم الأداء الفردي تم تطويره بشكل كبير منذ العام 2012م ليصبح نظاماً الكترونياً بشكل شبه كامل الأمر الذي يساعد قيادة مؤسسات الجهاز الحكومي على تحديد الأفراد الفاعلين.
- تستخدم مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني معايير محددة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ولكن بدرجة متوسطة غير كافية.
- وعموماً تطور مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني استراتيجيات لإدارة المواهب لديها بدرجة مقبولة، ويعزو الباحث ذلك إلى تنامي الاهتمام بالأفراد الموهوبين من قبل الجهاز الحكومي الفلسطيني في السنوات الأخيرة لرفع مستوى الكوادر الحكومية لإغلاق الفجوة في جودة هذه الكوادر والذي واجهته الحكومة بعد أن اضطرت

لتعيين أعداد كبيرة وفي فترة ضيقة لتجاوز مشكلة الفراغ الحكومي الذي نشأ جراء الانقسام السياسي الفلسطيني في منتصف العام 2007م.

ب. النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها):

- تستقطب مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني وتحفظ بموارد بشرية متنوعة بدرجة مقبولة، ويفسر الباحث ذلك بحرص الجهاز الحكومي الفلسطيني على وجود مختلف الكفاءات والخبرات في مؤسساته سواء المتعلقة بالكفاءات الفنية البحتة أو الكفاءات القيادية والإشرافية.

- لا تمتلك مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني برامج للاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، ويفسر الباحث ذلك بضعف في ظروف العمل وفي منظومتي التطوير والتحفيز في السنوات الأخيرة وذلك ربما يرجع إلى الأزمة المالية الحكومية في قطاع غزة بعد الانقسام والتي أثرت سلباً على الراتب الأساسي للموظف الحكومي ناهيك عن أن يكون هناك قدرة حكومية على توفير ظروف عمل مثالية أو توفير التطوير أو التحفيز الكافي.

- وعموماً فإن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تستقطب المواهب وتحفظ بهم ولكن بدرجة متوسطة غير كافية، وذلك يرجع حسب آراء الباحثين إلى أن المؤسسات الحكومية لديها المقدرة على الاستقطاب الفعال للموارد البشرية بدرجة مقبولة، ولكن إدارة التعاقب الوظيفي للمواهب المطبقة حالياً لا تساهم في تطوير موهبة القيادة لدى الموظفين إلا بدرجة متوسطة غير كافية.

ج. النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (تحفيز الموهبة وتطويرها):

- تحدد مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني لأفرادها مسؤولياتهم وأدوارهم في تحقيق الأهداف بدرجة مقبولة، ويفسر الباحث ذلك بوجود وصف وظيفي لمعظم الوظائف وهو مدرج في مقدمة نماذج تقييم الأداء التي تم تطويرها منذ العام 2012 من قبل ديوان الموظفين العام في غزة، ولكن يبقى أن يتم اعتماد وصف وظيفي بشكل رسمي لجميع الوظائف الحكومية وأن يكون معروف ومفهوم من قبل جميع الموظفين الحكوميين لأنه يمثل المعيار الأساسي الذي يتم الرجوع إليه والذي تبنى عليه معايير تقييم الأداء الفردي بل وجميع وظائف الموارد البشرية.

- لا يكرس المدراء في مؤسسات الجهاز الحكومي أوقاتاً كافية للأنشطة الخاصة بتطوير قدرات الموهوبين، ويفسر الباحث ذلك بقلة وعي بعض المدراء بضرورة

تخصيص أوقات معينة لتدريب وتعليم الأفراد الموهوبين الذين يعملون في أقسامهم، ناهيك عن تخصيص أوقات كافية لهم لمساعدتهم في تجاوز مشاكلهم الشخصية فهذا يعني الكثير للموهوبين بل ولأي موظف.

• وعموماً هناك ضعف في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني فيما يخص تحفيز وتطوير المواهب، وذلك راجع إلى عدة أسباب حسبما ذهب إليه المبحوثون، وهي كما يلي:

○ وجود ضعف في الحوافز المقدمة للموهوبين سواء كأفراد أو كفرق عمل الأمر الذي أصبح يعيق تحقيق الأهداف.

○ وجود ضعف لدى المؤسسات الحكومية في تقديم خيارات متنوعة للموهوبين لتمكنهم من التقدم في المسار الوظيفي الذي يرغبونه ولتمكنهم من تطوير القدرات اللازمة للنجاح في هذا المسار.

○ المؤسسات الحكومية لا تولي الاهتمام الكافي تجاه مواقف واتجاهات الموهوبين لديها ومستويات ولائهم.

○ المؤسسات الحكومية لا تحدد بشكل كافٍ احتياجات تطوير الموهوبين، ولا تمكنهم من نشر معارفهم ومهاراتهم للموظفين الآخرين.

د. النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (تنظيم وإدارة الموهبة):

• المدراء في مؤسسات الجهاز الحكومي يقومون بتوزيع الموارد البشرية في الأقسام المختلفة بما يحقق أهداف المؤسسة بدرجة متوسطة غير كافية، ويفسر الباحث ذلك ربما بقلة الخبرة الإشرافية لدى بعض المدراء الجدد.

• مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني لا تعتمد معايير محددة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويفسر الباحث ذلك بعدم استقرار الوضع السياسي والذي يحول دون تطبيق معايير محددة فالجهاز الحكومي يتعامل مع حالات طارئة باستمرار تعيق حتى التنبؤ بالمستقبل.

• وعموماً فإن عمليات تنظيم وإدارة المواهب في المؤسسات الحكومية تتم بدرجة متوسطة غير كافية، وذلك راجع إلى عدة أسباب حسب ما ذهب إليه المبحوثون وهي كما يلي:

○ المدراء في المؤسسات الحكومية ليس لديهم المرونة الكافية خلال توزيعهم لمهام العمل.

○ المؤسسات الحكومية لا تعوض النقص لديها من الموارد البشرية من مصادر مرنة بطريقة كافية.

○ المدراء لا يقومون بتنظيم الأفراد في الأقسام المختلفة بالطريقة المثلى.
○ المؤسسات الحكومية لا توفر الموارد البشرية اللازمة لتنظيم وإدارة العمل في المستويات التنظيمية المختلفة بالشكل المطلوب.

هـ. النتائج المتعلقة بالمجال الخامس (الاتصال بالموهبة وتمكينها):

- مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تمكن الموهوبين من مشاركة معارفهم مع الموظفين الآخرين بدرجة متوسطة غير كافية.
- مؤسسات الجهاز الحكومي لا توفر الأدوات والموارد والمعايير الواضحة لدعم التعاون ونشر المعرفة بدرجة كافية، ويفسر الباحث ذلك بسياسة "النقش الحكومي" التي تطبقها الحكومة في غزة منذ اشتداد وطأة الحصار على قطاع غزة وبالذات بعد العام 2007، الأمر الذي جعل الموظف الحكومي يشعر بنقص في الأدوات والموارد المتعلقة بنشر المعرفة داخل مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني.
- وعموماً فإن هناك ضعف فيما يخص الاتصال بالموهوب وتمكينهم، وذلك راجع إلى عدة أسباب حسب ما ذهب إليه المبحوثون هي كما يلي:

○ المؤسسات الحكومية لا تحدد للموهوبين بوضوح المهارات والقدرات التي تبحث عنها.

○ لا تمكن الموهوبين من العمل عن بعد.

ويعزو الباحث تراجع الاتصال وتمكين الموهوبين للحالة النفسية السيئة التي يعاني منها الموهوبون بسبب أزمة الرواتب وما تمخض عنها من أزمات معيشية لكثير منهم، والأهم من ذلك أن الحديث عن برامج خاصة للموهوبين أصبح لا يجد له مكاناً في ظل الأوضاع المالية الصعبة مما انعكس سلباً بالتأكيد على أجواء العمل ثم على العلاقة بالرؤساء والزملاء، الأمر الذي ربما أثر سلباً على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والولاء.

و. النتائج المتعلقة بالمجال السادس (تعاقب واستدامة الموهبة):

- الموارد البشرية في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني قادرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة في ظروف العمل بدرجة مقبولة، ويفسر الباحث ذلك بأن موظفي الجهاز الحكومي من أصحاب المواقع الإشرافية يرون أنهم نجحوا في اجتياز مرحلة

صعبة ومعقدة من الانقسام والأزمة المالية الحكومية وما نشأ عنها من ضعف في مختلف نواحي الحياة التنظيمية، الأمر الذي أكسب هؤلاء الأفراد ثقة في قدرتهم المستقبلية على تجاوز الأمور التنظيمية الطارئة.

- التغييرات الجوهرية الأخيرة التي أجرتها المؤسسات الحكومية لم تأت وفق رؤية مستقبلية واضحة، كما أنها لا تحقق استدامة الموهبة في الجهاز الحكومي الفلسطيني، وذلك بالطبع من وجهة نظر المبحوثين، ويفسر الباحث ذلك بأن الجهاز الحكومي قد اضطر مؤخراً إلى اتخاذ قرارات حاسمة بخصوص الموارد البشرية في مجال التقلات والترقيات وذلك استجابة لظروف طارئة، وذلك بالطبع لأن الوضع السياسي الفلسطيني كثير التقلب والمفاجئات.
- وعموماً فإن تعاقب واستدامة المواهب في المؤسسات الحكومية يحدثان ولكن بدرجة متوسطة غير كافية، وذلك راجع إلى عدة أسباب حسب ما ذهب إليه المبحوثون كما يلي:

- التغييرات الجوهرية الأخيرة التي أجرتها المؤسسات الحكومية لم تكن وفق رؤية مستقبلية واضحة بالدرجة الكافية.
- تلك التغييرات الأخيرة لا تحقق استدامة المواهب في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني وهذه هي المشكلة الأبرز في هذا المجال بالنسبة للمبحوثين.

2. النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب):

بشكل مجمل فإن مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني لديها مشكلة ما فيما يخص الإدراك والفهم السليمين للنظام المتكامل لإدارة الموهبة، وذلك راجع إلى عدة أسباب حسب ما ذهب إليه المبحوثون وهي كما يلي:

- مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني تنظر للمواهب كأهمية استراتيجية ولكن بدرجة متوسطة غير كافية، ولذلك فهي لا تتبنى فكرة إدارة الموهبة، وذلك لقلّة وجود أنشطة وتطبيقات وآليات عمل واضحة لإدارة المواهب.
- ممارسات إدارة الموهبة المتوفرة في المؤسسات الحكومية لا تترجم ثقافتها التنظيمية بوضوح، ولا تتسجم تلك الممارسات مع الاستراتيجيات العامة ولا مع استراتيجياتها نحو الموارد البشرية، وهي لا تشمل جميع المستويات التنظيمية.

• ولا تؤدي تلك الممارسات إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، ولا إلى تعزيز تعليم وتطوير كافة الموظفين، ولا تعزيز مرونة العمل، ولا تؤدي إلى تحفيز الموهوبين.

• ولا تحقق تلك الممارسات الاستثمار الأمثل لقدرات المواهب ولا نشر معرفتهم، ولا تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ولا تحقق تلك الممارسات تعاقب واستدامة المواهب في الجهاز الحكومي، ولا تساهم ممارسات إدارة الموهبة في المؤسسات الحكومية في بناء قيادات ناجحة للمستقبل.

3. النتائج المتعلقة بالعلاقات بين المجالات الستة للمحور الأول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد IBM) وبين المحور الثاني (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب):

أ. يوجد علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مجال (تطوير استراتيجية الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبلغت قوة هذه العلاقة 78.6% حسب معامل ارتباط بيرسون.

ب. يوجد علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبلغت قوة هذه العلاقة 83.2% حسب معامل ارتباط بيرسون.

ج. يوجد علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين (تحفيز الموهبة وتطويرها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبلغت قوة هذه العلاقة 89.2% حسب معامل ارتباط بيرسون.

د. يوجد علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين (تنظيم وإدارة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبلغت قوة هذه العلاقة 88.4% حسب معامل ارتباط بيرسون.

هـ. يوجد علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين (الاتصال بالموهبة وتمكينها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبلغت قوة هذه العلاقة 89.9% حسب معامل ارتباط بيرسون.

و. يوجد علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين (تعاقب واستدامة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبلغت قوة هذه العلاقة 90.4% حسب معامل ارتباط بيرسون.

ز. وعموماً يوجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) مجتمعاً وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبلغت قوة هذه العلاقة 92.9% حسب معامل ارتباط بيرسون.

4. النتائج المتعلقة بأثر المجالات الستة للمحور الأول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد IBM) على المحور الثاني (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتعاقب واستدامة الموهبة) على (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجهاز الحكومي الفلسطيني والذي أظهرت النتائج أنه يُفسر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة التالية تنازلياً من الأكثر فالأقل تأثيراً كما يلي:

أ. تعاقب واستدامة الموهبة.

ب. تحفيز الموهبة وتطويرها.

ج. الاتصال بالموهبة وتمكينهم.

د. تنظيم وإدارة الموهبة.

5. النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية حول استجابات المبحوثين للنظام المتكامل لإدارة المواهب والتي تعزى للمتغيرات الشخصية، وتنقسم إلى قسمين كما يلي:

أ. الفروق الإحصائية حول استجابات المبحوثين للمحور الأول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب) والتي تعزى للمتغيرات الشخصية، وهي كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، تعاقب واستدامة الموهبة) تعزى لـ (الفئة العمرية) عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مجال (الاتصال بالموهبة وتمكينها) وكانت هذه الفروق لصالح الفئة العمرية (50 سنة فما أكثر).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب تعزى لـ(الجنس) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب تعزى لـ(المؤهل العلمي) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مجال (تطوير استراتيجية الموهبة) وكانت هذه الفروق لصالح المؤهل (دكتوراه فما فوق).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب تعزى لـ(الفئة الوظيفية) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب تعزى لـ(عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب تعزى لـ(عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مجال (تنظيم وإدارة الموهبة) وكذلك حول مجال (الاتصال بالموهبة وتمكينها) وكانت هذه الفروق ولكلي المجالين لصالح الفئة (15 سنة خدمة فما أكثر).

ب. الفروق الإحصائية حول استجابات المبحوثين للمحور الثاني (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب) والتي تعزى للمتغيرات الشخصية، وهي كما يلي:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، الجنس،

المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب تعزى فقط ل(عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وكانت الفروق لصالح الفئة (15 سنة خدمة فما أكثر).

6.3 التوصيات:

بعد استعراض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، لخص الباحث أهم التوصيات والتي يرجو من مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني أخذها بعين الاعتبار من أجل رفع مستوى تطبيق أنظمة إدارة المواهب للوصول للممارسة العالمية الناجحة في هذا المجال، ويستعرضها الباحث حسب محاور الدراسة كما يلي:

1. التوصيات المتعلقة بالمحور الأول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب):

أ. ضرورة توجيه اهتمام أكبر بوضع واستخدام معايير محددة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجهاز الحكومي الفلسطيني، وذلك حتى تكون القرارات المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية مبنية على أرقام حقيقية وواقعية، الأمر الذي سيؤثر إيجاباً على دقة تلك القرارات والتي تتأثر بها وبشكل مباشر جميع وظائف إدارة وتطوير الموارد البشرية بعد ذلك.

ب. التركيز على تنمية المهارات القيادية لدى المواهب ليكونوا على استعداد للقيام بأدوار جوهرية مستقبلاً وبذلك تحقيق تعاقب ناجح للموهبة، والعمل على تحديد الأفراد الموهوبين باستمرار ووضع برامج خاصة للاحتفاظ بهم حتى لا يتسربوا إلى خارج الجهاز الحكومي ففقدتهم بشكل خسارة فادحة.

ج. الاهتمام بتحفيز الموهوبين مادياً ومعنوياً، وأن يتم توفير خيارات متنوعة لهم في مجال مساهمهم الوظيفي وتطوير قدراتهم ما يدفعهم قدماً في المسار الذي يختارونه، وذلك لأن التحفيز وتخطيط المسار الوظيفي هي من أهم الاستراتيجيات التي تؤدي لتحقيق رضا الأفراد الموهوبين وبالتالي الاحتفاظ بهم، ولا ننسى أن ذلك سيعزز استدامة المواهب في المؤسسات الحكومية على المدى البعيد.

د. ضرورة أن تتابع قيادة المؤسسات الحكومية التغييرات في مواقف المهنيين وولائهم، وأن يكرس مدراء المواهب أوقاتاً أكثر لتدريبهم وتعليمهم بل وللاستماع لمشكلاتهم الخاصة فذلك سيعزز الارتباط التنظيمي والولاء لديهم، وأن يتم تحديث قوائم احتياجات تطوير المواهب حتى يتم العمل على إعداد برامج التدريب والتطوير المناسبة لذلك، وإعداد برامج تدريبية يقوم فيها المهنيون بتدريب باقي أفراد المؤسسة سواء تدريب في أوقات العمل أو تخصيص ساعات تدريبية مستقطعة من أوقات العمل، فذلك سيؤدي لنشر المعرفة داخل المؤسسة، وسيؤدي إلى زيادة ثقة المهني في قدراته وتنمية مهاراته القيادية.

هـ. أهمية تحقيق مرونة أعلى في تنظيم الأفراد وبالذات المهنيين من خلال أن تكون ساعات العمل أكثر مرونة بالنسبة لهم، واعتماد طريقة فرق العمل لتنفيذ المهام للخروج من نمط المسمى الوظيفي التقليدي، لأن مرونة بيئة العمل من أكثر الأشياء التي يفضلها المهنيون وهي تحقق التوظيف الأمثل لقدراتهم.

و. على قيادة الجهاز الحكومي أن تزود مؤسساتها بمزيد من الأفراد حيث يبدو أن الأعداد غير كافية عموماً في بعض المستويات التنظيمية وذلك لتخفيف ضغط العمل الذي ربما يؤثر سلباً على جودة الأداء وربما أيضاً على الرضا والولاء.

ز. ضرورة معيرة مختلف عمليات التنظيم والإدارة في الجهاز الحكومي الفلسطيني ويكون ذلك من خلال وضع أدلة إجرائية واضحة لمختلف تلك العمليات، وذلك حتى تكون مرجعاً لجميع أنشطة وإجراءات المؤسسات الحكومية والذي سيعزز جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، ومن جهة أخرى ستكون هذه الأدلة مرجعاً لعملية تقييم الأداء.

ح. تحديد القدرات والمهارات الخاصة التي تبحث عنها المؤسسة لمختلف المواقع الوظيفية، وأن توفر الدعم الكافي للمواهب للحصول على تلك المهارات والخبرات اللازمة، فذلك سيمثل دليلاً للمهنيين لاختيار المسار الوظيفي الأنسب لهم من جهة والأقرب لاحتياجات مؤسساتهم من جهة، الأمر الذي سيشعر المهنيين بالراحة والاستقرار الوظيفي وبالتالي تعزيز ارتباطهم التنظيمي بمؤسساتهم.

ط. توفير الأدوات والموارد والمعايير الواضحة لدعم التعاون ونشر المعرفة بين الموظفين والعالم الخارجي وبين الموظفين أنفسهم، بتمكين المهنيين من العمل عن بعد عبر

شبكات الاتصال الحديثة والانترنت وذلك من أجل تحسين مرونة العمل وتقليل التكاليف، الأمر الذي سيعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة.

ي. ضرورة أن تأتي أي تغييرات جوهرية في الموارد البشرية وفق رؤية مستقبلية وخطط استراتيجية واضحة، والأهم من ذلك أنه عند إحداث أي تغييرات جوهرية في الموارد البشرية يجب التأكد من تحقيق استدامة المواهب، وذلك لمنع تسرب الأفراد الموهوبين خارج الجهاز الحكومي سواء بالبحث عن عمل في مؤسسات محلية أو خارجية أو سواء بالهجرة للخارج لأن ذلك يشكل خسارة كبيرة للجهاز الحكومي.

ك. الاهتمام والتركيز بالدرجة الأولى على ما يحقق تعاقب واستدامة المواهب لديهم، ثم الاهتمام بتحفيز المواهب والعمل على تطويرهم كأولوية ثانية، ثم الاهتمام بالاتصال بالمواهب وتمكينهم كأولوية ثالثة، ثم أخيراً على مؤسسات الجهاز الحكومي أن تحسن من تنظيمها وإدارتها للمواهب بتوفير بيئة عمل مرنة ومريحة وقائمة على التعاون ونشر المعرفة، وبتعويض النقص في الموارد البشرية من مصادر مرنة (متعددة البدائل) من داخل المؤسسة أو من خارجها، وذلك لأن هذه العوامل الأربعة هي الأكثر تأثيراً في النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب الأولويات التي ذكرها الباحث والتي استنتجها من نموذج تحليل الانحدار المتعدد، فهذا يعني أن هذه الأمور الأربعة هي نقاط الضعف الرئيسية التي يعاني منها نظام إدارة الموهبة في الجهاز الحكومي الفلسطيني.

2. التوصيات المتعلقة بالمشور الثاني (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب):

ضرورة أن تتبنى مؤسسات الجهاز الحكومي أنظمة متكاملة لإدارة الموهبة وذلك باعتماد أنشطة وتطبيقات وآليات عمل متكامل مع بعضها البعض، وأن تكون نابعة من الثقافة التنظيمية للجهاز الحكومي، وأن تتكامل مع استراتيجياتها الكلية من جهة ومع استراتيجياتها نحو الموارد البشرية من جهة أخرى، ويجب أن تطبق هذه الأنظمة على مختلف المستويات التنظيمية كأن يتاح التدريب والتحفيز لمختلف فئات الموظفين، ويجب التأكد من أن هذه الأنظمة تحقق الشفافية في التعيين والتطوير والترقيات والحوافز وغير ذلك، ويجب أن تولى المؤسسات الحكومية اهتماماً أكبر لاكتشاف واستثمار المواهب الكامنة وتطويرها والاستفادة منها في تعليم وتدريب باقي الموظفين، وكل هذه الأنشطة إذا حققت التكامل فيما بينها فإنها تمثل النظام المتكامل لإدارة المواهب والذي سيساعد المؤسسات الحكومية استقطاب الكفاءات والمواهب الأفضل في المجتمع، ما سيمكن قيادة هذه المؤسسات من تطويرهم والاحتفاظ بهم بالولاء المطلوب، الأمر الذي سيحقق تعاقب واستدامة المواهب في الجهاز

الحكومي الفلسطيني، وهذا يعني تحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني وتعزيز ثقته في الحكومة.

3. توصيات أخرى:

ينبغي على مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني أن تقوم بشكل دوري بتقييم أنظمة إدارة المواهب المعتمدة لديها من خلال مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين بشكل عام والموهوبين منهم بشكل خاص، ومن خلال تحقيق تعاقب واستدامة المواهب، وأخيراً من خلال مدى قدرة الجهاز الحكومي على إعداد قيادات ناجحة للمستقبل، فذلك سيساعد مؤسسات الجهاز الحكومي على التحسين المستمر في ممارسات إدارة الموهبة لديها وبالتالي تحقيق التكامل بين جميع هذه الممارسات للوصول للنظام المتكامل في إدارة المواهب بالمعايير العالمية الناجحة.

والجدول التالي يلخص التوصيات ويظهر آليات العمل التنفيذية التي يقترحها الباحث لتنفيذ التوصيات:

جدول (6.1): آليات عمل مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة

م	التوصيات	آليات عمل تنفيذية
1.	وضع واستخدام معايير محددة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	بناء الخطط الاستراتيجية على: أ. تقرير الخدمة المدنية السنوي لديوان الموظفين العام. ب. وطلب تقارير مماثلة من كافة المؤسسات الحكومية لإشراكهم في وضع الخطط.
2.	تطوير مهارة القيادة لدى المواهب ووضع برامج خاصة للاحتفاظ بهم.	أ. تخصيص منظومة متقدمة لتدريب وتطوير القيادة لدى المواهب. ب. تخصيص منظومة تحفيز مادية ومعنوية للموظف الذي يدخل ضمن قوائم المواهب Talent Pools.
3.	توفير خيارات متنوعة للمواهب في مجال مسارهم الوظيفي.	أ. ربط المسار الوظيفي للمواهب خصوصاً بقدراتهم ومهاراتهم وليس فقط بالمسمى الوظيفي وبالمؤهل العلمي. ب. توضيح المسارات الوظيفية للوظائف التي يشغلها المواهب، وتشجيعهم للتقدم في المسار المرغوب لديهم.
4.	متابعة مواقف الموهوبين وولائهم، وتكريس أوقاتاً أكثر لحاجاتهم، وتحديث قوائم احتياجات	أ. قياس رضا المواهب باستمرار. ب. التواصل مع المواهب باستمرار والاستماع لحاجاتهم ومشاكلهم الخاصة والعمل على حلها بالسرعة الممكنة.

م	التوصيات	آليات عمل تنفيذية
	تطويرهم، وتمكينهم من تدريب الموظفين الآخرين.	ج. تمكين المواهب من خلال تفويضهم لقيادة وتدريب الآخرين.
5.	تنظيم المواهب خصوصاً وإدارتهم بطرق أكثر مرونة (لأن المرونة هي أكثر شيء يحبه الموهوبون في العمل).	أ. أن تكون ساعات العمل أكثر مرونة بالنسبة للمواهب خصوصاً. ب. اعتماد فرق العمل للخروج من نمط المسمى الوظيفي التقليدي. ج. إتاحة المجال لهم للعمل عن بعد عبر وسائل الاتصال الحديثة. د. التعامل بمرونة مع طلبات الإجازة، التدوير.. إلخ بما لا يؤثر سلباً على سير العمل.
6.	تزويد كافة المستويات التنظيمية بالموارد البشرية اللازمة عموماً وبالمواهب الضرورية بشكل خاص.	بناء عمليات التوظيف واستحداث الوظائف الجديدة على معدلات: أ. جودة الخدمة المقدمة للمجتمع الفلسطيني. ب. الأداء المؤسسي. ج. دوران المواهب.
7.	معبرة مختلف عمليات التنظيم والإدارة في الجهاز الحكومي الفلسطيني.	أ. نشر ثقافة الالتزام بقانون الخدمة المدنية والقوانين الأخرى الداعمة. ب. وضع أدلة إجرائية تفصيلية لمختلف الخدمات الحكومية.
8.	تحديد المهارات الخاصة التي تبحث عنها المؤسسة لمختلف المواقع الوظيفية.	أ. وضع وصف وظيفي تفصيلي لكافة الوظائف والمهارات اللازمة. ب. تطوير مزيد من نماذج الأداء لمختلف الوظائف الحكومية.
9.	توفير الأدوات والموارد والمعايير الواضحة لدعم التعاون ونشر المعرفة.	أ. تعزيز بيئة عمل إلكترونية لمزيد من التواصل والتنسيق. ب. تعزيز البيئة التدريبية بتجهيز مختبرات تدريب مجهزة وحديثة. ج. تعزيز ثقافة نشر المعرفة بين المواهب وباقي الموظفين بتدريبهم.
10.	عند إحداث أي تغييرات جوهرية في الموارد البشرية يجب التأكد من تحقيق استدامة المواهب.	جميع عمليات الموارد البشرية وعلى رأسها الاستقطاب، التدريب والتطوير، التحفيز، تخطيط المسار الوظيفي، التدوير والنقل والإعارة.. إلخ يجب أن تتكامل فيما بينها لتحقيق استدامة مواهب المؤسسة.
11.	الاهتمام والتركيز بالدرجة الأولى على ما يحقق تعاقب واستدامة المواهب لديهم، ثم تحفيز المواهب وتطويرهم كأولوية ثانية، ثم الاهتمام بالاتصال بالمواهب وتمكينهم كأولوية ثالثة، ثم أخيراً على مؤسسات الجهاز الحكومي أن تحسن من تنظيمها وإدارتها للمواهب.	أ. بتوفير بيئة عمل مرنة ومريحة وقائمة على التعاون ونشر المعرفة. ب. تعويض النقص في الموارد البشرية من مصادر مرنة (متعددة البدائل) من داخل المؤسسة أو من خارجها. ج. تقدير المواهب وتحفيزهم بشكل خاص لأنهم عماد المؤسسة. د. توفير بعثات تدريبية خاصة للمواهب أو استقدام مدربين دوليين. هـ. مساعدة المواهب في تخطيط مساهمهم الوظيفي الأنسب لهم. و. الحفاظ على سمعة المؤسسة لتبقى بيئة جاذبة للمواهب. ز. مساعدة المواهب في حل المشاكل الخاصة بهم. ح. الاستماع لأفكار المواهب الإبداعية وتطبيق ما أمكن. ط. الجلوس مع المواهب الراغبين في المغادرة لمعرفة الأسباب.

م	التوصيات	آليات عمل تنفيذية
		ي. العمل على إعادة المواهب الذين غادروا العمل الحكومي.
12.	ضرورة أن تتبنى مؤسسات الجهاز الحكومي أنظمة متكاملة لإدارة المواهب.	أ. أنشطة وتطبيقات وآليات عمل إدارة المواهب يجب أن تتكامل. ب. وأن تكون نابعة من الثقافة التنظيمية للجهاز الحكومي. ج. وأن تتكامل مع استراتيجياتها الكلية من جهة ومع استراتيجياتها نحو الموارد البشرية من جهة أخرى. د. ويجب أن تطبق هذه الأنظمة على مختلف المستويات التنظيمية كأن يتاح التدريب والتحفيز لمختلف فئات الموظفين. هـ. ويجب التأكد من أن هذه الأنظمة تعزز الشفافية في التعيين والتطوير والترقيات والحوافز وغير ذلك. و. ويجب أن تولي المؤسسات الحكومية اهتماماً أكبر لاكتشاف واستثمار المواهب الكامنة وتطويرها والاستفادة منها في تعليم وتدريب باقي الموظفين لرفع مستوى الأداء الحكومي.
13.	ضرورة تقييم أنظمة إدارة المواهب بشكل دوري.	من خلال قياس ومتابعة معدلات كل ما يلي: أ. الرضا الوظيفي للموظفين بشكل عام والموهوبين بشكل خاص. ب. دوران المواهب لقياس (درجة استدامة المواهب). ج. مدى قدرة الجهاز الحكومي على إعداد قيادات ناجحة في المؤسسات.

6.4 دراسات مستقبلية مقترحة:

بعد استعراض توصيات الدراسة وآليات العمل المقترحة لتنفيذها، يود الباحث اقتراح عناوين لبعض الدراسات المستقبلية الهامة والمرتبطة بأنظمة إدارة المواهب التي يوصي الباحث بتناولها وذلك لأهميتها حيث أنها تجارب عالمية في مجال إدارة المواهب في منظمات الأعمال، ولذلك ينبغي بالباحثين الفلسطينيين خصوصاً والباحثين العرب عموماً أن يبحثوا فيها وينقلوها لتستفيد منها منظماتنا الفلسطينية والعربية بمختلف أنواعها وأحجامها، وهذا الدراسات المقترحة كما يلي:

1. دراسة نموذج (BTM) الذي ورد في دراسة Foster (2015م) حيث أنه أشار إلى أن هذا النموذج العالمي يقدم إطاراً عملياً حديثاً لإدارة المواهب في المنظمات.
2. دراسة النموذج الدولي (GTCI) الذي ورد في دراسة Serban & Andanut (2014م) وهو عبارة عن أداة قياس كمية صادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) سنة 2013م والتي تستخدم لتصنيف الدول على سلم إدارة المواهب العالمي.

3. دراسة طرق تحديد المواهب في المنظمة والواردة في دراسة Sleiderink (2012م) وهذه الطرق هي: طريقة نماذج الكفايات Competency Profile، طريقة مراجعات الموهبة Talent Reviews، وطريقة التغذية العكسية الشاملة 360-Degree Feedback.
4. دراسة النموذج الدولي (ANP) الوارد في دراسة Hor, Huang, Shih, Lee & Lee (2010م) والذي يستخدم خصيصاً لتصميم برامج تطوير القادة في منظمات الأعمال، الأمر الذي يعتبر من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات من أجل تحقيق تعاقب واستدامة المواهب.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

أسعد، نور. (2011م). *إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

إسماعيل، نور وعياصرة، سامر. (2012م). سمات وخصائص الطلبة الموهوبين والمتفوقين كأساس لتطوير مقاييس الكشف عنهم. *المجلة العربية لتطوير التفوق*، 3(4). 97-115.

برانهام، لي. (2008م). *الأسباب السبعة الخفية لترك العمل*، (ترجمة خالد العامري). الجيزة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية. (العمل الأصلي نشر في عام غير معرف).

البواليز، محمد والمعايطة، خليل. (2004م). *الموهبة والتفوق*. ط2. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

ثورن، كاي وبيلانتي أندي. (2008م). *فن إدارة الموهبة*، (ترجمة خالد العامري). الجيزة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية. (العمل الأصلي نشر في عام 2007م).

الجديبي، رأفت. (2004م). *رعاية الموهوبين في ظل منهج التربية الإسلامية*. ط1. جدة: شمس للطباعة.

جروان فتحي. (2004م). *الموهبة والتفوق والإبداع*. ط2. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حافظ، نبيل. (1985م). *دراسات وقراءات في التفوق العقلي والتخلف العقلي* (مذكرة غير منشورة). كلية التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

الحميدي، محمد والطيب، الهادي. (2011م). *الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة*. ورقة مقدمة إلى معهد تدريب الضباط، رأس الخيمة: كلية الشرطة.

خوري، توما. (2002م). *الطفل الموهوب والطفل بطيء التعلم*. ط1. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

ديوان الموظفين العام بغزة (2016م). قانون الخدمة المدنية. تاريخ الاطلاع: 23 مايو 2016م،
الموقع: www.diwan.ps.

ديوان الموظفين العام. (2012م). تقرير الخدمة المدنية السنوي 2012/2011م - الإصدار
الأول. غزة: ديوان الموظفين العام.

ديوان الموظفين العام. (مايو، 2016م). تقارير غير منشورة. غزة: ديوان الموظفين العام.
رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012م). إدارة المواهب في المنظمة. ط1. القاهرة: المجموعة
العربية للتدريب والنشر.

زحلق، مها. (2000م). الأطفال الموهوبون والعناية بهم. مجلة شؤون اجتماعية الإماراتية،
ع(65)، 95-114.

الزعيبي، أحمد. (2003م). التربية الخاصة للموهوبين والمعاقين. عمان: دار زهران.

سليمان، عبد الرحمن. (2004م). المتفوقون عقلياً. ط1. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.

الشخص، عبد العزيز. (19-21 مايو 2015م). أساليب التعرف على المتفوقين عقلياً
والموهوبين ورعايتهم وتنمية قدراتهم الابتكارية - برنامج مقترح. ورقة مقدمة إلى المؤتمر
الدولي الثاني للموهوبين تحت شعار نحو استراتيجية وطنية لرعاية المبتكرين. الإمارات:
جامعة الإمارات العربية المتحدة.

الشرييني، زكريا وصادق، يسرية. (2002م). أطفال عند القمة. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.
شقير، زينب. (2002م). رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين. ط3. القاهرة: مكتبة النهضة.
الصمادي، نسيم. (2002م). كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم. مجلة خلاصات
كتب المدير ورجال الأعمال، ع(220)، 150-187.

صيام، عزيزة. (2013م). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة
الوسطى والعلوية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة).
الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد الغفار، عبد السلام والشيخ، يوسف. (1966م). سيكولوجيا الطفل غير العادي والتربية
الخاصة. القاهرة: دار النهضة العربية.

عبد الغفار، عبد السلام. (1977م). التفوق العقلي والابتكار. القاهرة: دار النهضة العربية.

- عجين، علي. (2008م). رعاية الموهوبين في السنة النبوية - ابن عباس نموذجاً. *المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية*، 4(4)، 172-200.
- العدواني، حمدان. (2007م). السمات الشخصية التي تميز الموهوبين تبعاً لنظرية تايلور للمواهب المتعددة لدى عينة من الطلبة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- أبو علام، رجاء وشريف، نادية. (1989م). الفروق الفردية وتطبيقاتها التربوية. ط2. الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.
- العمر، بدر (1990م). المتفوقون: تعريفهم، رعايتهم، برامجهم، وإعداد مدرسيهم. *مجلة دراسات تربوية، القاهرة: عالم الكتب*، 24(5)، 210-255.
- القريوطي، يوسف والسرطاوي، عبد العزيز والصمادي، جميل. (1995م). المدخل إلى التربية الخاصة. دبي: دار القلم.
- اللوح، نبيل والحيلة، أمال (2016م). إدارة الموهبة وعلاقتها في استدامة الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل. *مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة الجزائرية*، 22(2)، 88-112.
- معهد [CIPD] (2016م). *النظام المتكامل لإدارة الموهبة*. تاريخ الاطلاع: 23 مايو 2015م، الموقع: <http://www.cipd.co.uk>
- معهد [DDI] (2016م). *نظام إدارة الموهبة*. تاريخ الاطلاع: 23 مايو 2015م، الموقع: <http://www.ddiworld.com>
- معوض، خليل. (1994م). *القدرات العقلية*. ط2. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- مقري، زكية. (2014م). أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة (باتنة). *مجلة التجارة والاقتصاد العربية*، 9(2014م)، 156-165.
- ملحم، يحيى. (2006م). *التمكين مفهوم إداري معاصر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

النخالة، محمد. (2013م). مدى توافر مكونات إدارة الموهبة من وجهة نظر العاملين- إذاعة صوت الأقصى دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هلال، محمد عبد الغني. (2016م). الموهوبون في المنظمة... مدونة الدكتور محمد عبدالغني حسن هلال. تاريخ الاطلاع: 23 مايو 2015م، الموقع:

http://dpicmoh.blogspot.com/2011/01/blog-post_1934.html

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية:

- Altınöz, M., Çakiroğlu, D., & Çöp, S. (2013). Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(2013), 843-851.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Personal Management Practice*. (10th ed.). London: Kogan Page.
- Axelord H., Michaels, E. & Hanfield-Jones, H. (2001). *The war for Talent*. (18th ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Aziz, A. & Ogbolu, M. (2012). Talent: China's Elusive Strategic Resource. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58 (2012), 350 – 354.
- Bersin, J. (2013). *Predictions for 2013: Corporate Talent, Leadership and HR-Nexus of Global Forces Drives New Models for Talent*. UK: Deloitte. Retrieved February 4, 2016, from: <http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/SGP01092013.pdf>.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Chuai, Y., Preece, D. & Iles, P. (2008). Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901-911
- CIPD. (2006). *Understanding the Dimensions*. London: Chartered Institute of Personnel and development. Retrieved January 16, 2016, from: <http://www.cipd.co.uk>
- CIPD. (2007). *Talent: Strategy, Management, Measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and development. Retrieved January 18, 2016, from: <http://www.cipd.co.uk>
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resources Management Review*, 19(4), 304-313.
- Davies, B. & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *The International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Deery, M. & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Egerová, D. et al., (2013). *Integrated Talent Management: Challenge and Future for Organizations in Vise grad Countries*. Czech Republic: Nava. Retrieved January 25, 2016, from: <https://www.researchgate.net/publication/267631703>
- Foster, C. (2015). Managing the flow of talent through organizations – a boundary-less model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 15-19.
- Hor, F., Huang, L., Shih, H., Lee, Y., & Lee, E. (2010). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network

- process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. *Computers and Mathematics with Applications*, 60 (2010), 528-540.
- Kaliannan, M. & Adjovu, S. (2015). Effective employee engagement organizational success: a case study. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 172(2015), 161-168.
- Kong, D. & Zhang, X. (2012). Research on Knowledgeable Talents Performance Management Based On Organizational Commitment. *IERI Procedia*, 2(2012), 636-641.
- Linley, A. (2015). Best practices for finding hidden talent and empowering social mobility. *Strategic HR Review*, 14(5), 194-198.
- Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal of pediatrics and adolescent Medicine*,(2), 112-116.
- Morgan, H. & Jardin, D. (2010). HR + OD = Integrated Talent Management. *OD Practitioner*, 42(4), 23-29.
- Nilsson, S. & Ellstrom, P. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*,36(1), 26–45.
- Pandey, S. & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organizations. *Procedia Economics and Finance*, 11(2014), 152-165.
- Rebetřák, M. & Farkařová, V. (2015). Managing High – Potential Employees. *Procedia Economics and Finance*, 23 (2015), 867 – 871.
- Ringo T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R. & Lesser, E. (2008). *Integrated Talent Management: Part 1 –Understanding the Opportunities for Success*. New York: IBM Institute for Business Value.
- Sahai, Sh. & Srivastava, A. (2012). Goal/target setting and performance assessment as tool for talent management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37(2012),241 – 246.
- Sajjad, W., Abdulhalim, Z. & Halil, Z. (2012). Talent Management In Four stages. *The USV Annals of Economics And Public Administration*, 12, 1(15), 130-137.
- Serban, A & Andanut, M. (2014). Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent. *Procedia Economics and Finance*, 16(2014), 506-511.
- Sleiderink, D. (2012). *Talent management in health care: identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente* (Unpublished Master Thesis). University of Twente, Netherlands. Retrieved February 4, 2016, from: <http://purl.utwente.nl/essays/61758>
- Silzer, D. & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management. A leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley&Sons.
- Stahl, G., Bjorkman, I., Frndle, E., Morris, S., Pauwe, J. & Stiles, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2),25-32.

- Tatoglu, E., Glaister, A., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business, 51*(2), 278-293.
- Towers, Perrin. (2005). *Winning Strategies for global workforce: Attracting, Retaining and Engaging Employees for competitive Advantage*. Stamford CT: Towers Perrin.
- Tucker, E., Kao, T. & Verma, N. (2005). Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face talent management. *Business Credit, 107*(7), 20-27.
- Wellins, R. S., Smith, A. B. & Erker, S. (2010). *Nine Best Practices for Effective Talent Management*. Pittsburgh: Development Dimensions International [DDI].

الملاحق

ملحق رقم (1): كتاب طلب تحكيم الاستبانة



الجامعة الإسلامية-غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

السيد/ المحترم.

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

هذه الاستبانة هي أداة دراسة بعنوان: "مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل - دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة" في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. وتشمل هذه الاستبانة 6 مجالات، وهي الأبعاد الرئيسية التي وضعها المعهد الأمريكي المذكور أعلاه لقياس مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة في المنظمات، وهي كما يلي:

1/ تطوير استراتيجية الموهبة، 2/ استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، 3/ تحفيز الموهبة وتطويرها، 4/ تنظيم وإدارة الموهبة، 5/ الاتصال بالموهبة وتمكينها، 6/ تعاقب واستدامة الموهبة في المنظمة.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة والتعليق عليها

مع عظيم الشكر والامتنان لكم والله الموفق،،

مرفقات الطلب:

- مشكلة البحث والمتغيرات والفرضيات.
- الاستبانة.
- الاستبانة الأصلية من تصميم معهد IBM Institut for Business Value.

الباحث: إياد أحمد عبد الله أبو سحلوب

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
2	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
3	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
4	د. خالد دهليز	الجامعة الإسلامية
5	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
6	أ.د. محمود عكاشة	جامعة الأزهر
7	أ.د. عبد الله الهابيل	جامعة الأزهر
8	د. رامز بدير	جامعة الأزهر
9	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
10	د. فؤاد عياد	جامعة الأقصى
11	د. نبيل اللوح	جامعة القدس المفتوحة
12	د. أيمن راضي	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (3): استبانة الدراسة



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

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

هذه الاستبانة هي أداة الدراسة التي سيجريها الباحث بعنوان: " مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل - دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة" في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

وتشمل هذه الاستبانة 6 مجالات، وهي الأبعاد الرئيسية التي وضعتها المعهد الأمريكي المذكور أعلاه لقياس مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة، وهي كما يلي:
1/ تطوير استراتيجية الموهبة، 2/ استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، 3/ تحفيز الموهبة وتطويرها، 4/ تنظيم وإدارة الموهبة، 5/ الاتصال بالموهبة وتمكينها، 6/ تعاقب واستدامة الموهبة.

تعريف الموهبة (الموهوب) في المنظمة: أولئك الأفراد أو المجموعات التي لديها قدرات استراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة.
تعريف النظام المتكامل لإدارة الموهبة: نظام يهدف لتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالموهب في المنظمة، وهو يتكامل مع ثقافة المنظمة، ومع استراتيجياتها، ومع استراتيجياتها نحو الموارد البشرية.

ملاحظة: هذه البيانات والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع عظيم الشكر والامتنان لكم والله الموفق،،

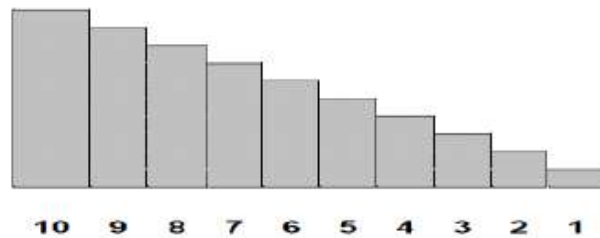
الباحث: إياد أحمد عبد الله أبو سلوب

أولاً: المعلومات الشخصية:

1- الفئة العمرية:	
() أقل من 30 سنة	() 30 - أقل من 40 سنة
() 40 - أقل من 50 سنة	() 50 سنة فما أكثر
2- الجنس:	
() ذكر	() أنثى
3- المؤهل العلمي	
() دكتوراه فما فوق	() ماجستير
() بكالوريوس	() دبلوم عالي
4- اسم المؤسسة (الدائرة الحكومية):	
.....	
5- الفئة الوظيفية:	
() الفئة العليا A4-A3-A2-A1	() الفئة الأولى C-B-A
6- عدد سنوات الخدمة في الفئة الوظيفية الحالية:	
() أقل من 5 سنوات	() 5 - أقل من 10 سنوات
() 10 - أقل من 15 سنة	() 15 سنة فما أكثر
7- عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي الفلسطيني:	
() أقل من 5 سنوات	() 5 - أقل من 10 سنوات
() 10 - أقل من 15 سنة	() 15 سنة فما أكثر

ثانياً: فقرات الاستبانة:

نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة باستخدام التدرج من [1 إلى 10]، حيث كلما اقتربت إجابتم من 10 دل ذلك على موافقتكم العالية على ما يرد في الفقرات.



الدرجة	الفقرة	م
أولاً: أبعاد النظام المتكامل لإدارة الموهبة		
حسب معهد (IBM)		
البعد الأول: تطوير استراتيجية الموهبة		
1	تعرف الإدارة العليا في مؤسستك من هم الأفراد الذين لديهم الفاعلية في تحقيق أهدافها.	
2	تحدد مؤسستك المواقع الوظيفية الجوهرية لديها والأدوار الوظيفية الهامة التي تعتبر أساس التميز	
3	تتسجم استراتيجية مؤسستك نحو إدارة الموارد البشرية مع استراتيجياتها العامة.	
4	تستخدم مؤسستك معايير محددة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	
5	تستطيع مؤسستك تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً في أي وقت.	
البعد الثاني: استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها		
6	يتوفر لدى مؤسستك المقدرة على الاستقطاب الفعال للموارد البشرية.	
7	تستقطب مؤسستك وتحتفظ بموارد بشرية متنوعة لديها.	
8	تُعين مؤسستك الأفراد اللازمين في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.	
9	تحدد مؤسستك الأفراد الموهوبين لديها وتمتلك برامج للاحتفاظ بهم.	
10	تؤدي إدارة التعاقب الوظيفي للمواهب في مؤسستك إلى تطوير موهبة القيادة لدى الموظفين.	
البعد الثالث: تحفيز الموهبة وتطويرها		
11	يعرف أفراد مؤسستك مسؤولياتهم الوظيفية وأدوارهم في تحقيق الأهداف.	
12	تعرف مؤسستك قدرات الموهوبين لديها وتستخدم موهبتهم في تطوير قدرات بقية الموظفين.	
13	تساعد الحوافز المقدمة للموهوبين كأفراد أو كفرق عمل في تحقيق أهداف مؤسستك.	
14	توفر مؤسستك للموهوبين خيارات متنوعة تمكنهم من التقدم في المسار الوظيفي الذي يرغبونه وتمكنهم من تطوير القدرات اللازمة للنجاح في هذا المسار.	
15	تتابع مؤسستك باهتمام مواقف واتجاهات الموهوبين لديها ومستويات ولائهم.	
16	يُكرس المدراء أوقاتاً كافية للأنشطة الخاصة بتطوير قدرات الموهوبين في مؤسستك.	
17	تحدد مؤسستك احتياجات تطوير الموهوبين في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.	
البعد الرابع: تنظيم وإدارة الموهبة		
18	يوزع المدراء في مؤسستك المهام الوظيفية على الأفراد بطريقة مرنة وبكفاءة عالية.	
19	تعوض مؤسستك النقص في مواردها البشرية باستخدام مصادر مرنة من الموارد البشرية.	
20	يوزع المدراء في مؤسستك الموارد البشرية المتاحة لهم في الأقسام بفاعلية.	
21	توفر مؤسستك الموارد البشرية اللازمة لتنظيم وإدارة العمل في المستويات التنظيمية المختلفة.	
22	تستخدم مؤسستك معايير واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم وإدارة المواهب البشرية لديها.	
البعد الخامس: الاتصال بالموهبة وتمكينها		
23	تُمكن مؤسستك الموهوبين من مشاركة المعرفة مع الموظفين الآخرين بما يحقق نجاحها.	

24	تحدد مؤسستك للموهوبين بوضوح المهارات والقدرات التي تبحث عنها.
25	توفر مؤسستك الأدوات والموارد والمعايير الواضحة لدعم التعاون ونشر المعرفة.
26	تُمكن مؤسستك الموهوبين من العمل عن بعد عبر شبكات الاتصال الحديثة والانترنت لتحسين مرونة العمل وتقليل التكاليف.
البعد السادس: تعاقب واستدامة الموهبة	
27	تستطيع الموارد البشرية في مؤسستك مواكبة التغييرات في ظروف العمل.
28	تتوافق قنوات الاتصال التنظيمية في مؤسستك مع تصرفات وسلوكيات القيادة.
29	تأتي التغييرات الجوهرية الأخيرة التي أجرتها مؤسستك وفق رؤية مستقبلية واضحة.
30	تُحقق التغييرات الجوهرية الأخيرة التي أجرتها مؤسستك استدامة المواهب لديها.
ثانياً: إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة	
31	تنظر مؤسستك إلى المواهب كأهمية استراتيجية.
32	تتبنى إدارة مؤسستك فكرة ومفهوم إدارة المواهب.
33	تقوم إدارة مؤسستك بأنشطة وتطبيقات واضحة تتعلق بإدارة المواهب.
34	يعتمد نظام إدارة الموهبة في مؤسستك آليات واضحة لإدارة المواهب.
35	يترجم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك ثقافتها التنظيمية بوضوح.
36	يعزز نظام إدارة الموهبة في مؤسستك تحقيق استراتيجياتها العامة.
37	يعزز نظام إدارة الموهبة في مؤسستك استراتيجياتها نحو الموارد البشرية.
38	يشمل نظام إدارة الموهبة في مؤسستك جميع المستويات التنظيمية.
39	يُمكن نظام إدارة الموهبة مؤسستك من تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.
40	يدعم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك تعليم وتطوير الموظفين.
41	يوفر نظام إدارة الموهبة في مؤسستك بيئة عمل مرنة للموظفين.
42	يدعم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك تحفيز المواهب.
43	يستثمر نظام إدارة الموهبة في مؤسستك قدرات المواهب الكامنة.
44	يُمكن نظام إدارة الموهبة في مؤسستك المواهب من نشر المعرفة.
45	يساهم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
46	يدعم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك تعاقب واستدامة المواهب.
47	يساهم نظام إدارة الموهبة في مؤسستك في بناء قيادات ناجحة فيها.

مع خالص الشكر على حسن تعاونكم،،،

الباحث: إياد أحمد عبدالله أبو سحلوب

ملحق رقم (4): الاستبانة الأصلية حسب معهد (IBM)

Integrated Talent Management Dimensions	
Dimension 1 : Develop Strategy	
1	Senior management views workforce effectiveness issues as important in delivering business results.
2	The organization knows what critical positions/roles help to differentiate itself in the marketplace.
3	The organization has a workforce management strategy that is explicitly linked to the overall business strategy.
4	Metrics are used to provide input into strategic workforce planning decisions.
5	The organization accurately forecasts the demand for labor (size and skills) over various time horizons
Dimension 2 : Attract and Retain	
6	The organization is able to bring new recruits on board effectively.
7	The organization attracts, retains, values and fully utilizes a diverse workforce.
8	The organization is able to recruit desired employees in a timely and consistent manner.
9	The organization identifies high potential and key employees and has programs to retain them.
10	The organization has a succession management capability that guides the development of leadership talent.
Dimension 3 : Motivate and Develop	
11	Employees understand their job responsibilities and how roles contribute to the goals of the larger organization.
12	Organization identifies and uses competencies to develop the workforce.
13	Employee and workgroup incentives are aligned with appropriate business goals.
14	Employees have career options and pathways that encourage the development of relevant skills.
15	The organization understands and addresses workforce attitudes and engagement levels.
16	Managers devote sufficient time/attention to people management activities.
17	Employee development needs are identified and met in an effective and timely manner.
Dimension 4 : Deploy and Manage	
18	Managers are able to assign employees to work schedules in a flexible and efficient manner.
19	The organization is able to complement its workforce by using flexible sources of labor.
20	Department leaders support the deployment and use of employees across departments.
21	People and resources are available to address workforce management/deployment issues at an organizational level.
22	Metrics exist to measure/model effective workforce management and deployment decisions.
Dimension 5 : Connect and Enable	
23	Employees collaborate and share knowledge with others in a way that contributes to the organization's success.
24	Employees are able to identify relevant skills in the organization in a timely manner.
25	Tools, resources and metrics exist to foster collaboration and knowledge sharing across the organization.
26	The organization promotes virtual/remote working to improve flexibility and/or reduce costs

Dimension 6 : Transform and Sustain	
27	The workforce is capable of adapting to changing business conditions.
28	Organizational communications are aligned with leadership actions and behaviors.
29	Recent major business changes have been driven by a relevant and understood vision of the future.
30	Recent major business changes to the organization have been successfully sustained.