

ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية "

د. عبد الله عبد الله أحمد الطبال

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة

السويس - مصر

بريد إلكتروني: altabal2000@yahoo.com

ملخص:

تتناول هذه الدراسة دراسة وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب البشرية ومستوى أداء العاملين بالتطبيق على بعض الجامعات الحكومية السعودية (جامعة طيبة و الإسلامية وأم القرى). وتشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي طردي لممارسات إدارة المواهب محل الدراسة وهي: (استقطاب وتوظيف المواهب - تحفيز وتطوير المواهب - إدارة الأداء - تمكين المواهب - تطوير المسار الوظيفي - الاحتفاظ بالمواهب) في أداء العاملين، وتختلف الأهمية النسبية لممارسات إدارة المواهب محل الدراسة في تأثيرها على أداء العاملين وتم ترتيبها كما يلي: (تطوير المسار الوظيفي - إدارة الأداء - تمكين المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - استقطاب وتوظيف المواهب).
كلمات مفتاحية: إدارة المواهب البشرية، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة الأداء، تمكين المواهب، تطوير المسار الوظيفي، الاحتفاظ بالمواهب، الأداء.

Abstract:

This study deals with the relationship between human talent management practices and the level of performance of employees in some Saudi government universities (Taibah, Islamic, Umm Al Qura University).

The results indicate that there is a significant positive effect of the talent management practices under study: Attracting and recruitment talents - motivating and developing talent - Performance management - Empowering talent - Developing the career path - retention talents) in the performance of the employees. The relative importance of the talent

management practices studied varies in their impact on the performance of the employees and their ranking As follows: (career development - performance management - talent empowerment - talent retention - Attracting and recruitment talents).

Keywords: Human Talent Management - Attracting Talents - Talent Development - Performance Management - Talent Empowerment - Career Development - Retaining Talent - Performance.

مقدمة :

تعد إدارة المواهب Talent Management أحد أهم التحولات المعرفية المعاصرة في مجال الفكر الإداري الحديث، باعتبارها المصدر الرئيس لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات في الوقت الحالي، وذلك بعد التحول نحو الموارد غير الملموسة وفي مقدمتها الموهبة و رأس المال الفكري.¹

وقد أدت التحديات التي يشهدها عالم اليوم والمتمثلة في تزايد حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة إلى اعتبار التميز عنصراً هاماً لتحقيق البقاء و النمو والتطور، ولهذا ظهر الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة كأحد مصادر القوة صعبة التقليد وإسهامها في تحقيق النمو والبقاء والتطور في المنظمات.²

وقد شهد تخصص إدارة الأعمال في السنوات الأخيرة تطور مفاهيم وأفكار إدارية وتنظيمية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية من أهمها مفهوم إدارة المواهب البشرية، وقد بدأ هذا المفهوم في الظهور

¹ - محمد ثابت فرعون الكرعوي " البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات - دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية"، ملخص رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة، 2010م، ص:1.

² - محمد سعيد الحميدى و الهادى خوجلى الطيب، "الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"، كلية الشرطة - معهد تدريب الضباط، 2011م، ص ص: 1-17.

والانتشار في السنوات الأخيرة كمنهج وأسلوب جديد لتفعيل دور المواهب وتطوير لجودة الموارد البشرية، وأصبح الاهتمام بالمواهب البشرية في مجال إدارة الأعمال عاملاً مهماً من أجل تحقيق أداء عالٍ.³

1- مشكلة البحث :

تعاني المنظمات العربية من انخفاض في توفير العقول البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تدق أجراس الخطر منذ أكثر من ربع قرن من الزمان نتيجة لانخفاض كفاءة العنصر البشري، مما يتطلب سرعة إدارة المواهب والكوادر البشرية في المنظمات العربية بوجه عام، ولذلك تمثل إدارة وتنمية الموارد البشرية قضية في غاية الأهمية في الوقت الراهن.⁴

وتوجد عدة مؤشرات تؤكد على تزايد مبررات الحاجة إلى تطبيق إدارة المواهب في المنظمات منها:⁵

- تزايد حاجة جميع المنظمات في الوقت الحالي سواء في القطاع العام أو الخاص إلى ضرورة استقطاب الموارد البشرية ذوي المهارات الملائمة لشغل الوظائف القيادية مع تزايد النقص في المهارات؛
- يعتبر نقص المواهب أكبر التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي، وتعاني الدول العربية بصفة عامة من تسرب كفاءاتها الوطنية المتميزة، لعدم توافر التحفيز الكافي والبيئة المناسبة؛
- يمر الوطن العربي بأزمات اقتصادية وسياسية طاحنة تؤثر بشكل كبير على مخرجات التعليم الجامعي، وبالتالي على تنميه وإدارة الموارد البشرية، مما يؤثر سلباً على الإنتاج وجودة الخدمات والأداء، وكذلك

³ - ناصر محمد العديلي، " كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية؟"، مجلة الاقتصادية، النسخة الإلكترونية، العدد 5670، الاثنين 24/4/1430 هـ - الموافق 20 إبريل 2009. ص : 1.

⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "ندوة إدارة المواهب - المدخل الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة دمياط، الثلاثاء 26/10/2010.

⁵ - محمد سعيد الحميدى & د. الهادي خوجلي الطيب، "الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"، كلية الشرطة - معهد تدريب الضباط، 2011 .

- إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير، "إدارة المواهب: البرنامج العملي للتمتين"، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية العلوم والدراسات، جامعة المجمعة، 2014.

الحد من نمو المنظمات مما ينتج عنه ندرة في الوظائف المتاحة سنوياً، بل والأكثر من ذلك قيام الكثير من المنظمات بتخفيض عدد الموارد البشرية لديها بالرغم من تزايد أعداد الخريجين الجامعيين سنوياً. ويمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال البحثي التالي:

هل هناك تأثير لممارسات إدارة المواهب البشرية محل الدراسة على تحسين أداء العاملين ؟

2- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- يشكل التطبيق الفعال لإدارة المواهب في منظمات الأعمال أهمية كبيرة في توفير فرص العمل وعلاج مشكلة البطالة في الدول العربية بصفة عامة، خاصة وأن أغلب برامج وسياسات التنمية الاقتصادية قد فشلت في إجراء تحسن ملموس في حياة الموارد البشرية في تلك الدول؛
- تساهم هذه الدراسة في إثراء هذا المجال والمكتبة العربية بصفة عامة بالأبحاث والدراسات المتعلقة بإدارة المواهب، حيث تعتبر مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- يشجع الكشف عن تأثير ممارسات إدارة المواهب على الأداء المسؤولين في الجامعات محل الدراسة على ضرورة تطبيق إدارة المواهب كنظام إداري فيها للاستفادة منها في تدعيم مستوى الأداء ، وتطوير أسلوب إدارتهم لموظفيهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وتمكينهم من قيادة الموهوبين بفعالية؛
- التركيز على الجامعات كأحد أهم مؤسسات التعليم العالي، وتناولت الدراسة بعض الجامعات السعودية كمجال للتطبيق لما لها من دور كبير في المجتمع، ومكانة بين الجامعات المختلفة، حيث شهدت حالياً توسعاً كمياً كبيراً ارتبط بتزايد أعداد الطلبة، وتساعد درجة الوعي والانفتاح على مظاهر العولمة والجودة ، لذلك كان لابد من وجود أنظمة لإدارة المواهب في مثل هذه الجامعات العربية.

3- أهداف البحث: تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي :

- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المواهب كمدخل إستراتيجي جديد في مجال التنمية البشرية وتطبيقه على الجامعات محل الدراسة لتحقيق فعالية أداء العاملين بها؛
- قياس أثر ممارسات إدارة المواهب البشرية على أداء العاملين؛
- تقديم مجموعة من التوصيات تمكن الإدارة وأصحاب القرار في تلك الجامعات من التعرف على أفضل الممارسات لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين والموهوبين لديها وإدارتهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم لتحسين الأداء.

4- أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض ملخصاً لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي قام الباحث بمراجعتها:

جدول رقم (1): ملخص لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والأداء

اسم الباحث	هدف الدراسة	أهم النتائج
Heinen& O'Neill,2004	دراسة وتحليل دور إدارة المواهب في الأداء التنظيمي	تلعب إدارة المواهب دوراً هاماً في تعظيم الأداء التنظيمي
Lockwood,2006	دراسة وتحليل دور إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي	تلعب إدارة المواهب دوراً هاماً في تحقيق النجاح التنظيمي
Chug&Bhatnagar, 2006	دور إدارة المواهب كتوجه إستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في تحقيق أداء عال	تؤثر إدارة المواهب كتوجه إستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في تحقيق أداء عال
Collings&Mellah,2009	دراسة وتحليل دور إدارة المواهب في الأداء	وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين إدارة المواهب والأداء
العبادي، 2010	دراسة إدارة الموهبة في منظمات الأعمال	تساهم إدارة المواهب في تحقيق الأداء العالي داخل المنظمات

تؤثر أبعاد إدارة المواهب وبنيتها التحتية تأثيراً معنوياً في مؤشرات الأداء العالي للجامعتين محل الدراسة.	تحليل العلاقات السببية بين أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية والأداء العالي دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية	الكرعاوي، 2010
تؤثر إدارة المواهب تأثيراً إيجابياً قوياً على الأداء التنظيمي.	دراسة وتحليل أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي	Kehinde,2012
تؤثر إدارة المواهب تأثيراً إيجابياً على الثقة في المنظمات الفندقية	دراسة وتحليل أثر إدارة المواهب على الثقة والكفاءة التنظيمية والأداء	Altinoz, etal,2013
غموض مفهوم إدارة المواهب وضرورة إجراء دراسة مستقبلية تتناول دراسة أثر إدارة المواهب على الأداء الفعال	التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية بالجامعة الإسلامية - بغزة	صيام، 2013

المصدر : من إعداد الباحث .

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

- اختلاف مجال وبيئة تطبيق هذه الدراسة حيث تطبق الدراسة على قطاع التعليم العالي؛
- تناولت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني مدخل متكامل لأهم ممارسات وأبعاد إدارة المواهب مجتمعه؛

- يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة والاستفادة منها في جميع مؤسسات التعليم العالي في المملكة؛
- تزايد الحاجة إلى إجراء دراسة تحدد طبيعة العلاقة بين ممارسات مدخل إدارة المواهب البشرية وأداء العاملين ، وتحدد ما إذا كانت تلك الممارسات تؤثر إيجابياً أو سلبياً في أداء العاملين .

5- الإطار النظري للبحث :

1.5- مفهوم وأهمية إدارة المواهب:

تتعدد تعريفات الكتاب والباحثين حول مفهوم إدارة المواهب، كما يلي :

يمكن تحديد مفهوم المهوبة على أنه: الموارد البشرية القادرة على تحقيق تميز في أداء المنظمة عن طريق الإسهام المباشر في هذا الأداء، أو من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل.⁶

ويعرفها (أحمد، 2011) بأنها قدرة إدارة المنظمة على توفير منهج منظم لاستقطاب وجذب وتوظيف وتطوير مهارات العاملين، واعتبارهم مواهب تستحق الاهتمام والرعاية والدفع للأمام، ووضع الشخص المناسب ذوى المهارات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المنظمة الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها وبناء ميزة تنافسية أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى.⁷

وترى دراسة (Kehinde, 2012); أنه يمكن تعريف إدارة المواهب من عدة زوايا كما يلي:⁸

- تعرف كعملية على أنها مجموعة من العمليات اللازمة لتحسين الأفراد وعمليات إدارة ورعاية المواهب والتي تعد جزءاً من العمليات اليومية في المنظمة أو الحياة التنظيمية لضمان نجاح المنظمة في المستقبل؛
- وتعرف كثقافة بأنها فكر وتوجه واعتقاد بضرورة الحاجة للمواهب لتحقيق النجاح التنظيمي؛
- كما تعرف كمنافسة بأنها عملية التنافس للحصول على المواهب ذوى الأداء العالي وتطويرهم شخصياً ووظيفياً بمعدل أسرع وأكبر من المنافسين؛
- وتعرف من منظور تخطيط الموارد البشرية بأنها توفير الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب في الوظائف المناسبة وأداء المهام المناسبة أو الصحيحة؛
- وتعرف كأداة للتغيير التنظيمي حيث تستخدم كمحرك ودافع لإجراء التغيير في المنظمة لتحسين الأداء التنظيمي.

⁶- M., Armstrong, **Strategic Human Resource Management : A guide to action**, 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press, 2009, p.6.

⁷ - محمد جاد حسين أحمد، " واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر "، **مجلة الثقافة والتنمية**، العدد الأربعون، السنة الحادية عشرة، يناير 2011م، ص: 104-184.

⁸- J. S., Kehinde, " Talent Management: Effect on Organizational Performance", **Journal of Management Research**, V. 4, N. 2, 2012, pp.178-186.

ونستخلص من التعاريف السابقة أن مفهوم إدارة المواهب في ضوء هذه الدراسة عبارة عن مدخل للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات، والعمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية والتي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف ومواهب متميزة للعمل داخل المنظمات، ومن ثم توظيف قدرات هذه الموارد، وتحفيزها وإدارة أدائها وتمكينها وتطوير مسارها الوظيفي والاحتفاظ بها، بهدف تحسين فعالية وكفاءة الأداء داخل المنظمات .

2.5- أبعاد إدارة المواهب:

تعد إدارة المواهب من المفاهيم متعددة المعان والأبعاد، ولذا تتعدد مداخل دراسة أبعاد إدارة المواهب كما يلي:⁹

- يقترح بعض الباحثين الممارسات التالية:¹⁰ (التنمية - الاحتفاظ - إدارة الأداء - الاتصالات - والتقدير والمكافأة أو التحفيز)؛

- كما يحددها (Thunnissen,et.al,2013) في:¹¹ (التعيين والتوظيف - التخطيط للخلافة - التدريب والتطوير - إدارة الأداء) . وتشير إليها دراسة أخرى في الأبعاد التالية:¹² (تطوير المواهب - الاستقطاب والاحتفاظ - التحفيز - نشر وتوزيع المواهب - التواصل والتمكين - التناوب والتدوير الوظيفي المستمر)؛

⁹ J., Storey, **Human Resource Management : A Critical Text**, 3rd ed., Thomson Learning, London,2007,p.105.

¹⁰- عبد العزيز بن سلطان العنقري، " إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي بالمنظمات الحكومية السعودية "، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، عدد 113، محرم 1435هـ، ص ص: 1-45 .

¹¹- M. , Thunnissenetal, " Talent management and the relevance of context : Towards a pluralistic approach" , **Human Resource Management Review** , N. 23 , 2013, pp.326-336.

¹²- A ., Corbin & F., Strauss, " HR's role in talent management and driving business results" , **Employment Relations Human Resource Planning**, V. 27,2008,pp.33 - 41.

- أما (Behrstock,2010) فيحدد ممارسات إدارة المواهب بوجه عام في الأبعاد الثلاثة التالية:¹³
(استقطاب المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - تطوير وتحفيز المواهب)؛
- في حين يقترح (Behrstock,et.al,2009):¹⁴ ممارسات إدارة المواهب بفعالية للمعلم في العناصر التالية (إعداد المواهب - استقطاب المواهب - توظيف وتعيين المواهب - تقلد المناصب الوظيفية - التطوير الوظيفي - نظم تحفيز المواهب - ظروف وبيئة العمل - إدارة الأداء) .
وفي ضوء الدراسات السابقة لأبعاد إدارة المواهب تعتمد هذه الدراسة على قياس إدارة المواهب من خلال الأبعاد التالية: (استقطاب وتحفيز وتمكين والاحتفاظ بالمواهب و إدارة الأداء و تطوير المسار الوظيفي)

3.5- الأداء :

يعرفه (عباس، 2008) بأنه مدى كفاءة أو قدرة المنظمات في تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها.¹⁵ ويحدده (مصطفى، 2002) على أنه قدرة الفرد أو الفريق أو المنظمة على تحقيق الأهداف المخططة أو المستهدفة بكفاءة وفعالية.¹⁶ ويقترح (عبد الحليم، 2012/2011) بأنه درجة تحقيق الأهداف المحددة، ويمكن اختصاره في معادلة الفعالية = الإنجاز أو الأداء المحقق ÷ الإنجاز أو الأداء المستهدف أو المخطط.¹⁷ كما يعرفه كل من (Yuchtman & seashore) بأنه قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة من أجل الحصول على الموارد أو الكفاءات النادرة التي تمكنها من

¹³ -E . Behrstock , "Talent Management in the private and education sectors : A literature Review " , January ,2010, Learning point Associates , [www .learning pt.org](http://www.learning pt.org).,pp.1-16.

¹⁴ - E .Behrstock ,etal , "Managing educator talent : A research based framework for district and state policy makers" , Naperville, Il , Learning point Associates , www .learning pt.org. 2009.

¹⁵ - علي عباس، "الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال"، دار إثراء، الأردن، 2008، ص ص : 27-28.

¹⁶ - أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر-الأصول والمهارات"، غير موضع دار النشر، القاهرة، 2002، ص: 415.

¹⁷ - مزغيش عبد الحليم، " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة "، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم

العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص ص : 20-21.

أداء وظائفها بكفاءة وفعالية.¹⁸ ويعرفه (الداوي، 2010/2009) بأنه العمل المستمر والشامل لإنجاز الأعمال كما خطط لها، ولذلك يعتبر المحدد الأساس لنجاح وبقاء المنظمة في الأسواق المستهدفة، ومدى قدرة المنظمة على التكيف أو الفشل مع البيئة المحيطة، ويرتبط هذا المفهوم بمفهوم الكفاءة والفعالية.¹⁹ ونستخلص من التعريفات السابقة تعريف مفهوم الأداء في ضوء هذه الدراسة على أنه عبارة عن قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها والعمل بشكل جيد وفعال وأداء الأعمال الصحيحة. ولذا تعتمد هذه الدراسة على قياس الأداء من خلال الأبعاد التالية : (الالتزام - الفرق عالية الأداء - الحوافز - الفعالية) .

4.5- علاقة إدارة المواهب بأداء العاملين :

يتجلى دور إدارة المواهب في تحسين الأداء وترجمة الموهبة في الأداء في العلاقة التالية:

المواهب = القيم X القدرات (القدرة على العمل، القدرة على التواصل، القدرة على التفكير، القدرة على التعلم) + الإستراتيجية / الرسالة / الرؤية + المهارات والكفاءات + المهام والأدوار + الفرص + التشجيع والاعتراف والتقدير + التدريب والتطوير + التمرين + خطة وأهداف العمل + الموارد ← إدارة الأداء
← تحسين الأداء. (Al-Awamleh,2009)

6- منهج البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفروضه، فإنه يتم استخدام المنهج التحليلي والذي يعتمد على تبويب وتحليل البيانات التي تم تجميعها بأسلوب الاستقصاء، باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة وبرنامج (SPSS/PC+, V.20).

¹⁸ إيمان نور الدين و صورية كحول، " الكفاءة والفعالية وأخلاقيات المؤسسة : وجهة نظر أصحاب المصلحة "، بحث مقدم إلى د. موسى عبد الناصر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص : 12.

¹⁹ الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة الباحث، العدد السابع، 2010/2009، ص ص: 217-227.

7- فروض البحث:

يقوم البحث بمحاولة اختبار مدى صحة الفروض التالية :

1.7- الفرض الأول :

توجد علاقة ذات تأثير طردي معنوي لممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين .

2.7- الفرض الثاني: ينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :

1/2: توجد علاقة ذات تأثير طردي معنوي لاستقطاب وتوظيف المواهب على أداء العاملين؛

2/2: توجد علاقة ذات تأثير طردي معنوي لتحفيز وتطوير المواهب على أداء العاملين؛

3/2: توجد علاقة ذات تأثير طردي معنوي لإدارة الأداء على أداء العاملين؛

4/2: توجد علاقة ذات تأثير طردي معنوي لتمكين المواهب على أداء العاملين؛

5/2: توجد علاقة ذات تأثير طردي معنوي لتطوير المسار الوظيفي للمواهب على أداء العاملين؛

6/2: توجد علاقة ذات تأثير طردي معنوي للاحتفاظ بالمواهب على أداء العاملين.

3.7- الفرض الثالث : ينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :

1/3: توجد علاقة ذات تأثير طردي معنوي لمحاو ممارسات إدارة المواهب على الالتزام؛

2/3: توجد علاقة ذات تأثير طردي معنوي لمحاو ممارسات إدارة المواهب على الفرق عالية الأداء؛

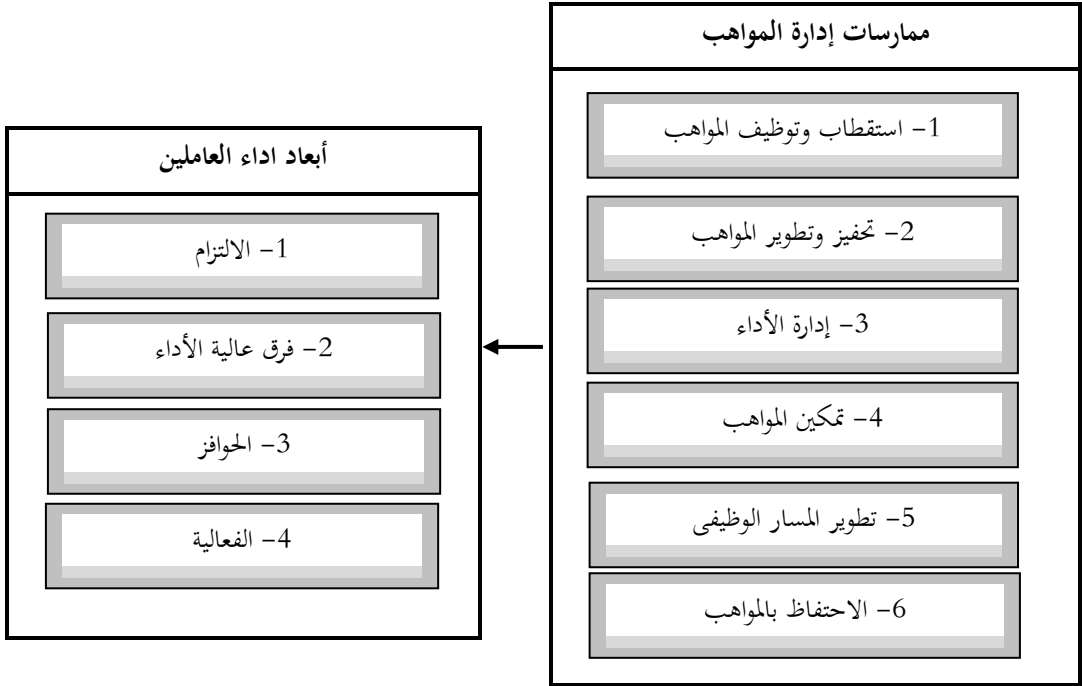
3/3: توجد علاقة ذات تأثير طردي معنوي لمحاو ممارسات إدارة المواهب على الحوافر؛

4/3: توجد علاقة ذات تأثير طردي معنوي لمحاو ممارسات إدارة المواهب على الفعالية.

ويوضح الشكل التالي النموذج المقترح للدراسة وفروضها :

الشكل رقم (1): النموذج المقترح للدراسة

المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المواهب) ----- المتغير التابع (أداء العاملين)



المصدر: من إعداد الباحث.

8- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع مفردات مستوى الإدارة الوسطى ممثلة في العمداء والوكلاء، والإدارة الإشرافية ممثلة في رؤساء الأقسام ومديري الإدارات في كليات جامعات طيبة والجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة وجامعة أم القرى بمكة المكرمة، وقد بلغ حجم المجتمع 954 مفردة (الموقع الإلكتروني للجامعات المذكورة عبر شبكة الانترنت خلال عام 1437هـ، 2016).

ومن خلال دراسة مجتمع الدراسة اتضح تجانس مفرداته طبقاً لاستجابات المفردات حول موضوع الدراسة. وتم سحب عينة عشوائية بسيطة حجمها الكلي طبقاً لجدول تحديد حجم العينة 278 مفردة

عند حجم مجتمع 1000 مفردة تم زيادة حجمها إلى 350 مفردة.²⁰ وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة 300 استمارة، ومعدل الردود الصحيحة 85,71% وهو معدل مرتفع ومقبول لأغراض البحث العلمي.

9- طرق جمع البيانات :

يستخدم الباحث قوائم الاستقصاء في جمع البيانات الأولية من فئات البحث المختلفة. وتشمل قائمة الاستقصاء مجموعة أسئلة خاصة بممارسات إدارة المواهب محل الدراسة (المتغيرات المستقلة) وبالاعتماد على استقصاء (Piti,2010)، (صيام، 2013) والذي تم اقتباسه من دراسة (الحميدي، والطيب،2011). وأسئلة خاصة بأبعاد أداء العاملين (المتغير التابع) بالاعتماد على مقياس (سبرينه، 2015/2014) بعد إدخال بعض التعديلات ليتناسب وأهداف الدراسة الحالية . ويتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي .

10- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات :

يستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض، وذلك من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (+SPSS/PC)، ومنها: مقاييس النزعة المركزية والتشتت، معامل الارتباط ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط، اختبار فريدمان (تحليل الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة) واختبار كاي تربيع، الانحدار التدريجي.

11- نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض :

1.11 - الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يلاحظ من الجدول الموالي أن جميع المتغيرات لها قيم أعلى من المتوسط (3)، وهذا يشير إلى أن تصورات أفراد العينة جاءت إيجابية ومرتفعة. وهذا يدل على أهمية ومعنوية عبارات ممارسات إدارة المواهب البشرية وأداء العاملين وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

²⁰-U. ,Sekaran , **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach** , Fourth Edition, John Wiley & Sons, 2003, p.294 .

جدول رقم (2): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	المعنوية
استقطاب وتوظيف المواهب	4.0008	.86783	19.975	.000
تحفيز وتطوير المواهب	4.2608	.73756	29.609	.000
إدارة الأداء	4.1833	.74877	27.373	.000
تمكين المواهب	4.3567	.69652	33.736	.000
تطوير المسار الوظيفي	4.4200	.61599	39.928	.000
الاحتفاظ بالمواهب	4.4367	.60044	41.443	.000
أداء العاملين	4.3168	.75360	30.265	.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

2.11 - تقييم ثبات ومصادقية المقاييس :

1.2.11- تقييم صدق الأداة : باستخدام معامل الاتساق الداخلي Inter consistency :

يقيس درجة مصدقيه النتائج المحققة لكل بند من الاستقصاء، والذي يعتمد على اختبار لمعنوية الارتباط.

2.2.11- تقييم الثبات :

استعان الباحث بمعامل ألفا كرونباخ لتقييم مصداقية مجموعة العبارات التي تقيس متغيرات

الدراسة، ويوضح الجدول التالي معاملات ألفا لمقاييس الدراسة .

ويتضح من الجدول (03) أن قيم معامل ألفا تتراوح ما بين (84%، 98%) وقد جاءت

جميعها معنوية عند مستوي 0.01 .وهو ما يعنى ارتفاعاً مقبولاً في الاعتمادية التي يتمتع بها كل متغير .

ويتم قبول الاستقصاء إذا كانت نسبة معامل ألفا كرونباخ أو نسبة الثبات تفوق 60%.²¹

²¹ U. ,Sekaran, op. cit , p.327 .

جدول رقم (3): معاملات ألفا لمقاييس الدراسة

المتغيرات المستقلة	Alpha	المعنوية
استقطاب وتوظيف المواهب	.888	.000
تحفيز وتطوير المواهب	.921	.000
إدارة الأداء	.921	.000
تمكين المواهب	.934	.000
تطوير المسار الوظيفي	.914	.000
الاحتفاظ بالمواهب	.844	.000
إجمالي المتغيرات المستقلة	.979	.000
(المتغير التابع)	.974	.000
إجمالي المتغيرات المستقلة والتابعة	.986	.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

3.11 - قياس الأهمية النسبية Friedman Test:

لتحليل الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة فقد تم استخدام اختبار فريدمان لبيان متوسط الرتب لعبارات أبعاد الدراسة، كما تم استخدام اختبار χ^2 لقياس مدى وجود اختلاف أو اتفاق في الأهمية بين عبارات أبعاد الدراسة وتحدد فيه الدلالة أو المعنوية P-value فعندما تكون P-value < 0.05 فإن ذلك يعنى وجود فروق في الأهمية بين عبارات أبعاد الدراسة من وجهه نظر العينة. حيث بين الجدول (04) أن مستوى المعنوية أقل من 5% وهذا يعنى وجود اختلاف في الأهمية النسبية بين عبارات ممارسات إدارة المواهب البشرية وأداء العاملين من وجهه نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (4): الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة

المتغيرات المستقلة	كأ	المعنوية
استقطاب وتوظيف المواهب	72.415	.000
تحفيز وتطوير المواهب	240.029	.000
إدارة الأداء	165.712	.000
تمكين المواهب	37.776	.000
تطوير المسار الوظيفي	38.348	.000
الاحتفاظ بالمواهب	61.268	.000
المتغير التابع : الأداء	247.054	.000

4.11 - التحليل الإحصائي للبيانات واختبار صحة الفروض :

1.4.11- التحقق من صحة الفرض الأول (العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ككل وأداء العاملين):

أظهرت نتيجة اختبار معنوية معادلة الانحدار البسيط معنوية المتغيرات المفردة (X) في تفسير المتغير التابع، وأن مستوي الدلالة لاختبار T-test للمتغير المستقل مع المتغير التابع هي 0.000، وهي أقل من مستوي معنوية 1% وهذا يدعم صحة الفرض بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية طردية بين ممارسات إدارة المواهب وأداء العاملين. كما يستطيع المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب) تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة 91.5%. ومعادلة الانحدار

$$Y = (-.292) + 1.078X$$

ومما سبق يمكن القول أن الفرض الأول الذي بنص على وجود علاقة ذات تأثير طردية معنوي بين ممارسات إدارة المواهب وأداء العاملين قد تحقق .

2.4.11- التحقق من صحة الفرض الثاني ويتضمن الفروض الفرعية الستة (تأثير ممارسات إدارة المواهب الستة محل الدراسة على أداء العاملين) :

تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط لإثبات صحة الفروض الفرعية، وتم الحصول على النتائج التالية:

$$Y = 0.968 + 0.781 X1 + 0.904 X2 + 0.917 X3 + 0.977 X4 + 1.128 X5 + 1.103X6$$

ونلاحظ معنوية المتغيرات المفسرة (X6,X5,X4,X3,X2,X1) في تفسير المتغير التابع عند $\alpha=0.01$ حيث نجد جميع مستويات المعنوية P. Value أقل من قيمة α .

ويعتبر المتغير المستقل X5 هو أقوى المتغيرات المؤثرة في المتغير التابع، يليه ال²متغير X3، ثم المتغير X4، يليه المتغير X6، وأخيراً المتغير X1. ومما سبق يمكن القول أن الفروض الفرعية الستة قد تحققت.

3.4.11- التحقق من صحة الفرض الثالث : (العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ككل وكل متغير من متغيرات أداء العاملين على حدا وهي(الالتزام، فرق عالية الأداء، الحوافز، الفعالية):

تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط لإثبات صحة الفروض، وتم الحصول على النتائج التالية:

$$\neq Y1 = 0.864 + 0.680 X1 + 0.777 X2 + 0.794 X3 + 0.882 X4 + 1.061 X5 + 0.995X6$$

ونلاحظ معنوية المتغيرات المفسرة (X6,X5,X4,X3,X2,X1) في تفسير المتغير التابع الأول (الالتزام) عند $\alpha=0.01$ حيث نجد جميع مستويات المعنوية P. Value أقل من قيمة α .

$$\neq Y2 = 1.050 + 0.826 X1 + 0.972 X2 + 0.991 X3 + 1.070 X4 + 1.242 X5 + 1.200X6$$

ونلاحظ معنوية المتغيرات المفسرة (X6,X5,X4,X3,X2,X1) في تفسير المتغير التابع الثاني (الفرق عالية الأداء) عند $\alpha=0.01$ حيث نجد جميع مستويات المعنوية P. Value أقل من قيمة α .

$$\neq Y3 = 1.050 + 0.826 X1 + 0.972 X2 + 0.991 X3 + 1.070 X4 + 1.242 X5 + 1.200X6$$

ونلاحظ أيضاً معنوية المتغيرات المفسرة (X6,X5,X4,X3,X2,X1) في تفسير المتغير التابع الثالث (الحوافز) عند $\alpha=0.01$ حيث نجد جميع مستويات المعنوية P. Value أقل من قيمة α .

$$\neq Y4 = 0.955 + 0.806 X1 + 0.928 X2 + 0.916 X3 + 0.977 X4 + 1.094 X5 + 1.012X6$$

ونلاحظ معنوية المتغيرات المفسرة (X6,X5,X4,X3,X2,X1) في تفسير المتغير التابع الرابع

(الفعالية) عند $\alpha=0.01$ حيث نجد جميع مستويات المعنوية P. Value أقل من قيمة α .

ومما سبق يمكن القول أن الفروض الفرعية الستة قد تحققت، و أن الفرض الثالث قد تحقق أيضاً.

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة دراسة وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب البشرية ومستوى أداء العاملين بالتطبيق على بعض الجامعات الحكومية السعودية، وقد أثبتت نتائج الدراسة صحة الفروض الثلاثة التي قامت عليها الدراسة، ويمكن القول بصفة عامة أن نتائج الدراسة قد اتفقت إلى حد كبير مع جميع الافتراضات التي تم وضعها في بدايتها.

وفيما يلي عرض لأهم توصيات الدراسة:

- تصميم سياسات واستراتيجيات حديثة وثقافات تنظيمية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب في المنظمات مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال؛
- نظراً لدور وأهمية إدارة المواهب فإنه يجب إنشاء إدارة مستقلة لإدارة المواهب أو على الأقل قسم مستقل لها تابع لإدارة الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة؛
- يمكن للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة بوجه خاص والجامعات السعودية بوجه عام وضع إستراتيجية لإدارة المواهب بفعالية لديها، تتوافر فيها دعم وتأييد والتزام ومشاركة الإدارة العليا في برامج إدارة المواهب لديها، وكذا تخطيط البدلاء ومراجعة المناصب الرئيسية والكفاءات والمواهب الحالية لتحديد الاحتياجات المطلوبة في المستقبل من الكفاءات والمواهب.

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية :

أ. مؤلفات :

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر-الأصول والمهارات، غير موضح دار النشر، القاهرة، 2002.

2. على عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، 2008.

ب. مقالات :

3. الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة الباحث، العدد السابع، 2010/2009.

4. عبد العزيز بن سلطان العنقري، " إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي بالمنظمات الحكومية السعودية"، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، عدد 113، محرم 1435هـ.

5. محمد جاد حسين أحمد، " واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر "، مجلة الثقافة والتنمية، العدد الأربعون، السنة الحادية عشرة، يناير 2011م

6. محمد العديلي، " كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية؟ "، مجلة الاقتصادية، النسخة الإلكترونية، العدد 5670، الاثنين 24/4/1430 هـ - الموافق 20 إبريل 2009.

ج. رسائل علمية مقالات وأبحاث غير منشورة :

7. إيمان نور الدين، صورية كحول، " الكفاءة والفعالية وأخلاقيات المؤسسة: وجهة نظر أصحاب المصلحة"، بحث مقدم إلى د. موسى عبد الناصر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2008/2007.

8. عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة "، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة-الجامعة الإسلامية بغزة، 2013م/1434هـ.

9. مانع سريته، " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015/2014م.

10. محمد ثابت فرعون الكرعوي، " البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات - دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية"، ملخص مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة، 2010م .

11. مزغيش عبد الحليم، " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة "، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2012.

12. هاشم فوزي العبادي " إدارة الموهبة في منظمات الأعمال : رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغريل لعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد17، 2010.

د. مصادر أخرى:

13. إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي، "إدارة المواهب: البرنامج العملي للتمتين"، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية العلوم والدراسات، جامعة المجمع، 2014.

14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "ندوة إدارة المواهب - المدخل الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة دمياط، الثلاثاء 26/10/2010م.

15. حمد سعيد الحميدى و الهادى خوجلى الطيب، "الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"، كلية الشرطة - معهد تدريب الضباط، 2011م .

ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية:

A. Books:

16. J., Storey, **Human Resource Management: A Critical Text**, 3rd ed., Thomson Learning, London, 2007.

17. M., Armstrong, **Strategic Human Resource Management: A guide to action**, 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press, 2009.

18. U., Sekaran, **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach** , Fourth Edition, John Wiley & Sons, 2003 .

B. Articles:

19. A ., Corbin & F., Strauss, " HR's role in talent management and driving business results", **Employment Relations Human Resource Planning**, V. 27,2008.
20. D., Collings & K., Mellahi , " Strategic talent management : A review and research agenda", **Human Resource Management Review**, v.19,2009.
21. J. S., Heinen & C., O'Neill, "Managing talent to maximize Performance ", **Employment Relations Today**, v.31,2004.
22. J. S., Kehinde, "**Talent Management: Effect on Organizational Performance**" , Journal of Management Research, V. 4, N. 2,2012.
23. M., Altinoz, et.al, "**Effects of talent management on organizational trust: a field study**", 9th International Strategic Management Conference , Social and Behavioral Sciences , N. 99 , 2013.
24. M., Thunnissen et al, " **Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach**", Human Resource Management Review , N. 23, 2013.
25. N. R. , Lockwood, " **Talent management: Driver for organizational success** ", HR Magazine, V.51,N.6,2006.
26. S., Chugh & J.,Bhatnagar, "**Talent Management as high performance work practice: Emerging strategic HRM dimension**", Management and Labour Studies, v.31 ,N.3,2006.

C. Reports :

27. E . Behrstock, "**Talent Management in the private and education sectors : A literature Review** ", January,2010, Learning point Associates , www .learning pt.org.
28. Behrstocketal, "**Managing educator talent:A research based framework for district and state policy makers**", Naperville, Il, Learning point Associates, www .learning pt.org. 2009.

D. Theses :

- 29.** M., Piti, " **The Influence of Talent Management on Strategy**", Masters in Business Administration, Faculty of Business and Economic Sciences, Nelson Mandela Metropolitan University, September 2010.
- 30.** R. A., Al-Awamleh, " **Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management**", Dissertation In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctorate of Business Administration, DBA, Greenleaf University, USA, June 2009.