

## أثر إدارة المواهب على الإداء المؤسسي

### (دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا)

أ.د/ محمد وهبة د / سحر الخولي

أ/ رمزي خيرى الكيلاني

باحث ماجستير ادارة اعمال

#### المخلص:

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التوصل إلى تصور مقترح لواقع إدارة المواهب بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من الأفراد العاملين بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، بليبيا، و عينة عشوائية تقدر ب ١٠%، من إجمالي العاملين بالهيئة ومن جميع المستويات الوظيفية بها، والبالغ عددها (٨٨)، وطبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبانة تكونت من ثلاث محاور ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للحالة الاجتماعية حيث أن نسبة المتزوجين أعلى من نسبة الغير متزوجين، وأيضاً يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للمستوي الوظيفي حيث جاءت من هم في مستوي (الإدارة الدنيا) بنسبة أعلى من غيرها من المستويات، بينما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية جذب المواهب ،وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب ، و يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية تنمية المواهب ، أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية

إيجابية بين الإدارة والعاملين فيها، وكذلك عدم وجود فروق في استجابات العاملين نحو واقع الأداء المؤسسي في الهيئة تعزي إلي متغيرات (الجنس، والعمر، الخبرة في مجال العمل، وسنوات الخبرة).

## مقدمة:

أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل نظام اقتصادي متغير ومتطور، وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة ، ولم تنجح الإدارة العادية أو الاجتهادية في إدارة المواهب بشكل صحيح، فقد فشلت الأساليب التقليدية المعتادة في جذب المواهب والمحافظة على المواهب وتحفيزها وتنميتها، أو تفعيل دور الموهبة وتطوير جودة إدارة الموارد البشرية لتحقيق إنجازات عالية في الأداء. (Shaemi et al. 2011. 229) وسوف يؤدي البحث والتركيز على المواهب وفق أسس ومبادئ ومعايير جودة عالية، إلى أن تعمل الإدارة علي تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس لتحقيق الإنجازات، وفي نفس الوقت تساعد المنظمات على مواجهة التحديات والدخول في أسواق جديدة والتحرك إلى الأمام. (المطيري: ٢٠١٦م، ١ - ٧٩) ، كما تعتبر إدارة المواهب عامل أساسي في تطوير أداء المؤسسات، لذا تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف علي أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بالتطبيق على العاملين في هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا بليبيا.

فحين النظر إلى التطورات المتسارعة في النظام الاقتصادي، نجد المنظمات اليوم قد اشتدت المنافسة بينها حتى بات البقاء والنجاح هدفاً لها، وانطلاقاً من هذه الحقيقة المؤكدة فقد أصبحت صناعة المواهب هي صناعة المستقبل والاستثمار في الموارد البشرية يشكل جزءاً مهماً، فإدارة المواهب كمفهوم جديد، بدأ يبرز ليس

كحقل جديد في إدارة الأعمال فحسب ولكنه منهجيه وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الموهبة والتركيز عليها في العمليات التشغيلية والتغير التنظيمي.

أيضاً؛ يتعدى دورها إلى اختيار القادة والمديرين الموهوبين في كافة المجالات لتطوير جودة الأداء والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال.

### ١- مشكلة الدراسة:

في خضم التغييرات الاقتصادية السائدة ومحدودية الموارد المتاحة للمنظمات سعت المنظمات للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك المهارات والمعارف والقدرات والكفاءات التي تمكنها من التعامل مع التحديات والتغييرات السياسية والتكنولوجية خاصة في مجال العمل الحكومي حتى يمكن الاستفادة منها في تحقيق الأداء المتميز الذي يؤدي إلي زيادة القدرات التنافسية وجعلها عنواناً للتطور والاستدامة ، ولقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة حرب المواهب وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة الموهبة ولكن مؤسساتنا العربية عامة والمحلية خاصة لازالت تفتقر إلي فهم حقيقة هذه المشكلة، فمن المنطقي أن تعمل الإدارة من خلال الأفراد الذين يملكون التزام تنظيمي عميق من أجل خلق القيمة للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة .. لذا؛ تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا بليبيا؟"

### ٢- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:

١. توضيح واقع إدارة المواهب بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا.
٢. توضيح أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي للهيئة.
٣. توضيح أثر استراتيجيات تنمية وتطوير المواهب على الأداء المؤسسي.
٤. توضيح أثر استراتيجية الاحتفاظ على الأداء المؤسسي.

٥. توضيح أثر استراتيجية الإحلال للمواهب على الأداء المؤسسي.
٦. الكشف عن المعايير التي تحقق التميز المؤسسي للهيئة.
٧. التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز المؤسسي للهيئة.
٨. وضع الإطار المقترح لتنمية وتطوير استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء مجتمع المعرفة.

### ٣- أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

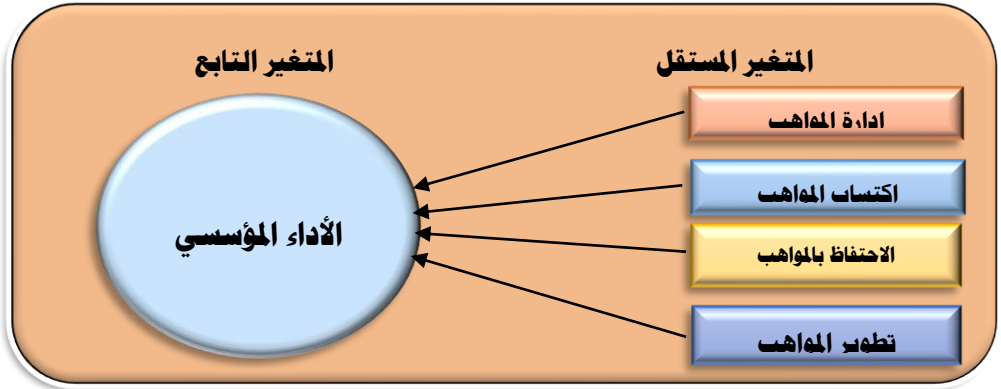
تكمن الأهمية العلمية للدراسة بأنها سوف تكون إضافة للأدبيات السابقة في موضوع البحث، حيث أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو الصناعي، وهناك ندرة في الدراسات التي تتناول القطاع الحكومي على مستوى الدول العربية.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

سوف تقوم هذه الدراسة بالخروج بتوصيات سوف تساعد الممارسين في المجال، ومتخذي القرار بوزارة الاقتصاد والصناعة على دعم ممارسات إدارة المواهب مما بدوره سوف يؤدي إلي تحسين الأداء المؤسسي للهيئة.

٧. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (١) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

٤- الدراسات السابقة:

- دراسة (صالح علي الجراح، جمال داود أبو دوله: ٢٠١٥م)، بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أستاينه، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٣٠٠) عضووتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، وأن ارتفع في بعض الجوانب، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، والاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة، والعلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتؤثر على أدائهم في عملهم بالجامعات.

- دراسة (نور خليل إبراهيم، وخالد سمان سعد: ٢٠١٥م) بعنوان: متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، حيث سعي البحث إلي تحقيق مجموعة من الأهداف منها تشخيص متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي، كما انطلقت مشكلة البحث من واقع المنظمات وأهميتها في ظل تزايد المنافسة علي المواهب، وان الشكل الوحيد القوي وغير قابل للتقليد في الميزة التنافسية هي الموهبة التي تستطيع المنظمة امتلاكها من خلال ثقافتها وان جاذبية القيم القوية والمواهب المنفتحة والتحيز الفكري والممارسات القوية ستجلب وتحتفظ بأفضل استراتيجيات محددة للاحتواء العالي وخطة عمل قابلة للقياس ولذا، فان ممارسات الاحتواء العالي تكمن في إيجاد الاحتواء العالي والموهبة ونشرهما أو إشاعتها بين العالمين، وذلك من خلال اختبار العاملين المناسبين للمنظمة والالتزام في التدريب وتطوير المهارات واعتماد نظم المشاركة في اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات وكذلك نظم المشاركة في العوائد.

- دراسة (غبريال: ٢٠١٦م) بعنوان: دور إدارة المواهب في ظل الثقافات المختلفة لإحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف-دراسة ميدانية ، حيث هدفت هذه الدراسة لتحديد القدرات والأدوار المرتبطة بإدارة المواهب البشرية والتي تشكل أهمية استراتيجية من اجل تطوير خطة طويلة الأجل لتوفير الموارد البشرية والحصول على أفضل الأفراد في العالم والذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات وأيضاً التعرف على طبيعة تأثير اختلاف الثقافات على إدارة المواهب في المنظمات عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة المواهب وبين قدرة المنظمة على تحقيق

أهدافها، وأيضاً وجود علاقة بين متغير إدارة المواهب ومتغير تميز المنظمة ومتغير الثقافات السائدة في المنظمة.

- دراسة (قدور سعد كنجو: ٢٠١٦م) بعنوان: دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف منها إلقاء الضوء على أهمية ونشأة ومكونات المواهب البشرية والأسباب الموجبة لتسميتها بالموهبة وكيفية التعامل معها داخل التنظيم الإداري ، والتعرف على أبرز استراتيجيات إدارة المواهب ومدى تطبيقها في المنظمات ولا سيما المصارف التجارية السورية الخاصة ، وما هي أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب في العصر الحديث وما هي المعوقات التي تواجه تبني وتطبيق استراتيجية لإدارة المواهب الإدارية وأهم السبل لتلافي تلك المعوقات، وبالتالي إذكاء روح تبني استراتيجيات التعامل مع إدارة المواهب البشرية. بجانب قياس مستوى الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة ، والتعرف على تأثير استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.

- دراسة (الحديد: ٢٠١٧م)، بعنوان: أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية". ، حيث هدفت الدراسة إلى بحث أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية أورانج وأمنية، وقامت الباحثة بجمع المعلومات للدراسة من خلال استبانات قامت بتوزيعها علو عينة الدراسة ١٦٩ مدير من أصل حوالي ٧٠٠ مديراً في الشركات المستهدفة وتم بناء الاستبانة بثلاثة أقسام هي الجزء الديموغرافي الذي يتضمن الأبعاد التالية: العمر والجنس والتعليم والوظيفة والخبرة، المتغير المستقل إدارة المواهب الذي يتضمن أربعة متغيرات فرعية اكتشاف المواهب، توظيف المواهب، تنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب والمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية يتضمن أربعة أبعاد التكلفة والجودة والمرونة والابتكار، وتوصلت الدراسة بأن هناك مستوى عالي لإدارة المواهب

في شركات الاتصالات الأردنية ومستوى عالي للميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر معنوي لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة **Isfahani, 2014** بعنوان: "أثار إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين" هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين والثقة التنظيمية، وهدفت إلى دراسة تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين من خلال الثقة التنظيمية بين موظفي جامعة أصفهان في إيران ، وكانت طريقة البحث هي دراسة وصفية. وشملت العينة ٢٨٠ موظفا من موظفي جامعة أصفهان تم اختيارهم عشوائيا، وقد تم جمع البيانات من قبل استبيان تم تطويره من قبل الباحث وتوصلت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ملحوظة بين إدارة المواهب والثقة التنظيمية بين العاملين في جامعة أصفهان، وإن إدارة المواهب هي عملية متكاملة تكون أكثر نجاحًا عندما يتم إنشاها كمجموعة متكاملة لتوفير البيانات لجميع الوظائف الأخرى، ويمكن القول إن إدارة المواهب هي عملية مفيدة للتعامل مع أزمة العمالة، وكذلك سياسات فعالة لتعزيز وضع المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين داخل الجامعة التي لديها موهبة خاصة، كما أوصت أن تقيم عملية إدارة الموهبة وتراقب من قبل إدارة الجامعة، وذلك لضمان إنجاز النتائج المطلوبة، وتطوير المواهب بين الموظفين وتوفير التدريب والدعم وبناء القدرات لهم.

- دراسة **Dubey, 2015**: بعنوان: **نقص المواهب المستدامة في سلسلة التوريد: إطار تدريب صناعي - التدريب الصناعي والتجاري**: وكانت مشكلة الدراسة في وجود نقص في المهارات اللازمة ، وهدفت الدراسة إلى تحديد المهارات والخبرات اللازمة لاستدامة سلسلة التوريد للمواهب، بالإضافة الي تقديم إطار تدريبي مقترح لدعم المواهب اللازمة لسلسلة التوريد وتطبيقاتها الإدارية ، وجاءت نتائج تلك الدراسة بتحديد مصفوفة الخبرات للمواهب التي تدعم سلسلة التوريد من اجل استدامتها وكانت تتكون من عنصرين أساسيين



هما: العنصر الأول: المهارات الفنية والتقنية، والعنصر الثاني: المهارات الشخصية والنفسية.

- دراسة **Hana, 2015**: بعنوان: **التحقيق في فلسفات إدارة المواهب** ، هدفت الدراسة للتقييم بين ممارسات إدارة المواهب في المنظمات محل دراستها وتناولت فلسفات إدارة المواهب من وجهات نظر مختلفة (المنظمات، العاملين) وقسمت المجتمع الي قسمين (إدارة عليا، ودنيا)، وذلك لعمل مقارنة بين القسمين من حيث تناول أنشطة إدارة المواهب ودعم التنمية وجاءت نتائج الدراسة بالنسبة (للإدارة العليا)، بأن معظم العاملين تم تطويرهم بعيداً عن خصائصهم الشخصية وبعيداً عن دراسة للفرص ذات الصلة، أما من وجهة نظر (العاملين)، جاءت نتائجها داعمة للقسم الأول وهي بأنه ليس هناك اعتبارات لإدارة المواهب تجاه العاملين لتبني تطويرهم، كما أكدت الدراسة على إن أداء المنظمة يعتمد على الاستغلال الأمثل لأصحاب الكفاءات والخبرات المتاحة.

- دراسة: **Mensah, 2015**: بعنوان: **إطار عمل مدمج لإدارة المواهب وأداء الموظف** ، هدفت هذه الدراسة إلي إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمي الذي يوضح آليات إدارة المواهب التي تؤدي إلي زيادة أداء الموظف بأبعاده المختلفة ، وأظهرت النتائج أن تنفيذ نظام إدارة المواهب والمتمثل في (الاعتمادية، توظيف المواهب، تنظيم المواهب، المحافظة على المواهب)، يؤدي إلي تحسين أداء الموظف ولكن في ظل توسيط مخرجات إدارة المواهب بينهم كمتغير وسيط والمتمثل في (رضا الموظف، الالتزام، الدعم التنظيمي) وكانت النتائج إجمالاً متمثلة في وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وأداء الموظف برعاية مخرجات إدارة المواهب كوسيط والذي بدوره يحسن أداء المنظمة.

- دراسة : **Rana, 2015**: بعنوان: **للمواهب الداخلية دور حيوي في تطوير الشركة**. وكانت الدراسة ركزت على منظمة تحتوي على عدة منظمات فرعية مختلفة الأنشطة ومتعددة الجنسيات من اجل التعرف على دور المواهب

(الاحتفاظ، التنمية للمهارات)، واستغلالها وتنميتها في تحسين الأداء (الفطنة في اتخاذ القرار، زيادة نسبة المشاركة)، وتم انتقاء عينة محتملة كمواهب مستقبلية وذلك بعد إخضاعهم لمجموعة من الاختبارات النفسية والمهارية والمعرفية والخبرات، وبعد فترة من التدريب والتأهيل وإتاحة الفرص للتنمية والتطوير وتحديد نقاط القوة والضعف ومجالات التطوير كانت النتائج بارتباط (الاحتفاظ والتنمية للمهارات)، بتحسين (اتخاذ القرار وزيادة نسبة المشاركة).

#### ٥- فرضيات الدراسة:

تتشكل فرضيات الدراسة على النحو التالي:

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على مستوى الأداء المؤسسي لهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا بليبيا.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات اكتساب المواهب على مستوى الأداء المؤسسي لهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا بليبيا.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات المحافظة على المواهب على مستوى الأداء المؤسسي لهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا بليبيا.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات تطوير المواهب على مستوى الأداء المؤسسي لهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا بليبيا.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للعوامل الديموغرافية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للفئة العمرية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لعوامل سنوات الخبرة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للمستوي الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للنوع الاجتماعي.

#### ٦- منهجية الدراسة:

وللتوصل إلى نتائج اختبار الفرضيات وللإجابة على تساؤلات الدراسة، فإن الباحث سوف يعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستقرائي، حيث أن المنهج "الوصفي" يسعى إلى توصيف المعلومات وتفسير الإطار النظري للدراسة، كذلك يعتمد المنهج "التحليلي" على الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات لهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا بليبيا خلال الفترة من ٢٠٠٨م وحتى ٢٠١٨م، بجانب الاعتماد على استبانة الآراء لتطوير المواهب علي مستوي الأداء المؤسسي محل الدراسة، كما استعان الباحث بالمنهج "الاستقرائي" لغرض بناء فرضيات الدراسة من خلال الدراسات السابقة في محاولة لتطوير البحث والتوصل إلي نتائج أفضل.

#### ٧- عينة الدراسة:

سوف يتشكل مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بنسبة ١٠% من العاملين بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا والبالغ عددهم (٨٨) موظف، وسوف يتم اختيار عينة الدراسة ويتم حسابها طبقاً للمعادلة Raosoft لتصبح العينة (٨٨) موظف فقط.

#### ٨- حدود الدراسة:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** ويقتصر موضوع الدراسة على: "دراسة أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي"، (دراسة تطبيقية على الهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا بليبيا).
- ✓ **الحدود المكانية:** وتتخلص في هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا بليبيا.
- ✓ **الحدود الزمانية:** وتتخلص في دراسة أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي خلال الفترة من ٢٠٠٨م وحتى ٢٠١٨م، أي لمدة ١٠ سنوات، حيث تم اختيار هذه الفترة لما شهدته البلاد قبل الثورة وما بعدها من أحداث اقتصادية هامة، حيث تم الابتداء في يوم ٢ / ديسمبر / ٢٠١٩م وتم الانتهاء في يوم ٢٥ / فبراير / ٢٠٢٠م.
- ✓ **الحدود البشرية:** وهم العاملين بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، والذين ينطبق عليهم الخصائص الديموغرافية للاستبانة حيث بلغت العينة (٨٨)، وكان عدد الذكور (٥٢)، وعدد الإناث (٣٦).

#### ٩- نتائج الدراسة:

يمكن صياغة نتائج الدراسة على النحو التالي :

١. إن تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية يؤدي إلى تكوين مجتمع المعرفة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق التميز في الهيئة.
٢. إن درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الهيئة كانت عالية.
٣. أظهرت الدراسة أنه أصبحت الموهبة من المواضيع الهامة في إدارة الموارد البشرية.

٤. أظهرت الدراسة أن الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في اطار المؤسسات.
٥. هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للنوع الاجتماعي، حيث أن نسبة العاملين الذكور أعلى من نسبة العاملين الإناث.
٦. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للحالة الاجتماعية حيث أن نسبة المتزوجين أعلى من نسبة الغير متزوجين.
٧. يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لحاملي شهادات (البكالوريوس والليسانس) بنسبة أعلى من باقي الشهادات.
٨. هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً عدد سنوات الخبرة حيث أن نسبة من لديهم خبرة (من ١٦ سنة فأكثر) كانت أعلى من غيرها.
٩. يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للفئة العمرية حيث جاءت أعلى فئة (من ١٨ إلى ٣٠ سنة) بنسبة أعلى من غيرها من الفئات الأخرى.
١٠. يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للمستوي الوظيفي حيث جاءت من هم في مستوي (الإدارة الدنيا) بنسبة أعلى من غيرها من المستويات.
١١. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لمن لديهم خبرة في مجال العمل حيث جاءت (ما بين ١٦ و ٢٠ سنوات) بنسبة أعلى من غيرها.
١٢. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية جذب المواهب حيث جاء اتجاه عينة

الدراسة إلى أنها تميل إلى موافقة الهيئة علي ما تقوم به من استراتيجية لجذب المواهب.

١٣. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب حيث جاء اتجاه عينة الدراسة إلى أنها تميل إلى موافقة الهيئة علي ما تقوم به في استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.

١٤. يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية تنمية المواهب حيث جاء اتجاه عينة الدراسة إلى أنها تميل إلى موافقة الهيئة علي ما تقوم به في استراتيجية تنمية المواهب.

١٥. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية إحلال المواهب حيث جاء اتجاه عينة الدراسة إلى أنها تميل إلى موافقة الهيئة علي ما تقوم به في استراتيجية إحلال المواهب.

١٦. هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية قياس الأداء المؤسسي من خلال تحقيق الأهداف الرئيسية، حيث جاء اتجاه عينة الدراسة إلى أنها تميل إلى موافقة الهيئة علي ما تقوم به من خلال قياس الأداء المؤسسي لتحقيق الأهداف الرئيسية للهيئة.

١٧. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية عمليات التشغيل الداخلي حيث جاء اتجاه عينة الدراسة إلى أنها تميل إلى موافقة الهيئة علي ما تقوم به في عمليات التشغيل الداخلي بالهيئة.

١٨. يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية التعليم والنمو المؤسسي، حيث جاء اتجاه عينة الدراسة إلى أنها تميل إلى موافقة الهيئة علي ما تقوم به في مجال التعليم والنمو المؤسسي.
١٩. هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية رضا الجمهور حيث جاء اتجاه عينة الدراسة إلى أنها تميل إلى موافقة الهيئة علي ما تقوم به في رضا الجمهور .
٢٠. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة.

#### ١٠-توصيات الدراسة:

١. في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يمكن تلخيص توصيات الدراسة في البنود التالية:
  ١. ضرورة وضع لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عمليات إدارة المواهب البشرية.
  ٢. أهمية الدور الذي تقوم به إدارة المواهب والعمل علي تطويره.
  ٣. الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الحوافز المادية والمعنوية.
  ٤. السماح للموهوبين وإعطائهم الفرص والحرية في تطبيق أفكارهم علي أرض الواقع.
  ٥. تحديد الأفراد الموهوبين في الهيئة والعمل علي تطويرهم في الداخل أو الخارج.
  ٦. تحديد الاحتياجات المطلوبة من الموهوبين للعمل علي استمالتهم واستقطابهم وجذبهم للعمل في الهيئة.
  ٧. أن إدارة المواهب تعد إحدى المصادر الأساسية لتحقيق مزايا تنافسية داخل المؤسسة.

٨. الحصول على ميزة تنافسية بات من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في ظل اشتداد المنافسة.
٩. نوصى بالمحافظة على هذا المستوى من التطبيق لإدارة المواهب والعمل على تحسينه أكثر.
١٠. تم ملاحظة الحياد في بعض آراء عين الدراسة حول بعض العبارات ولذا نوصي بأن تمنح الهيئة فرص أكثر لموظفيها.
١١. ضرورة بذل مزيد من الجهد من الهيئة لاستقطاب المزيد من الموهوبين.
١٢. عمل مزيد من الدراسات والأبحاث على إدارة المواهب والأداء المؤسسي.

#### - المراجع :

١. المطيري، عبد الله محمد، الحوامدة، نضال صالح: (٢٠١٦م)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في جامعة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
٢. صالح علي الجراح، جمال أبو دولة: (٢٠١٥م)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدي هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١١، العدد ٢.
٣. نور خليل إبراهيم، وخالد سمان سعد: (٢٠١٥م)، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، بحث منشور بالمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٨٦، الصفحات ٤٤٢-٥٧٦.
٤. غبريال، مشيرة زكريا صبري: ٢٠١٦م، دور إدارة المواهب في ظل الثقافات المختلفة لإحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
٥. قدور سعد كنجو: (٢٠١٦م)، دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أربلا الخاصة، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال الجديدة: (٢٠١٧م)، أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.



6. Isfahani, Ali (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust .Published master thesis . International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Sep 2014, Vol. 3, No .
7. Ali Shaemi ,Sayed Mohsen Allameh ,Mahboobeh Askari Bajgerani: Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality(Iran) INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, 3(6), pp.229 .
8. Dubey, R., & Gunasekaran, A. 2015, Shortage of sustainable supply chain talent: an industrial training framework. Industrial and Commercial Training, 47 (20), 86-94.
9. Hana, U., & Lucie, V. 2015, Investigating Talent Management Philosophies. Journal of Competitiveness, 7(3), 3-18 .
10. Mensah, J. K. (2015). A "coalesced framework" of talent management and employee performance: For further research and practice. International Journal of Productivity and Performance Management, 64(4). 544-566
11. Rana, G., & Goel, A. K. (2015). Birla milks its employees for the creamiest of the future: Internal talent has a vital role in company development. Human Resource Management International Digest, 23(2), 9-11.