

IMPACT OF APPLYING TALENT MANAGEMENT STRATEGIES TO ACHIEVE EXCELLENCE AT THE INSTITUTIONS PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY ON THE UNITS OF GOVERNMENT INSTITUTIONS IN MUSCAT GOVERNORATE OMAN

أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق تميز أداء المؤسسات:
دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية بمحافظة مسقط بسطنة عمان

Abeer bint Ali bin Awadh¹
oman_amethyst@hotmail.com

Dr. Salah Mohamed Zaki Mohamed Ibrahim²
salahgaderi@yahoo.com

*Corresponding Author

الملخص

ناقشت الدراسة أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال أهم فروعها، المتمثل في إدارة المواهب في توظيف الكفاءات البشرية، وتحقيق الاستغلال الأمثل للمواهب المتاحة وتنميتها بما يسهم في تحقيق التميز في أداء المؤسسات الحكومية بمحافظة مسقط بسطنة عمان. أكدت التجارب العالمية، أن بعض الدول التي ركزت جهودها في إنشاء المشروعات الصناعية الضخمة، واستيراد التكنولوجيا الحديثة، لم تفلح في تحقيق أي تقدم اقتصادي، عندما أهملت الاهتمام الجاد بالموارد البشرية وإدارة المواهب. تهدف الدراسة إلى تشخيص وتحليل الأسس والمبادئ المرتبطة بإدارة المواهب في المؤسسات الحكومية بسطنة عمان، ومناقشة الفائدة من تطبيق تلك الاستراتيجيات. وقد مثلت وحدات المؤسسات الحكومية بمحافظة مسقط مجتمع الدراسة. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من العاملين بالأقسام الإدارية والتخصصات الأخرى بلغ عددهم (312) مفردة. وصممت الباحثة استقصاء يتكون من خمسة أبعاد، وفق مقياس ليكرت الخماسي. توصلت الدراسة؛ إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز بالمؤسسات المعنية. فضلاً عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر معايير إدارة المواهب وأداء هذه المؤسسات. وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر مقومات إدارة المواهب وأداء هذه المؤسسات، وأوصت بضرورة تحفيز أفرادها على زيادة مواهبهم، واتباع أسس عادلة للمكافآت والترقيات تأخذ في الاعتبار الموهبة وكفاءة الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الكفاءات الوظيفية، إدارة الأداء، الموارد البشرية.

¹ PhD Candidate in Human Resources Management, Faculty of Management and Leadership (FKP) (USIM)

² Senior Lecturer at the Faculty of Management and Leadership (FKP) (USIM).

Abstract

This paper discusses the significance of the role played by human resources management through the most important branches of talent management in the recruitment of human competencies and the optimal utilization of them to achieving excellence in government institutions performance in Muscat, Oman. Global experiences have shown that some countries that have concentrated their efforts on large-scale industrial projects and the import of modern technology have not managed to achieve any economic progress when they have neglected serious attention to human resources and talent management. The study aims at diagnosing and analyzing the principles and principles related to talent management in government institutions in the Sultanate of Oman and discussing the benefit of applying these strategies. The units of government institutions in Muscat Governorate represented the study society. A class sample of the study population was chosen from the employees of the administrative departments and other specializations (312). The researcher designed a survey consisting of five dimensions, according to the five-dimensional Likert scale. The findings revealed that there is a significant relationship between the level of implementation of human talent management strategies and the excellence in the institutions concerned, the existence of a statistically significant impact between the availability of talent management standards and the performance of these institutions, and that there is a statistically a significant impact between the availability of talent management and performance of these institutions. The paper recommended that individuals should be encouraged to increase their talents, and that fair bases for rewards and promotions should take into consideration talent and performance of employments.

Keywords: Talent management, Career competencies, Performance management, Human resources.

المقدمة:

يعتبر مصطلح إدارة المواهب حديثاً نسبياً في عالم إدارة الاعمال، حيث برزت بداية الاهتمام به لأول مرة في التسعينات عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب، التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالمية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والبقاء عليهم. وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاماً يطبق في أغلب إدارات المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير، ولذا ظهرت الحاجة إلى إرساء قواعد وأسس علمية في إدارة المواهب. وتعتبر إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة من أبرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي نظراً لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري. (يوروماتيك، 2013، ص 1).

تعيش منظمات العصر الحالي منافسة حادة بمتغيرات عدة تزامنت مع تطورات تقنية هائلة أدى بها إلى وضعية صعبة لا بد من التأقلم معها بالاعتماد على الأداء العالي والتميز لمواجهة الواقع ومن خلال ما هو متاح وما تمتلكه من موارد تستخدمها لشأن هذا الأداء وصولاً إلى تحقيق الأهداف. ومن بين الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً هي الموارد البشرية والتي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمنظمة وأحد العوامل الأساسية للأداء على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

ونظراً لأهمية المواهب والدور الذي باتت تلعبه أصبحت المنظمة تبحث عن أداة حقيقية لإدارة هذه المواهب لتكون بمثابة المرشد والموجه لها نحو تطبيق استراتيجياتها وتحقيق أهدافها المرجوة داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة والذي يعد نظاماً قائماً بذاته يتكون من مجموع المؤشرات المضبوطة والمعايير المدروسة. (رحموني، وشويرب، 2016: 11). ويعد عثور أي منظمة على موظفين موهوبين في مثل هذا الزمن هو بمثابة ميزة تنافسية لها. لذا فمن البديهي وفي ضوء امتلاكها لهذه الفئة من أصحاب المواهب أن تقوم بوضع نظام يركز على حزمة من الاستراتيجيات لإدارتهم بشكل خاص، وأن تكون لعملية تحفيزهم إسهامات بالغة في تنفيذ استراتيجيات هذا النظام.

وتعتبر إدارة المواهب بمثابة تنفيذ لعدد من الاستراتيجيات المتكاملة أو الأنظمة المصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. (كمال، طارق، 2007: 105-106).

تعريف الموهبة:

عرف (Erik, Berggren & Jason Corsello, 2017: P2) الموهبة على أنها: "الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه".

كما عرفت على أنها: "القدرة على اكتساب روح المبادرة والإلهام ودافع النجاح والمرونة والاستقلالية والاتساق والاعتزاز بالذات

والقدرة الطبيعية على تولى القيادة". ويمكن تعريفها أيضاً على أنها "القدرة الكامنة المنتجة إن أحسن الشخص استغلالها وصل إلى ما يصبو إليه، وهي عادة ما تطفو فوق شخصية الإنسان، وقد نسميها "عبقرية" (Michelle Fitzgerald, 2015: P4).

وتعرف إدارة المواهب البشرية بأنها "قدرة المؤسسة على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم موهبة/مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى الجامعة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى" (جاد، محمد حسين، 2011: 104).

يعرف عن الموهوب أن "لديه قدرة عالية سواء أكانت هذه القدرة عامة أو متخصصة تنمو بشكل غير مقصود". (الصاعدي، 2007: 23).

ويعرف الموهوبون أيضاً على أنهم: "أولئك الموظفين الذين يتم تحديدهم من قبل أشخاص مؤهلين مهنيًا، على أنهم يتمتعون بقدرة بارزة في مجال واحد أو أكثر من مجالات السلوك الإنساني تجعل بمقدورهم أن يحققوا مستوى مرتفعاً من الأداء فيه (أحمد، قورايا، 2005: 91).

ويعرف أيضاً على أنه "شخص لديه قدرات فطرية غير عادية تجعله يقدم إنتاجه الفكري والحركي بجدية وإبداع، ويكون لديه العديد من الأفكار الإبداعية وسرعة الاستجابة لمواقف معينة تجعله بصفة عامة متميزاً بشكل ملحوظ" (كاظم، ومنير، 2013: 27-28).

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح أنها اتفقت على أن الأسلوب العلمي لإدارة المواهب يجب أن يتضمن المراحل التالية: جذب وتوظيف المرشحين من المؤهلين ذوي المواهب، إدارة وتحديد رواتب المنافسين، توفير فرص التدريب والتطوير، إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة، المحافظة على الموظفين الموهوبين، إتاحة الفرصة لترقية الموهوبين.

مشكلة الدراسة:

أكدت التجارب العالمية، أن بعض الدول التي ركزت جهودها على إنشاء المشروعات الصناعية الضخمة، واستيراد التكنولوجيا الحديثة، لم تفلح في تحقيق أي تقدم اقتصادي، عندما أهملت الاهتمام الجاد بالموارد البشرية وإدارة المواهب. لقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة حرب المواهب وتعاملت معها كما يجب، في ضوء فلسفة ونظم إدارة الموهبة. لكن مؤسساتنا العربية بشكل عام والمحلية خاصة؛ ما تزال تنفق إلى فهم حقيقة هذه المشكلة. وتبرز مشكلة أخرى تتعلق بسعي المؤسسة لخلق التزام تنظيمي لعمالها من أجل تحسين أدائها. فمن المنطقي أن تعمل الإدارة من خلال الأفراد الذين يملكون التزاماً تنظيمياً عميقاً، من أجل خلق القيمة للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، غير أنه يفضل أن تعمل على تكوين التزام تنظيمي عميق لأفضل المواهب لديها. وفي ظل تعدد المتغيرات المؤثرة في الأداء ستحاول هذه الدراسة معالجة مدى تغير الأثر بين إدارة المواهب وأداء المؤسسة.

وتبعا للأهمية المتزايدة في الاهتمام بالموارد البشري الموهوب والإدارة المسؤولة عنه من جهة، والوصول إلى النتائج المرغوبة من خلال التخطيط المسبق من جهة ثانية؛ تظهر إشكالية هذه الورقة البحثية التي تكمن في إبراز أهمية هذه الإدارة في احتواء الموارد البشرية الموهوبة لتحقيق ما تم التخطيط له.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. تشخيص وتحليل الأسس والمبادئ المرتبطة بإدارة المواهب في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
- ب. مناقشة الفائدة من تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بهذه المؤسسات بسلطنة عمان.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: ويتناول استراتيجيات إدارة المواهب من خلال الأبعاد التالية:

- الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية.
- شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات.
- الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة.

- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.

- تكامل عناصر الموهبة.

المتغير التابع: تحقيق التميز في أداء المؤسسات الحكومية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

استعرض كاظم، و منير، (2013: 29-39) المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها إدارة المواهب كما يلي:

- **الإنجاز:** يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح "ذكاء الموهبة" على مدى اقتران المواهب بالإنجازات، وترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملاً متميزاً.

- **الثقافة:** يجب أن تتعامل المنظمة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة.

- **الاختيار والتعيين:** لم تعد أساليب التعيين التقليدية صالحة لاكتشاف وتعيين المواهب، إذ تحتاج إلى خبراء متخصصين يمكنهم اختيار الكوادر الفعالة والقادرة.

- **التدريب:** إنها وظيفة الموارد البشرية التي تعمل على تدريب الموظفين الموهوبين وتزويدهم بالخبرة.

- **الاتصال:** يحتاج الموهوبون إلى قيادات إدارية ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني والمفاهيم، واستلام التغذية العكسية التي يصدرها الموهوبون.

- **المسؤولية في التقييم:** المسؤولون عن إدارة الموهوبين، يقيمون وفق معايير موضوعية؛ تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، فالتقييم غير الموضوعي يقضي على الموهبة ويحول دون تحقيق الإنجاز والإبداع.

- **الذكاء العاطفي والاجتماعي:** هناك ارتباط بين الموهبة والذكاء، فيجب العمل على تنشيط ذكاء الموهوب الاجتماعي.

- **إدارة الصراع:** غالباً ما يكون الموهوبون سبباً أو طرفاً في الصراعات التي تحدث داخل المنظمة، وهم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، (عبدالفتاح، 2012: 40).

خصائص الموهوب:

ناقش رحموني، وشويرب (2016: 27-28) سلوكيات الموظفين الموهوبين المصاحبة لإنجاز الأعمال الوظيفية، وحددا كم السمات التي يمتاز بها الموظفين الموهوبين ونوعها. وللتوضيح يمكن اعتماد الجدول الآتي:

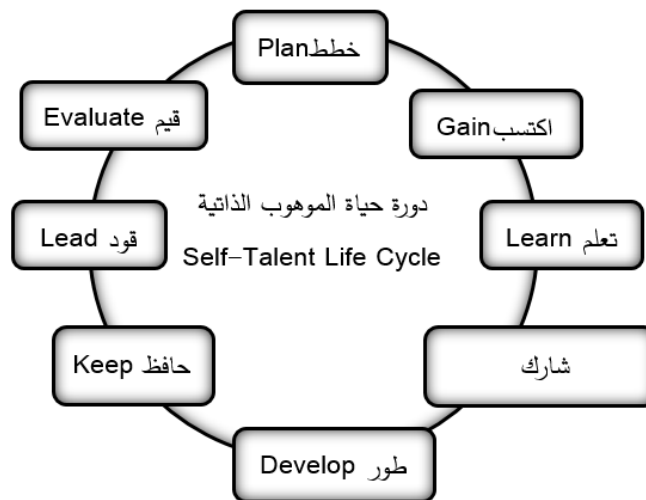
جدول (1) السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

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

8	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.
9	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
10	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.
11	النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يواجهها لإثبات فكرة ما، حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.
13	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
14	القيادة	يظهر نضوجاً واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
16	الحس بالمسئولية	يزن الأمور ويتحمل مسئولية أعماله وقراراته.
17	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
18	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.

استعرض عبد الفتاح، محمود (2012: 41) دورة حياة الموظف الموهوب في ثمانية مراحل؛ يمكن توضيحها حسب الشكل الآتي:

شكل رقم (1) دورة حياة الموهوب الذاتية



الدراسات السابقة:

دراسة (الجدلي، 2013) واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها" (الجدلي، 2013) هدفت إلى قياس واقع مساهمة إدارة المواهب باستراتيجياتها الخمس المتمثلة في (الجذب، الاختيار، المشاركة، التطوير، الاستفتاء) في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، والتعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية (إدارة الجامعة، إدارة الكلية، إدارة القسم الأكاديمي)، ووظفت المنهج الوصفي

التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهدافها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها إجماع مفردات مجتمع الدراسة بدرجة عالية على أهمية توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية المختلفة من أجل الإسهام في تنمية الموارد البشرية، حصلت استراتيجية التطوير على أعلى متوسط حسابي بين الاستراتيجيات الأخرى بدرجة متوسطة، فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية تعزي لمتغيرات (المنصب القيادي، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات) في حين أسفر التحليل الإحصائي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول واقع إسهام إدارة المواهب باستراتيجياتها الخمس في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخمس سنوات فأقل. وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير واضحة لتحديد الموهوبين وضرورة وضع نظم لوائح وإرشادات تحفز وتشجع الأفراد على إظهار مواهبهم.

دراسة (صيام، 2013) واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. هدفت إلى التعرف إلى واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت إلى نتائج عدة، من أهمها: أن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارتين العليا والوسطى؛ خصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، لكن الممارسة الفعالة لم تكن ظاهرة المجال. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز ممارسات نظام إدارة المواهب لدى إدارة الجامعة الإسلامية من أهمها ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والحلقات الدراسية المتخصصة بإدارة المواهب.

دراسة (الكرعاوي، 2013) البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية. هدفت إلى تحليل العلاقات السببية بين إدارة الموهبة والأداء العالي، فوظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها؛ إن الموهبة تعتبر المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات، واستندت على ذلك بدلالة علاقات الارتباط والتأثير المعنوية التي حققتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية، في مؤشرات الأداء العالي للجامعتين قيد الدراسة.

دراسة (Cappelli, 2008) Talent Management for the Twenty-First Century:

هدفت إلى التعرف على السبب الرئيسي في عدم التوصل إلى نظم متكاملة لإدارة المواهب الي أن معظم المؤسسات تدار بأسلوب بيروقراطي يتركز حول الهيكل الإداري، بمعنى أنهم يحاولون استمداد مزاياهم التنافسية من تشغيل كيانهم بفاعلية بدلاً من تسخير مواهب الموارد البشرية لديهم، كما يؤكد أن الشركات التي تعتمد على أداء موظفيها لتحقيق النجاح يجب أن تكون متمركزة حول الموارد البشرية أي بالاعتماد على مواردها البشرية، ويضيف أنه حتى يتم القيام بذلك بشكل فعال يجب أن تقوم الشركات بتنظيم نفسها ليكون هدفها الأساسي هو دعم موظفيها. وتوصلت الدراسة إلى نجاح بعض الشركات الأمريكية الكبيرة إلى أسلوبها الفعال في الإدارة الجيدة لمواهبها والاستفادة منها، وليس بسبب تقديمها المنتج الصحيح أو بسبب التمويل الجيد.

دراسة (Kehinde, 2012) Talent Management: Effect on Organizational Performance:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء التنظيمي داخل المنظمة، فوظفت المنهج المسحي، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت إلى عدة نتائج، من أهمها أن نظام إدارة المواهب ذو أثر إيجابي في الأداء العام للمنظمة. يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة تماثل الهدف وهو توضيح أهمية استراتيجية إدارة المواهب البشرية كأسلوب إداري حديث وفعال؛ وأكدت ضرورة تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية. في حين كشفت الدراسات عن وجود فجوة استوجبت إجراء الدراسة الحالية.

منهج الدراسة:

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع مؤسسات الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان. وتقوم الباحثة بتطبيق أسلوب الحصر الشامل بإحصاء جميع رؤساء تلك المؤسسات. تم اختيار عينة طبقية من مجتمع الدراسة عددهم (350)، وبلغ عدد الاستجابات المقبولة إحصائياً (312) مفردة.

أداة الدراسة: اعتمد جمع البيانات على قائمة استقصاء، تم إعدادها بالاستفادة من الدراسات السابقة تنفذ من خلال المقابلة الشخصية مع العينة. وتحتوي قائمة الاستقصاء على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: البيانات الشخصية، تضمنت: النوع، العمر، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل، مستوى الدخل.

المحور الثاني: لمعرفة آراء المستقضي منهم حول مدى توافر استراتيجية إدارة المواهب، حسب الأبعاد التالية: (الاستخدام المكثف

نماذج الكفاءات الوظيفية - شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات - الاستثمار في تطوير مكامن الموهبة - وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب - تكامل عناصر الموهبة).

خطوات التحليل الإحصائي:

قامت الباحثة بترميز أسئلة قائمة الاستقصاء عن طريق إعطاء رمز لكل سؤال، وإعطاء أوزان للاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. تم حساب المتوسط المرجح للاستجابات Weighted Mean، وفقاً للجدول التالي:

جدول (2) أوزان للاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
1,79-1	2,59-1,80	3,39-2,60	4,19-3,40	5-4,20

الإحصاء الوصفي:

تشتمل الإحصاءات الوصفية على:

- مقياس الاعتمادية الذي يوضح مدى الاعتماد على نتائج قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، من خلال مقياس (ألفا كرونباخ)، الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد. وإذا زاد المقياس عن (0,60) أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها.
- التوزيعات التكرارية لمعرفة الأهمية النسبية لكل عنصر، حيث تم حساب الأهمية النسبية لكل عبارات أبعاد الدراسة، وذلك من الجدول التكراري المزدوج حسب فئات الدراسة، وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة.
- المتوسط والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت.

- الإحصاء الاستدلالي فيشتمل على نموذج تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression وذلك من خلال بناء نموذج إحصائي يوضح العلاقة بين المتغير التابع، والعوامل المفسرة. ويتميز نموذج الانحدار المتدرج بأنه يكتفي بتضمين المتغيرات المعنوية فقط، أي يحدد أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع.

مقياس الاعتمادية أو الثبات:

يقصد بالصدق: أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. أما الثبات فيقصد به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. وقامت الباحثة بإجراء اختبار الاعتمادية لأسئلة قوائم الاستقصاء عن طريق حساب معامل "ألفا كرونباخ" لفقرات ومجاور الاستبيان. وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معامل الصدق والثبات، وقد جاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (3) اختبار الثبات بمدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الحكومية

معامل الصدق	سبيرمان براون	ألفا كرونباخ	استراتيجيات إدارة المواهب
0.905	0.866	0.819	قياس الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية
0.889	0.882	0.790	قياس شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات
0.867	0.862	0.752	قياس الاستثمار في مكامن المواهب
0.921	0.809	0.848	قياس تكامل عناصر النجاح
0.914	0.767	0.836	قياس التميز في أداء المؤسسة
0.899	0.837	0.809	معدل ألفا كرونباخ العام

يتضح من الجدول السابق أن نتائج اختبار الثبات ألفا قد بلغت (0.809). بينما قيمة معامل سبيرمان براون بلغت (0.837)، وهذا يؤكد أن الارتباط جيد ومقبول إحصائياً، مما يدل على أن جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع مهمة ولا يمكن حذفها. وقد بلغت قيمة معامل ألفا

للمحور الاول (0.819). وفيه تم التركيز على موهبة الأفراد وليس على خبراتهم في التقييم السنوي للمؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة تحفيز المؤسسة لأفرادها على زيادة مواهبهم وأدائهم. وبلغت قيمة معامل ألفا للمحور الثاني (0.790) الذي عكست فقراته تركيز المؤسسة على استقطاب الموهوبين في الإدارة العليا والوسطى والدنيا. وبلغت للمحور الثالث (0.752) حول مدى استفادة المؤسسة من الموهوبين من خلال تدريب باقي العاملين، وفي حل المشكلات. كان معامل المحور الرابع (0.848) لفقرات خطط استقطاب الموهوبين، وتوفير ما يحتاجونه. وللمحور الخامس (0.836) حول توافر قيادة ذكية تدعم الموهوبين في المؤسسة.

يبين الصدق التكويني مدى العلاقة بين الأساس النظري للاختبار وبين فقرات الاستبيان، أو بعبارة أخرى إلى أي مدى يقيس الاستبيان الفرضيات النظرية التي بنى عليها الاختبار، ويسمى أيضاً صدق التكوين الفرضي. ويمكن التحقق من دلالات صدق البناء للاختبار باتباع أسلوب فاعلية الفقرات، أي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس، والتحقق من دلالات الصدق التلازمي للاختبار بمعامل الارتباط بين الأداء على كل من الاختبارين. هذا وتعكس معاملات الارتباط العالية بين الاختبارين درجة أعلى من دلالات الصدق التلازمي. والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل عنصر.

جدول (4) اختبار الصدق التكويني لمتغيرات الدراسة من خلال معامل الارتباط بيرسون

التميز في أداء المؤسسة	تكامل عناصر النجاح	الاستثمار في مكامن المواهب	شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات	استراتيجيات إدارة المواهب
r=0.657	r=0.576	r=0.544	r=0.629	الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية
Sig=0.021	Sig=0.037	Sig=0.017	Sig=0.018	
r=0.486	r=0.497	r=0.521		شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات
Sig=0.032	Sig=0.010	Sig=0.022		
r=0.531	r=0.522			الاستثمار في مكامن المواهب
Sig=0.016	Sig=0.007			
r=0.662				تكامل عناصر النجاح
Sig=0.040				

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية بين أبعاد الدراسة وهو ما يتضمن الصدق التكويني، نظراً لانخفاض قيمة مستوى المعنوية عن 5%.

التوزيعات التكرارية لمحاور الاستبيان:

تم حساب الأهمية النسبية لكل عبارات محاور الدراسة، اعتماداً على الجدول التكراري المزدوج، حسب فئات الدراسة. وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة، ولتوصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت. ويمكن الاعتماد على المتوسط والانحراف المعياري.

الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية: كانت نتائج التكرار النسبي: المتوسط العام لنسب التكرارات لعبارات الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية أوافق تماماً (53.53%) أوافق (25.37%) ومحايد (4.99%) وغير موافق (4.4%) وغير موافق تماماً (8.01%).

جدول (5) نتائج الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية
79.49%	23.47%	0.93	3.97	يوجد وصف وظيفي لكل وظيفة بشكل واضح.
80.83%	23.52%	0.95	4.04	توضع المواصفات الوظيفية بشكل واضح.
82.50%	24.89%	1.03	4.13	يوضع نظام المكافآت على أساس الموهبة وكفاءة الأداء.
80.06%	25.55%	1.02	4.00	وضع نظام الترقيات على أساس الموهبة وكفاءة الأداء.

84.81%	26.42%	1.12	4.24	تحدد المؤسسة عوامل النجاح الرئيسية لأي وظيفة.
86.60%	27.89%	1.21	4.33	يتم التركيز على موهبة الأفراد وليس على خبراتهم في التقييم السنوي للمؤسسة.
77.31%	24.02%	0.93	3.87	تحفز المؤسسة أفرادها لزيادة مواهبهم وأدائهم.
81.66%	25.11%	1.03	4.08	المتوسط العام للاستجابات

من الجدول السابق، يتضح أن متوسط عبارات الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية (4.08) بانحراف معياري قدره (1.03) وبلغت درجة الموافقة (موافق).

شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات: اتضح أن المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات لعبارات شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات؛ أوافق تماما (59.03%) أو أوافق (25.11%)، محايد (2.72%)، غير موافق (4.97%)، غير موافق تماما (8.17%).

جدول (6) نتائج الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات
84.23%	26.99%	1.14	4.21	تركز المؤسسة على وجود الموهوبين في الإدارة العليا.
80.64%	26.94%	1.09	4.03	تركز المؤسسة على وجود الموهوبين في الإدارة الوسطى.
86.28%	29.34%	1.27	4.31	تركز المؤسسة على وجود الموهوبين في الإدارة الدنيا.
85.19%	27.74%	1.18	4.26	تركز المؤسسة على وجود الموهوبين في الوظائف الرئيسية.
83.27%	28.22%	1.17	4.16	تعمل المؤسسة على استقطاب العاملين ذوي المواهب.
86.60%	28.66%	1.24	4.33	تحدد المؤسسة الموهبة والمهارة اللازمة لكل مستوى.
84.37%	27.98%	1.18	4.22	المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات

من الجدول السابق، يتضح أن متوسط عبارات شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات (4.22) بانحراف معياري قدره (1.18) وبلغت درجة الموافقة (موافق جداً).

الاستثمار في مكامن المواهب: اتضح أن المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات لعبارات الاستثمار في مكامن المواهب أوافق تماما (61.22%) أو أوافق (23.86%) ومحايد (3.89%) وغير موافق (8.24%) وغير موافق تماما (2.79%).

جدول (7) نتائج الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس الاستثمار في مكامن المواهب

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستثمار في مكامن المواهب
87.63%	28.89%	1.27	4.38	تستفيد المؤسسة من الموهوبين من خلال تدريب باقي العاملين.
83.65%	27.05%	1.13	4.18	تستفيد المؤسسة من الموهوبين في وضع الخطط طويلة الأجل.
87.63%	29.48%	1.29	4.38	تستفيد المؤسسة من الموهوبين في حل المشكلات.
88.40%	29.18%	1.29	4.42	تستفيد المؤسسة من الموهوبين في البحث عن فرص جديدة.
86.67%	28.11%	1.22	4.33	تستفيد المؤسسة من مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها.
86.67%	28.45%	1.23	4.33	تستفيد المؤسسة من إشراك الموهوبين في تحسين نقاط القوة داخلها.
84.81%	27.58%	1.17	4.24	تستفيد المؤسسة من إشراك الموهوبين في التخلص من

نقاط الضعف لديها.				
86.49%	28.39%	1.23	4.32	المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات

من الجدول السابق يتضح أن متوسط عبارات الاستثمار في مكان المواهب (4.32) بانحراف معياري قدره (1.23) وبلغت درجة الموافقة (موافق جداً).

وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب: كان المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات للعبارة التي تقيس وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب أوافق تماماً (57.44%) وأوافق (27.24%) ومحايد (3.14%) وغير موافق (4.49%) وغير موافق تماماً (7.69%).

جدول (8) نتائج الإحصاء الوصفي للعبارة التي تقيس وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب
81.28%	25.60%	1.04	4.06	تعمل المؤسسة على وضع خطط لاستقطاب الموهوبين.
84.87%	28.12%	1.19	4.24	توفر المؤسسة كل ما يحتاج الموهوبون إليه لتطوير مواهبهم.
87.56%	28.42%	1.24	4.38	تعمل المؤسسة على جذب الموهبة التي تحقق أهدافها.
83.08%	26.18%	1.09	4.15	تحدد المؤسسة مسؤوليات الموهوبين بقدر موهبتهم.
85.45%	28.48%	1.22	4.27	تحدد المؤسسة مسبقاً الموهبة التي تحتاج إليها.
84.45%	27.36%	1.16	4.22	المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات

يتبين أن متوسط العبارات التي تقيس وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب (4.22) بانحراف معياري قدره (1.16) وبلغت درجة الموافقة (أوافق تماماً).

تكامل عناصر النجاح: اتضح أن المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات للعبارة التي تقيس تكامل عناصر النجاح أوافق تماماً (57.32%) وأوافق (22.22%) ومحايد (3.95%) وغير موافق (8.12%) وغير موافق تماماً (8.39%).

جدول رقم (9) نتائج الإحصاء الوصفي للعبارة التي تقيس تكامل عناصر النجاح

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات قياس تكامل عناصر النجاح
82.37%	25.77%	1.06	4.12	تتوافر لدى المؤسسة قيادة ذكية تدعم الموهوبين.
79.42%	26.25%	1.04	3.97	لدى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح بحرية الموهوبين.
84.55%	28.78%	1.22	4.23	لدى المؤسسة سمعة وشهرة تعزز عمل الموهوبين.
82.37%	25.53%	1.05	4.12	تقييم الأداء يتم بشكل مستمر لمكافأة الموهوبين.
85.77%	28.41%	1.22	4.29	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال فعالة تخدم عمل الموهوبين.
79.87%	25.80%	1.03	3.99	تضع المؤسسة نظام فعال لمتابعة تطوير أداء الموهوبين.
82.39%	26.76%	1.10	4.12	المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات

من الجدول السابق يتضح أن متوسط العبارات التي تقيس تكامل عناصر النجاح (4.12) بانحراف معياري قدره (1.10) وبلغت درجة الموافقة (موافق).

التميز في أداء المؤسسة: تبين أن المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات للعبارة التي تقيس التميز في أداء المؤسسة أوافق تماماً

(56.12%) أوافق (23.83%) ومحايد (3.12%) وغير موافق (8.83%) وغير موافق تماماً (8.10%)

جدول رقم (10) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات قياس التميز في أداء المؤسسة

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات قياس التميز
81.79	25.82%	1.06	4.09	تمتلك المؤسسة مهارات إدارية وقيادة مميزة.
80.26%	26.02%	1.04	4.01	تعتمد المؤسسة أسس البحث العلمي في معالجة المشاكل
78.21%	23.99%	0.94	3.91	توجد لدى المؤسسة رؤية مستقبلية تعكس قيمتها وفلسفتها.
77.95%	24.93%	0.97	3.90	تتقبل المؤسسة التغيير كخطوة للارتقاء بأدائها.
83.78%	27.56%	1.15	4.19	تعتبر قيادات المؤسسة قدوة للعاملين في الدافعية نحو العمل.
84.94%	27.05%	1.15	4.25	تساعد أجواء المؤسسة على قيام العاملين بأفضل أداء.
86.67%	28.26%	1.22	4.33	تمتلك المؤسسة نموذجاً معتمداً لتقييم أداء العاملين.
79.55%	24.52%	0.98	3.98	تمتلك المؤسسة برامج متنوعة للتدريب والتطوير.
84.68%	27.89%	1.18	4.23	يشارك العاملون في صناعة القرارات المتعلقة بمؤسساتهم.
80.51%	25.39%	1.02	4.03	تمتلك المؤسسة أدوات للتعرف على احتياجات العاملين.
85.96%	28.36%	1.22	4.30	لدى المؤسسة أسس دقيقة لاختيار وتعيين الأشخاص.
82.21%	26.34%	1.08	4.11	المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات

من الجدول السابق يتضح أن متوسط العبارات التي تقيس التميز في أداء المؤسسة (4.11) بانحراف معياري قدره (1.08) وبلغت درجة الموافقة (موافق).

استخدام معامل الارتباط سبيرمان لقياس أثر استراتيجيات إدارة المواهب على أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة:

تم استخدام معامل ارتباط الرتب لتحديد قوة العلاقة واتجاه الارتباط بين متغيرات الدراسة المتعلقة باستراتيجيات إدارة المواهب والتي تتمثل في (الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية - شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات - الاستثمار في مكامن المواهب - وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب- تكامل عناصر النجاح)، وذلك لبيان مدى وجود علاقة معنوية على أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية بمحافظة مسقط بسلطنة عمان. ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة: -

جدول (11) أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات على التميز في أداء المؤسسة

وفق معامل الارتباط سبيرمان

المعنوية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الحكومية
معنوي	0.002	0.813	

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير قوى بين استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الحكومية على تميز العاملين في الأداء المؤسسي بتلك المؤسسات.

جدول (12) أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الحكومية على التميز في أداء المؤسسة من خلال أبعاد الدراسة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان

المعنوية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد الدراسة
معنوي	0.002	0.714	الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية
معنوي	0.017	0.803	شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات
معنوي	0.000	0.672	الاستثمار في مكامن المواهب

معنوي	0.005	0.593	تكامل عناصر النجاح
معنوي	0.001	0.608	التميز في أداء المؤسسة

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير قوى بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الحكومية والمتمثل في (الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية – شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات – الاستثمار في مكامن المواهب - وضع المهبة المناسبة في المكان المناسب- تكامل عناصر النجاح) على التميز في أداء المؤسسة لدى العاملين.

النتائج والتوصيات

أولاً. النتائج:

أ. بلغ المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات لعبارات الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية أوافق تماماً (53.53%) أوافق (25.37%) ومحايد (4.99%) وغير موافق (4.4%) وغير موافق تماماً (8.01%) ، كما بلغ متوسط عبارات الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية (4.08) بانحراف معياري قدره (1.03) وبلغت درجة الموافقة (موافق)، ويعزى ذلك بشكل أساسي إلى الدور الفعال الذي تلعبه الكفاءات الوظيفية لا سيما في ظل بيئة عمل حكومية تتسم بالجمود والروتين، ومن ثم الخروج عن النمط الروتيني المعتاد والتطرق إلى أنماط وظيفية تسمح بتوظيف المواهب الكامنة لدى الأفراد.

ب. بلغ المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات لعبارات شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات أوافق تماماً (59.03%) أوافق (25.11%) ومحايد (2.72%) وغير موافق (4.97%) وغير موافق تماماً (8.17%)، كما بلغ متوسط عبارات شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات (4.22) بانحراف معياري قدره (1.18) وبلغت درجة الموافقة (موافق) ، ويعزى ذلك إلى أهمية دور إدارة المواهب وعدم اقتصرها على مستويات معينة دون الأخرى، وهو ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة.

ت. بلغ المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات لعبارات الاستثمار في مكامن المواهب أوافق تماماً (61.22%) أوافق (23.86%) ومحايد (3.89%) وغير موافق (8.24%) وغير موافق تماماً (2.79%) ، كما بلغ متوسط عبارات الاستثمار في مكامن المواهب (4.32) بانحراف معياري قدره (1.23) وبلغت درجة الموافقة (موافق)، ويؤيد ذلك أن أفضل أنواع الاستثمار هو العنصر البشري، وبذلك اتفقت الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة في هذا الصدد.

ث. بلغ المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات للعبارات التي تقيس وضع المهبة المناسبة في المكان المناسب أوافق تماماً (57.44%) أوافق (27.24%) ومحايد (3.14%) وغير موافق (4.49%) وغير موافق تماماً (7.69%)، كما بلغ متوسط العبارات التي تقيس وضع المهبة المناسبة في المكان المناسب (4.22) بانحراف معياري قدره (1.16) وبلغت درجة الموافقة (أوافق تماماً)، وتعزى هذه النسبة المرتفعة عن مثيلاتها من العناصر الأخرى إلى خطورة الدور الذي تلعبه هذه الاستراتيجية، حيث ثبت أن التغافل في اتباع هذه الاستراتيجية يعمل على إلغاء المواهب الكامنة داخل الأفراد والسعي نحو الكسل والعمل الروتيني والقواعد الروتينية الصارمة ، كما أشارت الدراسات السابقة في هذا الصدد إلى ضرورة وضع معايير عادلة تكفل وضع المهبة المناسبة في المكان المناسب.

ج. بلغ المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات للعبارات التي تقيس تكامل عناصر النجاح أوافق تماماً (57.32%) أوافق (22.22%) ومحايد (3.95%) وغير موافق (8.12%) وغير موافق تماماً (8.39%) ، كما بلغ متوسط العبارات التي تقيس تكامل عناصر النجاح (4.12) بانحراف معياري قدره (1.10) وبلغت درجة الموافقة (موافق)، ويعزى ذلك إلى أهمية تحقيق التكامل والتناغم بين الأفراد والحث على التنسيق بينهم بشكل يكفل السير في اتجاه واحد ، وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن عدم تكامل عناصر النجاح يؤدي إلى نتيجة عكسية ناتجة عن تشتت الجهود وازدواج العمل وسعي كل فرد نحو توظيف موهبته في الاتجاه الخاص به.

ح. بلغ المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات للعبارات التي تقيس التميز في أداء المؤسسة أوافق تماماً (56.12%) أوافق (23.83%) ومحايد (3.12%) وغير موافق (8.83%) وغير موافق تماماً (8.10%) ، كما بلغ متوسط العبارات التي تقيس التميز في أداء المؤسسة (4.11) بانحراف معياري قدره (1.08) وبلغت درجة الموافقة (موافق)، ويؤيد ذلك أن تطبيق الاستراتيجيات المختلفة لإدارة المواهب وتوظيفها يتبعه الأداء المتميز للمؤسسة ككل كحصولها نهائية لهذه العملية.

ثانياً. التوصيات:

تمثل التوصيات أهم النواتج العلمية للدراسة والتي من خلال اتباعها يمكن التوصل إلى النتائج المرجوة، والتي ينعكس آثارها الإيجابية على الوحدات الحكومية بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، وتتمثل هذه التوصيات في:

أ. ضرورة الأخذ في الاعتبار مهبة الأفراد في التقويم السنوي للمؤسسة.

ب. يجب أن تحفز المؤسسة أفرادها لزيادة مواهبهم وأدائهم.

- ت. حث المؤسسة على وضع الموهوبين في مستويات إدارية مختلفة وعدم اقتصرها على مستوى واحد.
- ث. ضرورة أن تعمل المؤسسة على الاستفادة من إشراك الموهوبين في تحسين نقاط القوة واستغلالها استغلالاً أمثل.
- ج. ضرورة أن تعمل المؤسسة على توفير كل ما يحتاج الموهوبون إليه لتطوير مواهبهم.

الخاتمة:

ناقشت الدراسة أهمية إدارة المواهب، وتحقيق الاستغلال الأمثل للمواهب المتاحة وتنميتها، بما يساعد على تحقيق التميز في أداء المؤسسات الحكومية محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز بالمؤسسات المعنية. فضلاً عن وجود تأثير قوى بين الأبعاد الخمس لاستراتيجيات إدارة المواهب والتميز في أداء المؤسسة.

قائمة المراجع:

- أحمد، قوراية. (2005). عبد العزيز بوتفليقة بين الموهبة والقيادة رجل الأقدار وزعيم المصالحة الوطنية. بن عنكون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- الصاعدي، ليلي بنت سعد بن سعيد. (2007). التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار رؤية من واقع المناهج. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جاد، محمد حسين. (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية، السنة الحادية عشر العدد 41، القاهرة، مصر.
- رحموني، محمد. وشويرب، الحناشي. (2016). أهمية التحفيز الوظيفي في إدارة مواهب المنظمة: دراسة حالة متوسطة السلام بعمورة مركز. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجبلالي بونعامة.
- عبدالفتاح، محمود. (2012). إدارة المواهب في المنظمة. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- كاظم، ومنير. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- كمال، طارق. (2007). سيكولوجية الموهبة والإبداع. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- يوروماتيك. (2013). استراتيجيات إدارة المواهب والكفاءات البشرية وتوظيفها. برنامج تدريبي، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

المراجع الأجنبية:

- Erik Berggren, Jason Corsello, (2017), Talent management, Success Factors Research, Knowledge infusion, Centre of excellence.
- Michelle Fitzgerald,(2015), Talent and Talent Management Insights, NHS Leadership Academy.