

أثر تعيين المواهب الإدارية على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم)

## The Impact of Hiring Managerial Talent on Job Performance (An Applied Study on Government Hospitals in The Qassim Region)

إعداد: الدكتور/ محمد بن فرحان بن ضاوي الحربي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [Mfalharbi9@gmail.com](mailto:Mfalharbi9@gmail.com)

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون فرنسا

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تعيين المواهب الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم. تنبع أهميتها كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور تعيين المواهب الإدارية في التأثير على الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الحكوميين (في مستويات الإدارة العليا والوسطى والمشرفين) في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم العاملين في الكادر الإداري والطبي والفني، ولأن مجتمع الدراسة كبير جدًا لذلك اعتمد الباحث على العينة الملائمة التي يمكن الوصول إليهم عن طريق توزيع الاستبيان لأفراد المجتمع وبلغ عددهم العينة (109) مفردة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين (استقطاب المواهب وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب) وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما أثبتت نتائج التحليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن إدارة المستشفيات لديها معايير محددة وواضحة لتقييم أداء الموظفين وتعمل على تشجيع الموظفين على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها الاهتمام بمسارات وظيفية ملائمة وفرص للتطوير الوظيفي لتحسين أداء الموظفين وتوفير بيئة عمل تحفز الموظفين وتعزيز الإبداع والتميز في الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** المواهب الإدارية، استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الأداء الوظيفي.

## The Impact of Hiring Managerial Talent on Job Performance) an Applied Study on Government Hospitals in the Qassim Region)

**Dr. Mohammed Farhan Alharbi**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

Email: [Mfalharbi9@gmail.com](mailto:Mfalharbi9@gmail.com)

**Dr. Abhijit Ghosh**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

**Dr. Mohamed Anas Shamsy**

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

### Abstract

The study aimed to find out the impact of hiring managerial talent on job performance on government hospitals in the Qassim region. Its importance stems from the fact that it is one of the few local studies that examine the role of appointing managerial talent in influencing the job performance of workers within organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. This study relied on the descriptive analytical method. The study population consisted of all government employees (at the upper and middle management levels and supervisors) in government hospitals in the Qassim region working in the administrative, medical, and technical staff. Because the study population was very large, the researcher relied on an appropriate sample that could be reached by distributing the questionnaire to members of the community. The sample number was (109) individuals suitable for analysis, and then they were analyzed with a set of statistical methods using (SPSS) program.

The study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect between (attracting talent, developing talent, and retaining talent) and improving job performance in government hospitals in the Qassim region at a level of moral significance ( $\alpha \leq 0.05$ ). The results of the analysis also demonstrated from the point of view of the study sample members that hospital administration has specific and clear standards for evaluating employee performance and works to encourage employees to perform their job duties efficiently and effectively.

The study recommended several recommendations, including attention to appropriate career paths and opportunities for career development to improve employee performance and provide a work environment that motivates employees and enhances creativity and excellence in performance.

**Keywords:** Administrative Talent, Talent Attraction, Talent Development, Job Performance.

### 1. المقدمة:

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بدرجة عالية من التطورات التقنية السريعة والمتلاحقة في أساليب وأدوات الإنتاج، وقد أدى هذا التطور إلى ظهور مفاهيم جديدة في مجال الموارد البشرية ومن أهمها مفهوم أو مصطلح تعيين المواهب الإدارية أو إدارة المواهب Talent Management، والذي زاد الاهتمام به في السنوات الأخيرة باعتباره منهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور المواهب والتركيز عليها في العمليات والتغيير التنظيمي، لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال، لذا، أصبح من الطبيعي أن تهتم المنظمات المعاصرة بإدارة المواهب التي تعد قوة لا يمكن تقليدها لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها بفاعلية واقتدار (Michaels, Handfield, Axelrod, 2001).

(Collings & Mellahi, 2009)، لقد جاءت فكرة تعيين المواهب الإدارية أو إدارة المواهب والاهتمام بها لمواكبة الديناميكية التنافسية في بيئة الأعمال ولرفع الميزة التنافسية في مختلف قطاعات الأعمال من خلال الاهتمام بالقوى العاملة، وذلك من خلال تطوير أداء الموارد البشرية والخصائص الفردية المميزة.

وقد بدأت المنظمات تدرك أهمية تعيين المواهب الإدارية أو إدارة المواهب لما لها من دور في تحقيق التميز والابتكار والإبداع من خلال دعم وتطوير أداء الموهوبين، حيث تتطلب نظرة منهجية تدعو إلى التفاعل الديناميكي بين العديد من المهام والعمليات، لكونها نشاطاً استباقياً مستمراً يدور حول تحديد واستقطاب وتعيين وتوزيع وتنمية وتحفيز وترقية وتعويض واحتفاظ بالموظفين ذوي الإمكانيات العالية، مما يعكس اهتمام المنظمة بهم وتقديرها لمساهماتهم، ويؤدي في نهاية المطاف إلى التزامهم ورجبتهم في البقاء بالمنظمة.

ونظراً لحدثة موضوع تعيين المواهب الإدارية أو إدارة المواهب وأهميته جاءت هذه الدراسة لقياس أثر تعيين المواهب الإدارية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم، والتي تسمح تجربتها في تعيين المواهب الإدارية بتعميم النتائج على المنظمات المماثلة وعلى المنظمات الأخرى في القطاع الخاص، وتسعى باستمرار لتطوير المواهب البشرية فيها، كون تعيين المواهب الإدارية أو إدارة المواهب يُعد عنصراً حيوياً يسهم في تنمية رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي في المنظمات الحكومية.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

مع التطور السريع في بيئة الأعمال المعاصرة وما تشهده من تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وزيادة الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي، فقد بات من الضروري على المنظمات إيجاد قدرات موهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة هذه

التطورات والعمل على إدارتها والاهتمام بها وتطويرها لتحفظ مكانتها بين المنظمات المنافسة لها لتبقى دائماً في القمة ( Rani & Joshi, 2012 ).

كما أن اهتمام المنظمات بتقديم ما لديها من مواهب والعمل على تنميتهم وتطويرهم كان مصاحباً للتغيير العلمي والتكنولوجي وتزايد المعرفة للاحتفاظ بهم في إطار تعاقب القيادات، خاصة إن بعضهم يشغل مناصب ليست قيادية في بناء قدرات الأفراد وتنفيذ نتائج الأعمال وإيجاد ميزة تنافسية للمنظمات.

وهذا ينطبق على المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم في المملكة العربية السعودية، فعلى الرغم من أنها قطعت شوطاً لا بأس فيه في تعيين المواهب الإدارية، إلا أنه لم يتم قياس أثرها على الأداء الوظيفي ومدى تحسينه، لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو قياس وتحديد أثر تعيين المواهب الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم في المملكة العربية السعودية. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

➤ هل يؤثر تعيين المواهب الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم؟، بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تبني المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم لتعيين المواهب الإدارية بأبعاده (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط) في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم؟
3. هل يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تعيين المواهب الإدارية بأبعاده (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مستوى تمكن المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم من الاهتمام بتعيين المواهب بهدف تحسين الأداء الوظيفي
2. التعرف على أثر تعيين المواهب الإدارية بأبعاده (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم.
3. تقديم توصيات علمية مبنية على نتائج الدراسة للمسؤولين في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم، للاهتمام بتعيين المواهب بهدف تحسين الأداء الوظيفي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المستشفيات المبحوثة بكفاءة وفاعلية.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهمية كبيرة من الناحيتين النظرية والتطبيقية:

#### 1.3.1. الأهمية النظرية للدراسة:

1. تتناول الدراسة مفهوم من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة ألا وهو تعيين المواهب الإدارية (إدارة المواهب).

2. تأتي هذه الدراسة لتساهم في إثراء هذا المجال في البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال تعيين المواهب الإدارية بشكل خاص.
3. تفيد هذه الدراسة الإدارة وأصحاب القرار في المنظمات المبحوثة في تطبيق تعيين المواهب الإدارية باستخدام أفضل الممارسات لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين والموهوبين.
4. المساهمة في سد الفجوة في دراسات إدارة المواهب بين الدراسات الأجنبية والعربية.
5. المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال تعيين المواهب الإدارية من خلال نتائج وتوصيات الدراسة.

### 2.3.1. الأهمية التطبيقية للدراسة:

1. التعرف على أثر تعيين المواهب الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي، وفي نفس الوقت الذي أصبح فيه اعتماد المستشفيات على الموارد البشرية الموهوبة وأهمية إدارتها وتعيينها بشكل فاعل وكفاء في القطاعات المختلفة وخاصة القطاع العام.
2. مساعدة المديرين في الأجهزة الحكومية في المجالات الصحية وخاصة المستشفيات على تطوير أسلوب إدارتهم لموظفيهم وتمكينهم من قيادة الموهوبين لديهم بشكل أكثر فعالية مما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموهوبين بما ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

### 4.1. فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الفرضية التالية:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تعيين المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويشتمل من هذه الفرضية الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 1.1. الإطار النظري:

##### 1.1.1. إدارة المواهب:

يرى (أحمد، 2011: 112) أن إدارة المواهب هي: "قدرة المنظمات على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم 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.

وعرفها (Guillory, 2005:1)، على "أنها مبادرة تهدف إلى تحديد مصادر، وجذب، وتوظيف، وتنمية، والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية، كما تهدف إلى تطوير القيادة ووظائف الإدارة لتحقيق النجاح المستمر للمنظمة، لذلك فإن إدارة المواهب ترتبط ارتباطاً قوياً بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة".

أن عملية إدارة المواهب هي نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المنظمة وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المنظمة، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم للمنظمة.

ويمكن القول إن بقاء المنظمات واستمرارها يرتبطان بما تقدمه إلى المواهب من اهتمام ورعاية وتنمية خاصة، مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر في الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسات (ناصف، زناتي، 2008: 372).

لذلك أصبحت إدارة المواهب البشرية من الموضوعات الأكثر إلحاحاً في المؤسسات المعاصرة، وذلك لأنها تعمل على التركيز على المناصب ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة، وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة، وتحديد واضح للاستعداد الموهبي، وتفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية (صيام، 2013: 33)، جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة، تطوير الأداء وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة، وضع آليات محددة للقياس والمحاسبة، تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة (أحمد، 2011: 126).

ويرى الباحث أن إدارة المواهب البشرية أصبحت من الموضوعات الأكثر حيوية وفعالية في المؤسسات في ظل التنافسية العالمية، وذلك لأنها تعمل على توفر التدريب المناسب، وتحقيق التكامل بين العاملين، وتساهم في تطوير أداء العاملين.

#### وتهدف إدارة المواهب إلى تحقيق ما يلي (Jackso, et al, 2009: 11):

1. تحديد القدرات والأدوار المرتبطة بها والتي تشكل أهمية استراتيجية من أجل تطوير خطة طويلة الأجل لتوفير الموارد البشرية.
2. الحصول على أفضل الأفراد في العالم والذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات.
3. تطوير تلك القدرات وفقاً لمعيار المستوى العالمي.
4. الاحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب المستقبلي والاستراتيجي.
5. القياس الفعال والتغذية العكسية لضمان تلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة.
6. توفير المواهب بشكل مستمر في جميع أنحاء المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بتوفير مجموعة المواهب والقيادة الفعالة على كل المستويات والذين لديهم استعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، كذلك بناء قوة مستمرة من رأس المال البشري، وربط المواهب بالاتجاه المستقبلي للمنظمة (Ricchio, 2010: 18).
7. وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة، وتخصيص الموارد مثل (التعويضات، التدريب، التوجيه والإرشاد، مهام العمل) للموظفين بناءً على قدراتهم وإمكاناتهم الفعلية (Berger, 2004: 437).

وهناك عدة مبادئ تحكم نماذج وجهود إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة بهدف تحقيق المزايا التنافسية لها، من أبرزها: (أبو الجدائل، 2013: 31-33).

- (1) التوافق مع استراتيجية المنظمة: تعتبر استراتيجية المنظمة نقطة الانطلاقة الطبيعية والمنطقية لإدارة المواهب، لأن الاستراتيجية تساعد على تحديد أنواع المواهب التي تحتاجها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها.
- (2) الاتساق الداخلي: يقصد بذلك درجة توافق عناصر إدارة المواهب مع بعضها، فتطبيق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة بل يؤدي نتائج عكسية، فعلى سبيل المثال، عندما تستثمر المنظمة في تدريب وتطوير الكفاءات الواعدة يجب أن تستثمر أيضاً في الاحتفاظ عليها.
- (3) تضمين قيمة المواهب في الثقافة التنظيمية: تنظر العديد من الشركات الناجحة إلى ثقافتها التنظيمية كمصدر هام من مصادر مزاياها التنافسية المستدامة، ولذلك فهي تبذل جهوداً حثيثة لغرس ودمج قيمها الجوهرية ضمن ثقافتها التنظيمية، ومن بين تلك القيم الجوهرية التي تحرص على غرسها مبادئ إدارة المواهب وعملياتها مثل الأساليب الفعالة لاستقطاب وتوظيف المواهب وتطوير القادة وإدارة الأداء وأنظمة الفوائد والتعويضات الفعالة.
- (4) مشاركة الإدارة: تدرك الشركات الناجحة أن نجاح ممارسات إدارة المواهب يتطلب رعاية الإدارة (العليا - الوسطى - الإشرافية) لعملية إدارة المواهب وعدم الاكتفاء بمسؤولية الموارد البشرية عنها.
- (5) تحقيق التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية: تزداد درجة تعقيد إدارة المواهب بالنسبة للمنظمات التي تعمل في عدد من الدول وفي ظل بيئات ثقافية متنوعة، حيث ينبغي على المنظمة أن تتعرف على كيفية الاستجابة للطلب المحلي مع المحافظة على تبني اتجاه استراتيجي وإداري متماسك، فكثير من المنظمات العالمية تضع لنفسها معايير أداء عالمية تدعم تطبيقها قيادات ذات كفاءات تتمتع بنمط قيادي عالمي، وأساليب وعمليات وأدوات موحدة لتقويم الأداء، وبالتالي ينبغي تحقيق التوازن بين تلك المتطلبات واستقطاب وتوظيف المواهب محلياً.
- (6) بناء سمة مميزة للمنظمة: هي مزيج من عناصر التسويق والاتصالات والتقنية التي تساهم معاً في بروز المنظمة وتكوين صورتها الذهنية في عين المجتمع في إطار زمني قصير وسمعتها لدى الباحثين عن العمل، أن استقطاب المواهب للمنظمة يعني تسويق المنظمة لدى الأفراد الباحثين عن عمل، ولكي تتمكن المنظمات من استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات والاتجاهات المناسبة فلا بد لها من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في سوق العمل.

### 2.1.2. الأداء الوظيفي:

يعد الأداء عنصراً جوهرياً ومهماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، ويكاد يكون العنصر المحوري لفروع وحقول المعرفة الإدارية، وبالرغم من أن الأداء يعد قاسماً مشتركاً لاهتمامهم إلا أنهم يختلفون في تعريفهم له، ومع ذلك فإن أغلبهم يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويمكن تعريف الأداء بأنه: "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها" (Eccles, 1991: 131).

كما يتفق معه كل من (Robins & Margarethe, 1995: 278)، إذ يعرفان الأداء بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"، أما دافيد (David, 2001: 308)، فقد أعطى مفهوماً عاماً للأداء بوصفه إياه: "بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية".

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلًا الطالب قد يبذل جهدًا كبيرًا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (عابدين، 2001: 209).

ويعرف آخرون الأداء الوظيفي على أنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفتها بها" (هلال، 2003: 11).

ويرى آخرون أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل لذلك ستعتمد العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون قدرة على العمل لديه ستعتمد العلاقة ما بين الدافع والأداء الوظيفي.

والأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والإنجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (رضا، 2003: 81).

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (سلطان، 2004: 219).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الأداء الوظيفي هو نتيجة لمحصلة تفاعل ثلاث محددات رئيسية هي:

- 1) **الدافعية:** وهذا يتطلب أن يتوافر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
- 2) **قدرة الفرد على أداء العمل:** وهذا يتطلب توافر القدرة لدى الفرد على أداء العمل المحدد.
- 3) **بيئة العمل:** يجب أن تتم تهيئة بيئة العمل المناسبة بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي هي انعكاس لدوافع الفرد نحو العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الأداء الوظيفي هو "النتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ضوء مجموعة الفعاليات والأنشطة والمهام والإجراءات بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال، وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الآتية:

- 1) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2) **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3) **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4) **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والالتزام في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (النميان، 2002: 39).

ويمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها الإنتاجية، والروح المعنوية للأفراد العاملين، ومعدلات الغياب عن العمل، ومدى سرعة إنجاز المهام والواجبات بالدقة والإتقان المطلوبة، والقدرة على الإبداع والابتكار، ودرجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، ومستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات (الشوابكة 2008: 44). وقسم (الدويلة، 2007: 25) المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

### 1. الفعالية:

الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

### 2. الكفاءة:

وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال. ويمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال المداخل التالية:

#### • تحسين أداء الموظف:

يرى البعض أن تحسين أداء الموظف هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث هذا التحسين وهي:

- التركيز على نواحي القوة لدى الموظف، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة لدى الموظف من مواهب والعمل على تنميتها.
- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وإن وجود علاقة مباشرة بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة.
- ربط الأداء الوظيفي بالأهداف الشخصية، ويعني ذلك أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

#### • تحسين الوظيفية:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف، ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة ضرورة كل مهمة

من مهام الوظيفة، خصوصًا مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها، ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضًا إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرص العمل، أو مجموعات مهام، أو لجان، وإتاحة المجال لهم بأن يسهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة، ويتم تحسين الوظيفة أيضًا من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف (رضا، 2003: 51).

#### • تحسين الموقف:

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط بل يتأثر أيضًا بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصًا للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خط الاتصال، والمسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة (الغايدى، 2008: 82).

إن هدف تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء الوظيفي ومستوياته وتحليل العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفاعلة لتحسين وتطوير تلك العوامل، ولسفة تحسين الأداء الوظيفي تمثل سياسة هامة تنتجها المؤسسات التربوية، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المتبعة في المؤسسة التربوية والتي تؤثر على أداء العاملين بها بدءًا بمديري المدارس وانتهاءً بالمعلمين في كل مجال من المجالات الأكاديمية.

## 2.2. الدراسات السابقة:

### 1.2.2. الدراسات المحلية:

1. دراسة زيادة (2021)، بعنوان: "دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبعها".

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، كذلك التعرف على أثر نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء الوظيفي، وقد تم تطبيق الدراسة على موظفي مصرف الراجحي فرع أبعها - دراسة حالة - وتكون مجتمع الدراسة من المدراء والموظفين، من خلال عينة عشوائية، وقد تم تطوير استبانة إلكترونية لسهولة الوصول لمجتمع الدراسة، وتسهيل عملية جمع البيانات نظرًا لانشغال موظفي المصرف خلال ساعات العمل، وتم فتح استقبال الردود لمدة ثلاث أشهر وتم اعتماد (223) استبانة، كما تم تحليل البيانات وفقًا للأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وأن هناك أثر دال إحصائيًا بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فقد أوصت الدراسة: بوضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين، وضع الاستراتيجية للمحافظة على أفضل العاملين المبدعين، استحداث إدارة للمواهب البشرية، توفير الميزانية الملائمة لتحفيز الموهوبين، تفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز.

## 2. دراسة الجحدلي (2020)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايح".

هدف البحث إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايح بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة في جمع بيانات البحث، وتم إعدادها استناداً على عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات. وقد تم إرسال استبانات إلكترونية إلى الأفراد العاملين في الشركة السعودية للكهرباء وشارك عدد 76 مشارك. لتحليل بيانات البحث استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في أن لكل من الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب تأثير إيجابي على الميزة التنافسية (التميز) في الشركة السعودية للكهرباء. أيضاً توصل الباحث أن لكل من الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب تأثير إيجابي على الميزة التنافسية (الإبداع) في الشركة السعودية للكهرباء. أيضاً من خلال النتائج تم معرفة أن كل الفرضيات الفرعية لمتغيرات إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة) لا توجد لها علاقة وهي مرفوضة. وقد أوصى الباحث بأنه على إدارة الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايح ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات ناجحة كفيلة بتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. كما أن إعطاء المواهب الجديدة أو تلك التي تمتلكها المنظمة المزيد من الدورات التدريبية لإكسابهم المهارات والقدرات والمعارف التي يحتاجونها تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي يوصي بها الباحث لأنها تلتصق بشعور الموهوب بأهمية اهتمام المنظمة به مما يخلق الثقة بالنفس لديهم وبالمنظمة وتزيد إحساسهم بالارتباط العاطفي معها وترتبط بدرجة التمكين الممنوحة لهم ودرجة مشاركتهم في رسم استراتيجيات المنظمة والأقسام التي يعملون بها مما يحفزها ويجدد ولائهم لها.

## 3. دراسة الحربي، وخليل (2019)، بعنوان: "العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك".

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد ممارسات إدارة المواهب وكذلك أبعاد النواتج المترتبة على تطبيقها في البنوك السعودية، كما تركزت الدراسة على العلاقات بين أبعاد ممارسات إدارة المواهب ونواتج تطبيقها مع معرفة الاختلافات في ممارسات ونواتج إدارة المواهب باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية. ويتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في اختبار ستة فروض تم استخلاصها في ضوء استعراض وتحليل الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقات بين ممارسات إدارة المواهب والنواتج المترتبة على تطبيقها. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال 140 موظفاً ومديراً يعملون في 12 بنكاً من البنوك السعودية بمنطقة تبوك. وباستخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل إلى أربعة عوامل من ممارسات إدارة المواهب وهي تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والاستبقاء، التحفيز وإدارة الأداء، وأخيراً التدريب والتنمية، وعاملين من النواتج المترتبة على تطبيق إدارة المواهب وهما نواتج داخلية ونواتج خارجية. وأخيراً، وجدت الدراسة اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية في كل من متغيرات الممارسات والنواتج باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والاجتماعية والوظيفية لعينة الدراسة.

## 2.2.2. الدراسات العربية:

## 1. دراسة وهبة، والكيلاني، والخولي (2021)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا".

تهدف الدراسة إلى 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، وعينة عشوائية تقدر ب 10%، من إجمالي العاملين بالهيئة ومن جميع المستويات الوظيفية بها، والبالغ عددها (88)، 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، وأيضا يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للمستوى 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، ويوجد 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 إلى متغيرات (الجنس، والعمر، الخبرة في مجال العمل، وسنوات الخبرة).

## 2. دراسة أحمد، وأبو العنين (2021)، بعنوان: "دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز إبداع العاملين بفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى".

تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة المواهب والإبداع الوظيفي في سياق الفنادق، بالإضافة إلى التعرف على ممارسات إدارة المواهب متمثلة في (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب والمحافظة على المواهب) في تعزيز الإبداع الوظيفي في فنادق فئة الخمسة نجوم في القاهرة الكبرى، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على العاملين في الفنادق عينة الدراسة والبالغ عددها (12) فندقاً، وعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (338) استثماراً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود قصور إلى حد ما في تطبيق ممارسات إدارة المواهب البشرية في الفنادق من استقطاب المواهب واختيارها ثم تطويرها والحفاظ عليها. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن درجة الإبداع الوظيفي لدى العاملين في الفنادق عينة الدراسة تأثرت بالقصور الحادث في تطبيق ممارسات إدارة المواهب. وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها على سبيل المثال ما يلي: تعزيز ثقافة المواهب وتطوير مفهوم إدارة المواهب لدى البيئة الإدارية بالفنادق من خلال تخصيص وحدة خاصة بإدارة المواهب البشرية ويكون موقعها مدرجاً بالهيكل التنظيمي وإعطاء صلاحيات لها. تشجيع العاملين على الإبداع الوظيفي وتعزيزهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية للمبدعين والنشطاء من بينهم، وتشجيع العاملين على إزالة الحواجز والمخاوف من نشر أفكارهم وآرائهم الإبداعية.

### 3. دراسة سلامة، والناصر (2021)، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة".

يهدف هذا البحث للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية جذب الموهوبين، استراتيجية تطوير الموهوبين، استراتيجية أداء إدارة المواهب) في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين لدى شركات التأمين الخاصة في مدينة دمشق. ولتحقيق هذا الهدف، قامت الباحثة بجمع بيانات البحث بواسطة استبانة صممت لهذا الغرض، وقد وزعت هذه الاستبانة بشكل عشوائي على (130) فرد ضمن شركات التأمين التالية: شركة أدير، الشركة العربية السورية، الشركة السورية العربية، شركة سولدراتي، خضعت (106) عينة منها للمعالجة الإحصائية، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث جمعت البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة، في حين شكل الاستبيان أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات الأولية، حلت بيانات الاستبيان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ومقارنة المتوسطات واختبار One Way Anova. أظهرت النتائج وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة المواهب (جذب الموهوبين، تطوير الموهوبين، أداء إدارة المواهب) في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين. يوصي هذا البحث بضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل ومؤتمرات دولية وعالمية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب وكيفية تطبيق مكوناته، كما يوصي أيضاً بأن تفصل إدارة شركات التأمين بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث الاهتمام بتوفير وحدة متخصصة بشؤون الموهوبين، مع مراعاة تخصيص ميزانيات لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.

### 4. دراسة أبو زيادة (2020)، بعنوان: "دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، ولغاية تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة البالغ تعدادها (511) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية تهتم بشكل عام بممارسة كافة أبعاد إدارة المواهب بدرجة عالية جداً، كما جاء اهتمام الشركة بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة عالية جداً أيضاً، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب، جذب المواهب) على البراعة التنظيمية، كما تبين أيضاً أن لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب (إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) على البراعة التنظيمية، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، والاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) على المستوى الكلي. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات الرامية إلى تفعيل دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية.

### 5. دراسة أبو نمر، وآخرون (2019)، بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم كهيئة اتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت مجالات محورها مقسمة بين محورين رئيسيين هما ممارسات إدارة المواهب (استقطاب وجذب الموهبة، اختيار الموهبة، تحفيز وتطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، تخطيط التعاقب والاستبدال) كمتغير مستقل وأداء العاملين (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع المسؤولين بالعمل، العلاقة مع زملاء العمل) كمتغير تابع. قامت الباحثة بتوزيع (334) استمارة استقصاء على الموظفين الإداريين العاملين في الوزارة، وتبين بعد مراجعة الاستمارات أن هناك (64) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا تكون عينة الدراسة (270) من العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية) من وزارة التربية والتعليم، وبذلك بلغ معدل الاستجابة الكلي (80.8) بالنسبة لعينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في وزارة التربية والتعليم جاء مرتفعاً، وكما كان ترتيب هذه الممارسات كأقوى المؤثرات من وجهة نظر العاملين بالوزارة على النحو التالي استقطاب وجذب الموهبة، يليه اختيار الموهبة، ثم الاحتفاظ بالموهبة، يليه تحفيز وتطوير الموهبة، ثم تخطيط التعاقب والاستبدال، مما يعكس اهتمام الوزارة باستقطاب وجذب الموهبة ثم اختيارها والاحتفاظ بها والعمل على تحفيزها وتطويرها وتخطيط المسار الوظيفي لها. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات منها: تصميم سياسات واستراتيجيات حديثة وثقافات تنظيمية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب في المنظمات الحكومية مع الاستفادة من التجارب والممارسات العالمية الناجحة في هذا المجال.

### 3. منهجية البحث:

#### 1.3. منهج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تعيين المواهب الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بعدة مميزات أهمها: أنه يدرس واقع الظاهرة ويصف خصائصها بدقة، ويعرب عنها كمياً وكيفياً، ليتمكن الباحثون من معرفة مدى انتشار الظاهرة ودرجة ارتباطها مع متغيرات الدراسة، ومن ثم الوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الواقع وتطويره.

#### 2.3. مصادر الحصول على البيانات والمعلومات

حيث تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

#### 1.2.3. البيانات الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية للبحث (إعداد/ الباحث)، تم توزيعها على عينة البحث إلكترونياً، ثم تفرغ الاستبانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**2.2.3. البيانات الثانوية:**

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، كما لجأ الباحث إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

**3.3. مجتمع وعينة الدراسة:****1.3.3. مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الحكوميين (في مستويات الإدارة العليا والوسطى والمشرفين) في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم.

**2.3.3. عينة الدراسة:**

لأن مجتمع الدراسة كبير جدًا ويصعب على الباحث التوصل إلى جميع الموظفين الحكوميين (في مستويات الإدارة العليا والوسطى والمباشرة) العاملين في الكادر الإداري والطبي والفني في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم، لذلك اعتمد الباحث على العينة الملائمة التي يمكن الوصول إليهم عن طريق توزيع الاستبيان لأفراد المجتمع باستخدام نماذج جوجل Google Forms. وقد تفاعل في تعبئة الاستبيان عدد (109) موظفًا.

**4.3. أداة الدراسة:**

تمثلت أدوات الدراسة في تصميم الباحث استبانة وفق ما تتطلبه الدراسة ومتغيراتها، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

**1.4.3. القسم الأول:**

التعرف على البيانات الشخصية والديموغرافية للمبحوث عنهم (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة العملية).

**2.4.3. القسم الثاني:**

وهو القسم الذي يعبر عن متغيرات الدراسة الرئيسية، وهما: (المواهب الإدارية، الأداء الوظيفي)، حيث تكونت أداة الدراسة من (44) فقرة موزعة على محورين رئيسيين، ويوضح الجدول التالي محاور وأبعاد أداة الدراسة و فقراتها:

**جدول رقم (1-0) محاور وفقرات أداة الدراسة**

المحور	المجال	البعد	عدد الفقرات
المحور الأول	أبعاد المواهب الإدارية	البعد الأول: استقطاب المواهب	8
		البعد الثاني: تنمية المواهب	11
		البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب	9
جميع فقرات المحور الأول			
المحور الثاني	أبعاد الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	16
		جميع فقرات المحور الثاني	
جميع فقرات أداة الدراسة			
44			

وتم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان.

### 5.3. صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة عن طريق:

#### 1.5.3. الصدق البنائي:

ويبين الجدول التالي مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة:

جدول رقم (2-3) محاور الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية

المحور	المجال	البعد	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	معامل الارتباط
المحور الأول	أبعاد المواهب الإدارية	البعد الأول: استقطاب المواهب	0.718	0.000	ارتباط طردي قوي
		البعد الثاني: تنمية المواهب	0.691	0.000	ارتباط طردي قوي
		البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب	0.927	0.000	ارتباط طردي قوي جدًا
ارتباط المحور الأول بالدرجة الكلية للاستبانة					
المحور الثاني	أبعاد الأداء الوظيفي	البعد الأول: الأداء الوظيفي	0.802	0.000	ارتباط طردي قوي جدًا
		ارتباط المحور الثاني بالدرجة الكلية للاستبانة			

توضح معاملات الارتباط من خلال الجدول السابق (2-3) أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمعنى أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا.

#### 2.5.3. ثبات الاستبانة:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحور	المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	أبعاد المواهب الإدارية	البعد الأول: استقطاب المواهب	8	0.849
		البعد الثاني: تنمية المواهب	11	0.749
		البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب	9	0.870
جميع فقرات المحور الأول				
			28	0.945

المحور	المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الثاني	أبعاد الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	16	0.909
جميع فقرات المحور الثاني				
جميع فقرات أداة الدراسة				
0.823				

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق (3-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد محور الدراسة الأول (المواهب الإدارية) كانت تتراوح ما بين (0.749 – 0.870) وبلغت لجميع فقرات المحور (0.945)، بينما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد محور الدراسة الثاني (الأداء الوظيفي) بلغت (0.909) وبلغت لجميع فقرات المحور (0.909)، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات أداة الدراسة (0.823) وهو معامل ثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع.

#### 4. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

##### 1.4. المحور الأول - تعيين المواهب الإدارية:

##### 1.1.4. استقطاب المواهب:

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية الإستقطاب والتعيين لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - تعيين المواهب الإدارية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتوفر لإدارة المستشفيات آلية محددة لاكتشاف مواهب الموظفين لديها عبر مساهمتهم الإبداعية.	3.85	0.799	1
2	تستقطب إدارة المستشفيات المواهب ممن يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.	3.63	1.069	3
3	تستخدم إدارة المستشفيات كافة الوسائل المتوفرة للإعلان عن الحاجة للموظفين، وذلك لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	3.85	0.881	2

8	1.088	3.35	تركز إدارة المستشفيات في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة ليس فقط الكمية.	4
6	1.131	3.44	تهتم إدارة المستشفيات بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متنوعة ولا تكتفي بما تحصل عليه من المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة بين المتقدمين.	5
4	0.976	3.62	تعمل إدارة المستشفيات على استقطاب المواهب الجديدة ودمجها، والبحث عن الإمكانيات العالية من داخل المستشفيات.	6
5	1.061	3.56	تسعى إدارة المستشفيات بشكل مستمر بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم بالعمل.	7
7	1.144	3.43	تحرص إدارة المستشفيات على استقطاب المواهب بوصفها المصدر الوحيد لتحقيق أهدافها وإضافة القيمة لها.	8

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن إدارة المستشفيات لديها نهج منظم لتحديد وجذب الموظفين الموهوبين، وأنهم يقدرون الجودة على الكمية عندما يتعلق الأمر باحتياجاتهم من الموارد البشرية. كما يشيرون إلى أن إدارة المستشفيات تستخدم طرقاً مختلفة لجمع المعلومات حول المتقدمين للوظائف، بما في ذلك المصادر التي تتجاوز المقابلات والاختبارات، وأنهم يسعون إلى دمج المواهب الجديدة مع تحديد الإمكانيات العالية من داخل المنظمة.

#### 2.1.4. تنمية المواهب:

وحتى يتمكن من وصف مستوى أهمية تنمية المواهب لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - تنمية المواهب الإدارية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تستخدم إدارة المستشفيات التوجيه في تنمية المواهب.	3.63	1.024	4
2	تستخدم إدارة المستشفيات برامج التعليم المستمر لتنمية المواهب.	3.65	0.976	3
3	تستخدم إدارة المستشفيات تكليف العاملين بالعديد من المهام الجديدة المبتكرة لتنمية المواهب.	3.51	1.091	7

5	1.087	3.60	تقوم إدارة المستشفيات بمتابعة مهارات الموهوبين باستمرار.	4
8	1.145	3.44	توفر إدارة المستشفيات للعاملين التدريب الداخلي.	5
1	1.024	3.81	توفر إدارة المستشفيات للعاملين التدريب الخارجي.	6
2	1.176	3.65	تعمل إدارة المستشفيات على وضع المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين تبعاً لمقارنة أدائهم بتلك المعايير.	7
6	1.178	3.55	تسعى إدارة المستشفيات لإحياء روح المنافسة بين الموظفين من أجل العمل على تطوير الذات.	8
4	1.024	3.63	تتمى إدارة المستشفيات حس المسؤولية لدى الموهوبين لدفعهم نحو اكتساب المزيد من الخبرات.	9
3	0.976	3.65	توجد في إدارة المستشفيات خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية لرفع مستواهم يتم ذلك حسب احتياجاتهم.	10
7	1.091	3.51	يوجد في إدارة المستشفيات تقنيات تدريبية عالية الكفاءة.	11

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن إدارة المستشفيات تستخدم التوجيه في تنمية المواهب هذه العبارة تشير إلى أن إدارة المستشفيات تستخدم الإرشاد والتوجيه لتطوير المواهب البشرية في المستشفيات. كما تستخدم إدارة المستشفيات برامج التعليم المستمر لتنمية المواهب هذه العبارة تشير إلى أن إدارة المستشفيات تستخدم برامج التعليم المستمر لتطوير المواهب البشرية في المستشفيات

#### 3.1.4. الاحتفاظ بالمواهب:

وحى تتمكن من وصف مستوى أهمية الاحتفاظ بالمواهب لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - الاحتفاظ بالمواهب الإدارية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في إدارة المستشفيات للموهوبين أصحاب الكفاءة والفعالية.	3.82	0.702	3
2	تقوم إدارة المستشفيات بتطوير الثقة بالنفس والشغف بين	3.62	0.763	6

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م
4	0.683	3.76	فئة الموهوبين. تحرص إدارة المستشفيات على وضع اللوائح والقوانين التي تضبط إدارة المواهب.	3
1	0.391	3.93	تهتم إدارة المستشفيات بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	4
7	0.675	3.36	تتيح إدارة المستشفيات الفرصة للموظفين للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة.	5
5	0.717	3.75	تعالج إدارة المستشفيات جميع المشكلات التي تواجه الموهوبين للاحتفاظ بهم وكسب ولأئهم.	6
2	0.738	3.89	تهتم إدارة المستشفيات بالتطوير الشخصي والوظيفي.	7
8	0.732	3.33	تقوم إدارة المستشفيات بتقديم مزايا مالية للموهوبين.	8
3	0.702	3.82	تسعى إدارة المستشفيات بشكل جدي لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصلها.	9

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن إدارة المستشفيات تعطي الأولوية لشغل المناصب القيادية للموهوبين أصحاب الكفاءة والفعالية مما يعكس أهمية تطوير واستخدام المواهب البشرية في المستشفيات.

#### 2.4. المحور الثاني - الأداء الوظيفي:

وحتى تتمكن من وصف مستوى أهمية الإداء الوظيفي لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - الأداء الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م
7	1.103	3.36	تحدد إدارة المستشفيات معايير محددة وواضحة لتقييم أداء العاملين.	1
1	0.949	3.74	تعمل إدارة المستشفيات على تحسين أداء الموظفين من خلال دورات تدريبية مستمرة.	2
4	0.898	3.67	يدرك العاملون أدوارهم بدقة ووضوح، ويعرفون ما الذي يجب عمله، وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك.	3
5	1.082	3.64	تعمل إدارة المستشفيات على توفير كافة البيانات	4

			والمعلومات اللازمة للموظفين التي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.	
6	1.090	3.55	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف، وذلك لتوفير أسس للترقيات.	5
2	0.910	3.73	تساعد إدارة المستشفيات على تمكين الموظفين من أداء مهامهم الوظيفية وكذلك ترك حرية اتخاذ بعض القرارات.	6
3	1.011	3.71	تساعد إدارة المستشفيات على تفويض الموظفين من أداء مهامهم الوظيفية وكذلك ترك حرية اتخاذ بعض القرارات.	7
7	1.103	3.36	يتم تقييم أداء الموظفين خلال فترة معينة وفقاً للأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	8
1	0.949	3.74	توفر إدارة المستشفيات دورات تدريبية للرفع من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.	9
4	0.898	3.67	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	10
5	1.082	3.64	يقوم الموظفون بالمستشفيات بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفي الوقت المحدد وطبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	11
1	0.949	3.34	يعد تقييم الأداء بالمستشفيات من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.	12
4	0.898	3.27	تعمل إدارة المستشفيات على تلبية ودعم الحاجات الأساسية للموظفين لتحقيق التوازن بين العمل ومتطلبات الحياة الأخرى.	13
5	1.082	3.64	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي، ليتمكن من تعزيز نقاط القوة، وتطوير نقاط الضعف.	14
1	0.949	3.74	تحدد إدارة المستشفيات مؤشرات مسبقة لقياس الأداء وتحديد مستوياته.	15
4	0.898	3.67	توفر بيئة العمل بالمستشفيات مناخ ملائم للموظفين مما يساعدهم على رفع كفاءة أدائهم.	16

## 3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.4. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم. عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين استقطاب المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم. عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

## جدول رقم (4-5) نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي - الفرضية الفرعية الأولى

Sig. (t)	$\beta$	Sig. (F)	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
.000	1.688	.000 <sup>b</sup>	47.980	0.381	0.617 <sup>a</sup>	استقطاب المواهب	الأداء الوظيفي

أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (47.980) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (38.1) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين (الأداء الوظيفي) و(الاستقطاب والتعيين) بقيمة (1.688) ذات دلالة إحصائية. ويعني ذلك أنه كلما تحسن الاستقطاب والتعيين بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (1.688) وحدة.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم. عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين تنمية المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

## جدول رقم (4-6) نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي - الفرضية الفرعية الثانية

Sig. (t)	$\beta$	Sig. (F)	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
.000	1.262	.000 <sup>b</sup>	39.480	0.336	0.580 <sup>a</sup>	تنمية المواهب	الأداء الوظيفي

أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (39.480) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (33.6) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تنمية المواهب وتحسين الأداء الوظيفي بقيمة (1.262) ذات دلالة إحصائية. ويعني ذلك أنه كلما تحسن تنمية المواهب بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (1.262) وحدة.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

3.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

#### جدول رقم (4-7) نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي - الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسرة)	R	R2	F	Sig. (F)	$\beta$	Sig. (t)
الأداء الوظيفي	الاحتفاظ بالمواهب	0.681 <sup>a</sup>	0.463	67.303	.000 <sup>b</sup>	1.043	.000

أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (67.303) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (46.3) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي بقيمة (1.043) ذات دلالة إحصائية. ويعني ذلك أنه كلما تحسن الاحتفاظ بالمواهب بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الإبداع الأداء الوظيفي بمقدار (1.043) وحدة.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### 5. التوصيات والنتائج:

##### 1.5. نتائج الدراسة:

- إدارة المستشفيات لديها نهج منظم لتحديد وجذب الموظفين الموهوبين، وأنهم يفقدون الجودة على الكمية عندما يتعلق الأمر باحتياجاتهم من الموارد البشرية. كما أن إدارة المستشفيات تستخدم طرقاً مختلفة لجمع المعلومات حول المتقدمين للوظائف، بما في ذلك المصادر التي تتجاوز المقابلات والاختبارات، وأنهم يسعون إلى دمج المواهب الجديدة مع تحديد الإمكانيات العالية من داخل المنظمة
- إدارة المستشفيات توفر التدريب الخارجي لتطوير المواهب البشرية في المستشفيات.
- تعمل إدارة المستشفيات على وضع المعايير لقياس أداء المواهب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين تبعاً لمقارنة أدائهم بتلك المعايير.

- إدارة المستشفيات تعطي الأولوية لشغل المناصب القيادية لأصحاب الكفاءة والفعالية، مما يعكس أهمية تطوير واستخدام المواهب البشرية في المستشفيات.
- إدارة المستشفيات تهتم بتطوير الثقة بالنفس والشغف لدى الموهوبين، مما يساعدهم على تحقيق أداء أفضل والتميز في العمل.
- إدارة المستشفيات لديها معايير محددة وواضحة لتقييم أداء الموظفين. وهذا يعني أن هناك نظامًا واضحًا لتقييم الأداء يتبعه المستشفيات.
- إدارة المستشفيات تعمل على تشجيع الموظفين على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية، كما تتيح لهم حرية اتخاذ بعض القرارات.
- أن الموظفين في المستشفيات يدركون دورهم بدقة ووضوح، ويعرفون ما يجب عليهم فعله وكيفية القيام بذلك.
- الموظفين في المستشفيات لديهم المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم. عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

## 2.5. توصيات الدراسة:

- على إدارة المستشفيات تبني استراتيجيات وممارسات فعالة لتطوير وإدارة المواهب البشرية في المستشفيات.
- توظيف الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العالية وتوفير بيئة عمل تحفز الموظفين وتعزز الإبداع والتميز في الأداء.
- يجب على إدارة المستشفيات تطوير برامج تدريبية وتعليمية لتحسين مهارات الموظفين ومعرفة بهم بالمهام المطلوبة في العمل، وتوفير مزايا مالية وغير مالية ملائمة للموظفين الأكثر ابتكارًا وفعالية في العمل.
- يجب على إدارة المستشفيات الاهتمام بمسارات وظيفية ملائمة وفرص للتطوير الوظيفي لتحسين أداء الموظفين، والتعامل مع جميع المشاكل التي تواجه الموظفين لإبقائهم ورفع مستوى ولاء المستشفيات من خلال تطبيق هذه الممارسات والاستراتيجيات، يمكن للمستشفيات تحسين أدائها، وزيادة الرضا لدى الموظفين والمرضى، وتحسين الخدمات الصحية المتاحة للمجتمع.
- التركيز على توظيف الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العالية في المناصب القيادية لتحقيق الأداء العالي.
- توفير بيئة عمل تحفز الموظفين وتعزز الإبداع والتميز في الأداء.
- تطوير برامج تدريبية وتعليمية لتحسين مهارات الموظفين ومعرفة بهم بالمهام المطلوبة في العمل.
- توفير مزايا مالية وغير مالية ملائمة للموظفين الأكثر ابتكارًا وفعالية في العمل.
- الاهتمام بمسارات وظيفية ملائمة وفرص للتطوير الوظيفي لتحسين أداء الموظفين.

- التعامل مع جميع المشاكل التي تواجه الموظفين لإبقائهم ورفع مستوى الولاء للمستشفيات.

## 6. المراجع:

### 1.6. المراجع العربية:

- أبو الجدائل، حاتم بن صالح (2013). إدارة المواهب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية لإدارة بيمك.
- أبو زيادة، زكي عبد المعطى (2020). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية. مجلة عجمان للدراسات والبحوث: جائزة راشد بن حميد للثقافة والعلوم، مج 18، ع2، 1 - 39.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أبو نمر، مي إبراهيم محمد، الشوافي، محمد عمري، وجوده، يسري السيد يوسف (2019). تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، كلية التجارة، س39، ع1، 1340-1307.
- أحمد، محمد جاد حسين (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. الثقافة والتنمية، السنة 11، العدد 41 شباط/فبراير.
- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (2019). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب: رؤية مقترحة. مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، ع184، ج3، 1024-1085.
- بن غبريد، رياض (2019). سياسات التحفيز وأثرها على مستوى أداء الوظيفي في المؤسسات العمومية. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع18، 60-80.
- جبالي، زهراء (2019). أثر إدارة الوقت الشخصي على الأداء الوظيفي لموظفات جامعات قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، ع51، 271-298.
- الجدلي، ماهر جابر عبد الرحيم (2020). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع. مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، مج 20، ع2، 191 - 219.
- الجناعي، نوري عبد الودود، وعلي، عمرو محمد صالح (2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، مج 17، ع1، 147-159.
- الحميدي، محمد، الطيب، الهادي (2011). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات المتحدة. كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، رأس الخيمة.
- خاطر، شريف يوسف (2009). الوظيفة العامة: دراسة مقارنة، القاهرة: دار النهضة العربية.
- رضوان، طارق رضوان محمد (2020). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية: جامعة المنوفية - كلية التجارة، س7، ع1، 67 - 105.

- زيادة، رانية محمد محمود (2021). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، مج29، ع100، 1-129.
- سلامة، كلودين عبد الكريم، والناصر، منذر (2021). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية: جامعة البعث، مج43، ع14، 11 - 54.
- شاكرا، سوسن محمد (2011). تقويم جودة الأداء. ط1، عمان: دار صفاء للنشر.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
- العنزي، سعد علي حمود وآخرون (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد التاسع والثمانون.
- محمود، أشرف محمود أحمد، و عوض الله، سليمان عوض الله (2013). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس (السعودية)، العدد 36، ج 1، نيسان/أبريل.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2010). إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

## 2.6. المراجع الأجنبية:

- Ahmadi, S., A., (2012). The role of social capital on improving the talent management at the southern Khorana electric distribution company. International Business Management, No. 6, vol. 2, 235.
- Al-Awamleh, R., A., (2009). Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management. PH.D. dissertation. Greenleaf University.
- Behrstock, E (2010). Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review. Learning Point Association. www.learningpt.org.
- Conze, O., & Reaume, L., (2012). Managing talent and organizational bench strength: Are your game- ready?. <http://Insiderprofiles.wispuns.com..>
- Jain, D., (2012). Talent management strategies in current scenario. VSRD International Journal of Business & Management Research, vol. 2(9), 497-499.
- Jain, D., (2012). Talent management strategies in current scenario. VSRD International Journal of Business & Management Research, vol. 2(9), 497-499.

- Koketso, L., P., & Rust, A., B., (2012). Perceived challenges to talent management in the south African public service: An exploratory study of the city of Cape Town municipality, African Journal of Business Management, vol. 6, No. 6, Feb.
- Osingam A., & Syben, W., (2009). Talent management & oracle HCM. HCM 3 group, thought leader oracle and HCM consultancy.
- Paradise, A (2009) Talent Management Defined. Training & Development, Vol. 63, No.5, pp. 68-69.
- Rani, A., Joshi, U., (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. European Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 4, PP 20-29.

**Doi:** <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.50.1>