

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

د. فهد بن معقل العلي
جامعة تبوك

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد تم قياس "إدارة المواهب" من خلال أربعة أبعاد هي: جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب. كما تم قياس الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط. واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: تاريخية، وبيانات أولية فعلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة - الاستبانة - وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (400) مبحوثاً اختيرت عشوائياً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. إن درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة.
 2. إن مستوى تصورات الموظفين في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية للأداء الوظيفي، كان بدرجة مرتفعة.
 3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في أداء الموظفين.
- وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: المحافظة على المواهب البشرية وتنميتها، والاهتمام في استراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في سوق العمل وزيادة حدة التنافس على استقطاب هذه المواهب في الوقت الحالي والتي سوف تزداد مع تطورات التقنيات والأساليب العلمية في تأدية الوظائف.
- الكلمات الدالة: إدارة المواهب، جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، إحلال المواهب، الأداء الوظيفي.

المقدمة

تتميز بيئة الأعمال المعاصر 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 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, 2011).

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

كما أشارا الحميدي، والطيب (2011) بأن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صوره في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالتغيير المستمر، أصبحت المواهب رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب في مقدمة الأولويات. كما أنها تُعد من أهم الركائز التي تستند عليها الشركات والمنظمات في تحقيق رؤيتها الإستراتيجية؛ مما زاد الطلب عليها ابتداءً من حسن

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

اختيار الموظفين الكفؤين والمؤهلين واكتشاف مواهبهم وتنميتها، ومن ثم المحافظة عليها كميزة تنافسية لهذه المنظمات تمكنها من تحقيق ما تصبوا إليه بكل يسر وسهولة.

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

مشكلة الدراسة

مع التطور السريع في بيئة العمال 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 دائما في القمة (Rani, and Joshi, 2012).

كما أن اهتمام المنظمات بتقديم ما لديها من مواهب والعمل على تنميتهم وتطويرهم كان مصاحبا للتغيير العلمي والتكنولوجي وتزايد المعرفة للاحتفاظ بهم في إطار تعاقب القيادات، خاصة إن بعضهم يشغل مناصب ليست قيادية في المنظمة ويتعرضون لإغراءات الاستقطاب من قبل المنظمات المنافسة، وبالتالي أصبحت إدارة المواهب هي التي تقود عملية بناء قدرات الأفراد وتنفيذ نتائج الأعمال وإيجاد ميزة تنافسية للمنظمات.

وهذا ينطبق على المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، فعلى الرغم من أنها قطعت شوطاً لا بأس فيه في إدارة المواهب، إلا أنه لم يتم قياس أثرها في الأداء الوظيفي، لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو قياس وتحديد أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما مدى تبنى المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب)؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

السؤال الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب) في الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط) في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. بيان أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على إدارة المواهب بأبعادها في الأداء الوظيفي وفقاً لبعده (جودة العمل) في المنظمات الحكومية السعودية.
3. التعرف على إدارة المواهب بأبعادها في الأداء الوظيفي وفقاً لبعده (إنجاز المهام) في المنظمات الحكومية السعودية.
3. التعرف على إدارة المواهب بأبعادها في الأداء الوظيفي وفقاً لبعده (الانضباط) في المنظمات الحكومية السعودية.

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

4. تقدم توصيات علمية مبنية على نتائج الدراسة للمسؤولين في المنظمات السعودية، للاهتمام بإدارة المواهب بغية تحسين الأداء الوظيفي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المنظمات المبحوثة بكفاءة وفعالية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من كونها تحاول التعرف على أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي، في الوقت الذي أصبح فيه اعتماد المنظمات على الموارد البشرية الموهوبة وأهمية إدارتها بشكل فاعل وكفوء في القطاعات المختلفة - وخصوصاً القطاع العام.

ومن الناحية النظرية فإن أهمية هذه الدراسة تأتي من كونها تتناول موضوعاً حيويًا وحديثاً في مجال الموارد البشرية، نظراً للدور المهم الذي تلعبه في منظمات الأعمال. كما وتكتسب هذه الدراسة أهميتها في الاعتبار الآتية:

1. تأتي هذه الدراسة لتساهم في إثراء هذا المجال في البحوث والدراسات حيث تعتبر مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال إدارة المواهب بشكل خاص.

2. تفيد هذه الدراسة الإدارة وأصحاب القرار في المنظمات المبحوثة في تطبيق إدارة المواهب باستخدام أفضل الممارسات لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين الموهوبين.

فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية انطلاقاً من النموذج المعتمد، وكما يلي:

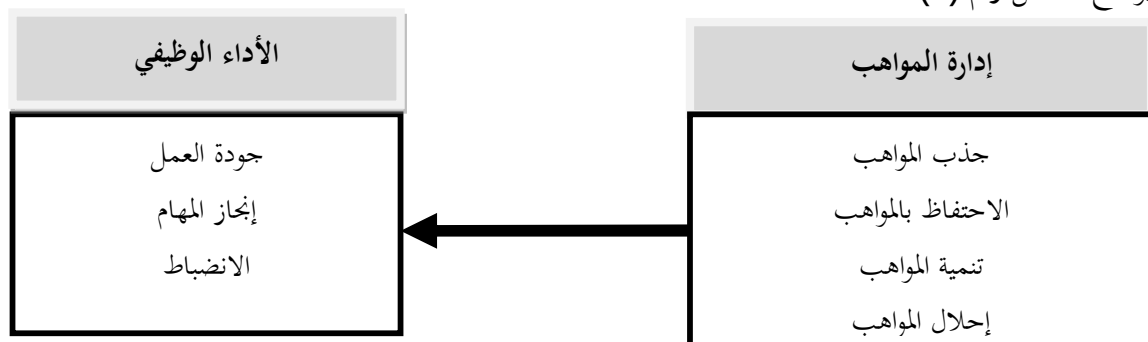
الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب)، في الأداء الوظيفي وفقاً لبُعد (جودة العمل) في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب)، في الأداء الوظيفي وفقاً لبُعد (إنجاز المهام) في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب)، في الأداء الوظيفي وفقاً لبُعد (الانضباط) في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة فقد اعتمد الباحث النموذج التالي لدراسة علاقات متغيرات الدراسة، ويوضح الشكل رقم (1) هذه العلاقات.



أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

ويمكن صياغة نموذج الدراسة رياضياً على النحو الآتي:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + E$$

إذ إن:

y = المتغير التابع "الأداء الوظيفي"

X_1 = "جذب المواهب".

X_2 = "الاحتفاظ بالمواهب"

X_3 = "تنمية المواهب"

X_4 = "إحلال المواهب"

E = البواقي (حد الخطأ)

التعريفات الإجرائية:

اعتمدت الدراسة التعريفات الإجرائية الآتية:

أولاً: المتغير المستقل "إدارة المواهب": هي مجموعة من الأليات والخطط التي تقوم بها المنظمة والمرتبطة بتحديد الأفراد الموهوبين واستقطابهم وتنميتهم للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الحاضر والمستقبل. وتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الآتية:

جذب المواهب: وهي عملية جذب الأفراد الأكثر موهبةً والذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة. وتم قياس هذا البعد بالدرجة التي حققها المستجيبون على أداة الدراسة المطورة بالفقرات 1-4.

الاحتفاظ بالمواهب: وهي الخطة التي تستخدمها المنظمة للاحتفاظ بالمواهب من خلال عدة أساليب مثل الامتيازات والمنافع، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له تأثير مباشر على النجاح الوظيفي، والتأثير غير المباشر المتمثل في النجاح الوظيفي الذي يعتمد على المكافآت الضمنية التي تعمل على تقليل فقدان أو تهرب المواهب. وتم قياس هذا البعد بالدرجة التي حققها المستجيبون على أداة الدراسة المطورة بالفقرات 5-8.

تنمية المواهب: ويقصد بها تطوير قدرات وإمكانات ومهارات ومعارف العاملين الموهبين من خلال خطط و برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، وتعتمد تنمية المواهب على التغييرات في الأداء والإدراك والسلوك. وتم قياس هذا البعد بالدرجة التي حققها المستجيبون على أداة الدراسة المطورة بالفقرات 9-12.

إحلال المواهب: وتعني الإحلال الوظيفي للموظفين الموهبين من القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات وقدرات ومهارات ومعارف عالية للقيام بالوظائف المسندة لهم على أكمل وجه وتكون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المنظمة. وتم قياس هذا البعد بالدرجة التي حققها المستجيبون على أداة الدراسة المطورة بالفقرات 13-16.

ثانياً: الأداء الوظيفي: ويشير إلى الحصول على الحقائق أو البيانات المحددة، والتي من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل. وتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الآتية:

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

جودة العمل: وتعرف إجرائياً بأنها تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود. وتم قياس هذا البعد بالدرجة التي حققها المستجيبون على أداة الدراسة المطورة بالفقرات 17-20.

إنجاز المهام: وهي المهام المنوطة بالعاملين في المنظمة ويجب أن تكون المهام المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس. وتم قياس هذا البعد بالدرجة التي حققها المستجيبون على أداة الدراسة المطورة بالفقرات 21-24.

الانضباط: وهي السلوكيات الوظيفية المرغوبة للعاملين والتزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها. وتم قياس هذا البعد بالدرجة التي حققها المستجيبون على أداة الدراسة المطورة بالفقرات 25-28.

حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود بشرية، ومكانية، وزمنية، وعلمية، وحدود هذه الدراسة كانت على النحو الآتي:

الحدود البشرية: العاملين في المستويات الإدارية: العليا والوسطى والمشرفين في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: تمثلت في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في المدة التي استغرقت في إنجاز هذه الدراسة.

الحدود العلمية:

- المتغير المستقل: تم الاعتماد في تحديد أبعاد "إدارة المواهب" على آراء بعض الباحثين الذين تطرقوا إلى أبعادها: Kehinde, James Sunday, (2012); Abdul Khabir, (2012); Areiqat, A. (2010); Kasmi Zartaj, (2011); and Rowland, M., (2011).
- المتغير التابع: "الأداء الوظيفي": فقد تم الاعتماد في تحديد أبعاده على ما أورده كل من: العربي عطية (2012)؛ الخطيب ، سمير كامل (2002) (Cristina & Colurcio, 2006).

محددات الدراسة

تمثلت المحددات التي واجهت هذه الدراسة في الجوانب التالية:

1. اقتضت هذه الدراسة على أبعاد إدارة المواهب: (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب).
 2. اقتضت هذه الدراسة على أبعاد الأداء الوظيفي وهي: (جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط).
 3. اقتضت هذه الدراسة على المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية دون غيرها.
 4. اقتضت هذه الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية: العليا، والوسطى، والمشرفين في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية دون غيرهم من العاملين.
- الإطار النظري للدراسة:

أصبحت الموهبة من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية، وأثارت اهتمام الكثير من الباحثين حول هذا المفهوم، ومما أثار الاهتمام هي شركة (McKinsey) التي قدمت عام (1997) دراسة أوردت فيها مصطلح الحرب على المواهب (War for Talents)، لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستتخذها لاستقطاب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم. وعلى الرغم من الاهتمام بمفهوم الموهبة إلا أنه لا يوجد هناك أي تعريف واضح للموهبة، وقد حاول العديد من الباحثين تحديد معنى واضحاً لمصطلح الموهبة والموهوبين إلا أن هناك إختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين بهذا المجال (النعمة، 2016).

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

فمن الناحية النظرية، هناك مجموعة من الباحثين يرون أن بعض الأشخاص يعتبرون موهوبون لامتلاكهم قدرات وإمكانات إستثنائية يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها (Vlădescu, 2012). بينما يرى آخرون، أنه من الناحية العملية يمكن لأي شخص قادر على التأثير في تحقيق المنظمة لأهدافها أن يطلق عليه موهوب، وهنا لا يجب على الإدارة التركيز فقط على مجموعة صغيرة من هؤلاء الذين يمتلكون مقدرات إستثنائية دون غيرهم؛ كون كل فرد يمتلك مقدرات وإمكانات كامنة يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وهنا يمكن تفسير الموهوب على أنه أي شخص أكثر إلتزاماً، وتحفزاً، وذو الأداء الفاعل الذي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية غير مسبقة.

أما مصطلح إدارة المواهب، والذي ظهر في أواخر القرن الماضي، فقد اختلف الباحثون في تحديد مفهومه، فقد عرف (Horváthová, 2011) إدارة المواهب بأنها "مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تعنى بإملاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية". وعرفها (Câmpeanu-Sonea et al., 2011) على أنها "استخدام مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتراصة حيث تقوم المنظمة من خلالها بإستقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية".

وعرف (Waheed, et. al., 2012) إدارة المواهب بأنها "نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفعالية وكفاءة عالية". كما عرفها (Uren and Samuel, 2007) على أنها "سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد الموهبة، وإستقطابها، ونشرها وتطويرها". في حين عرفها (Li and Wang, 2010) على أنها "تنفيذ إستراتيجيات متكاملة، أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية".

وقد أشار كل من (Romans & Lardner, 2005)؛ و (Haskins & Shaffer, 2010) إلى مجموعة من العوامل الرئيسية لنجاح إدارة المواهب باعتبارها العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل: تكييف جميع العمليات والأنشطة في سبيل مواكبة العمل، وتحديد مجريات العمل بما يتوافق وثقافة المنظمة واحتياجاتها للأفراد الموهوبين القادرين على التكيف وظروف العمل، ووضع إدارات وقيادات قادرة على مشاركة فرق العمل والوصول إلى أعلى مستويات الأداء لتشمل المنظمة ككل، وخلق بيئة عمل تحتوي على موظفين مسئولين قادرين على تحمل ضغوط العمل.

وأما (Piansoongnern, et..al., 2008) فقد ذكر بأن على منظمات الأعمال التركيز على العمليات الخاصة بإدارة المواهب لتحقيق الميزة الاستراتيجية المستدامة، وتمثل هذه العمليات في: تحليل القوى العاملة، وتحليل فجوة المواهب، وجذب المواهب، وتجهيز العاملين، والتعلم المستمر، والاحتفاظ والاستبقاء، ومراجعة المواهب الموجودة، وتخطيط التعاقب الوظيفي، والتقييم.

وأما إدارة المواهب فتتمثل في الأبعاد التالية:

- جذب المواهب: تمثل الاسلوب المستعمل لضمان أن المنظمة تحصل على الموهبة التي تحتاجها وتحافظ عليها، ويستخدم هنا أساليب الجذب من خارج المنظمة فضلاً عن سياسات الاستبقاء الداخلية التي تضمن أن الأفراد يبقون أعضاء ملتزمين بالمنظمة، وتؤدي الى تدفق الموهبة التي تخلق وتحافظ على مجمع الموهبة في المنظمة (العبادي، 2011).
- الاحتفاظ في الموهبة: لا شك أن الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين هو أمر تواجهه العديد من العقبات، أهم تلك العقبات رغبة الموظف في تطوير ذاته فيبحث عن فرصة عمل أفضل في منظمة أخرى، وهنا تكمن المشكلة في إمكانية المنظمة إنشاء

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحملون بالعمل فيها، وتدرك المنظمات بضرورة إبقاء الموظف الموهوب كأساس للمنافسة (العبادي، 2011).

• تنمية المواهب: بهدف تحسين الأداء وتكوين فرق عمل قوية يجب تشجيع الاتصال والتفاعل بين الرئيس والموظفين ليتمكن من اكتشاف الموهوبين منهم وتنميتهم؛ وذلك للحفاظ على مواهب المنظمة، وهذا يتطلب اقتناع الرئيس بالتنمية، ومروسين راغبين في التعلم، وأيضا تدريب ذو تقنيات عالية. ولا بد من الثقة المتبادلة بين الطرفين، ويكون ذلك عن طريق برامج التدريب والتطوير والتعليم وتشمل جميع المستويات الإدارية بالمنظمة بهدف كسب مهارات وسلوكيات ومعارف لمعالجة جوانب الضعف وتحسين الأداء حاليا ومستقبلا للمواهب (العومي، 2012).

• احلال المواهب: يعتبر الإحلال للمواهب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بوساطتها تستطيع المنظمة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي لغاية سن التقاعد.

الأداء الوظيفي

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام الباحثين، إذ يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها اشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر واستحدثت نظام حلقات الجودة الشاملة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وأساليب أخرى تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (السكران، 2004).

وتعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي، حيث عرفها (سلطان، 2004) بأنها "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونه لوظيفة الفرد". وعرف (حسن، 2005) الأداء الوظيفي بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونه لوظيفية الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهود، فالجهود المبذول يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. ويرى (wheelen & Hunger, 2002) بأن الأداء الوظيفي هو النتيجة النهائية للنشاط. ويشير (الرييق، 2004) أن الأداء الوظيفي يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها النتائج المحصلة لجميع الأنشطة بها.

وأما الأبعاد المتعلقة بالأداء الوظيفي، فقد أشارت العديد من أدبيات الإدارة إلى مجموعة من هذه الأبعاد، وفيما يلي عرض لأهمها:

• جودة العمل: يرى (الخلف، 1997) أن جودة العمل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، والعمل على استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود. وقد ذكر (Cristina & Colurcio, 2006) بأن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تحقيق جودة العمل:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وأيضا تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها بحرية.

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- إنجاز المهام: إن الصفة الأكثر تميزاً لتحسين الأداء هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، حيث أنه من المتفق عليه، إن وضع تحديد الأهداف يعد ضرورياً، لأنه يمنع المجالات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة ويعطي دافعية أكثر للعاملين (Ubom,2001).
- كمية العمل: هي عملية توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها، لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقاً للزمن المحدد (الدحلة، 2001)، ويرى (الحزامي، 1999) إلى أن كمية العمل المنجز هي الاستخدام الأفضل لإدارة الأعمال والنشاطات بالإمكانات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف وفق وقت زمني محدد.

الدراسات السابقة

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي توفرت للباحث، يتضح الاختلاف بينها في دراسة إدارة المواهب، من حيث أهدافها، ومتغيراتها، والفئات المستهدفة، والبيئات التي أجريت فيها، وقد أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات السابقة إلى عدم وجود دراسات، على حد علم الباحث، تبحث بشكل مباشر في تأثير إدارة المواهب في الأداء الوظيفي. ونعرض في هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة في موضوع هذه الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة الكساسبه، محمد، (2016)، بعنوان: "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين". هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المواهب كان مرتفعاً، وأن مستوى تطبيق التعلم التنظيمي كان مرتفعاً، كما أظهرت الدراسة وجود أثر لإدارة المواهب والتعلم التنظيمي في المتغير التابع استدامة شركة زين.
- دراسة الجراح علي، و أبو دوله، جمال، (2015)، بعنوان: "تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية". هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب والانتماء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة بوجه عام، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي.
- دراسة صيام، (2013)، بعنوان: "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية. وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك غموضاً يكتنف مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية وبالتحديد في عمليات النظام، أي أن المبادئ والعناصر الأساسية تتوافر ولكن التطبيق الفعلي كان مخالف لكل التوقعات.
- دراسة حجازي، وآخرون، (2012)، بعنوان: "إدارة المواهب: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين". هدفت دراستهم لإكتشاف وتقييم معرفة الموظفين اللبنانيين ووعيهم بإدارة المواهب. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن أغلبية المشاركين في الإستطلاع ليس لديهم أية ادنى فكرة عن عمليات أو إستراتيجيات إدارة المواهب. كما تبين أن نسبة ضئيلة من الشركات اللبنانية تعتمد على مفهوم إدارة المواهب في إدارتها، أيضاً كان من أهم النتائج عدم توافر إستراتيجية شاملة لإدارة المواهب وهناك خلط بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية من جهة وإدارة المواهب البشرية من جهة ثانية، بمعنى

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

أن الشركات تطبق بعض من أساليب إدارة المواهب ولكنها غير متكاملة نتيجة اللبس في المفهومين. وكشف النتائج عن وجود فجوة حقيقية في تطوير الموهوبين داخل الشركات اللبنانية وأنها فشلت تماماً في تحديد من هم الموهوبين لديها.

- دراسة ديوليت، (2012)، بعنوان: "إمنح موظفيك مسؤوليات جديدة وإلا خسرتهم" قامت شركة ديوليت الشرق الأوسط وفوربس العالمية للكشف عن المواهب الجديدة في العالم العربي، فوفقاً للإستطلاع أشار 4 من أصل 5 موظفين بنيتهم البقاء في وظائفهم وشركاتهم في العام المقبل أي 80% ممن شملهم الإستطلاع. وبناءً على نتائج الإستطلاع وتحليل ديوليت لسوق المواهب، فقد حددت ثلاثة اتجاهات ناشئة وهي؛ منح الموظفين الموهوبين مسؤوليات جديدة أو خسارتهم، إذ يعتبر هؤلاء هذه المسؤوليات هي بمثابة تقدير وثقة بهم وأنها ذات أهمية أكثر من أي شيء آخر. ويعتبر 42% من المشاركين في الاستطلاع والذين يسعون إلى وظائف جديدة بأن وظيفتهم الحالية لا تستغل كامل مهاراتهم وقدراتهم بالشكل الصحيح. التركيز على المواقع الوظيفية المهددة بالشغور، وأخيراً الاهتمام الكبير بعملية الاحتفاظ بالموظفين يجب أن يكون من ضمن الأولويات القصوى للشركات اللبنانية، إذ أن 62% من المشاركين في الإستطلاع والذين ينوون البقاء في شركاتهم يعززون ذلك إلى مستويات الثقة العالية بحكمة القيادات العليا في شركاتهم.

- دراسة الحميدي، والطيب، (2011) بعنوان: "الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة". هدفت هذه الدراسة إلى إدكاء بعض المصطلحات الحديثة التي طرأت على إدارة الموارد البشرية مثل الاستثمار في التدريب والموهبة، وتناولت الدراسة إدارة المواهب وكيفية استثمارها جيداً في مختلف المجالات وما هي الأسباب الحقيقية للاهتمام بالمواهب ورعايتها. كما أوضحت الدراسة دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة في تبني إستراتيجية إدارة المواهب من خلال برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، والجوائز الأخرى التي تعطى للمبدعين والموهوبين والتي تساعد في تنمية ثقافة الموهبة وتدعم إستراتيجيات التعامل معها بغية تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة على المنظورين قريب وبعيد المدى.

- دراسة العنزي، وآخرون، (2011)، بعنوان: "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات". وتقوم هذه الدراسة على التساؤل التالي: إذا كان الإتفاق بين الأكاديميين والممارسين بأن شعار المرحلة القادمة هي حرب المواهب فما هي السبل الكفيلة بإدارة دفة هذه الحرب لصالح المنظمات وكسبها بطرق أكثر ذكاءً ونجاعة؟. وخلصت الدراسة إلى أن نشاطات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تلعب دوراً قيادياً وتدريبياً في إدارة الموهبة، وأن لها دوراً حاسماً في عملية التكامل بين إستراتيجية إدارة المواهب وإستراتيجية المنظمة لتعزيز نجاح مبادرات إدارة المواهب. أيضاً هناك مسؤولية مشتركة من جميع العاملين في المنظمة تجاه بناء وتعزيز الموهبة، وأن التعاون سلاح يمكن المنظمة من سهولة الإنتشار ويقلل خطر وضع الأشخاص الموهوبين أو الكفوئين في الأماكن الخطأ.

- دراسة الكرعوي، (2010)، بعنوان: "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية". هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة ممثلة بالبنية التحتية والأبعاد من جهة والأداء العالي. وتوصلت الدراسة إلى أن الموهبة تعتبر مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية وأنها عامل مهم في استدامة المنظمات تبين ذلك من خلال علاقات الإرتباط والتأثير التي أظهرتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي لكلا الجامعتين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في إدارة الموهبة في الجامعتين على مستوى الأبعاد والبنية التحتية.

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Rana and Abbasi, 2013)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب ونية دوران الموظفين على كفاءة المنظمة - دراسة حالة قطاع الاتصالات الباكستاني". وكشفت نتائج الدراسة أن الحد من نية الموظف بالدوران الوظيفي يعطي نتائج إيجابية تنعكس على كفاءة المنظمات، كما كشفت أن هناك علاقة سلبية بين إدارة المواهب وكفاءة المنظمات إذ أن إدارة المواهب غير الجيدة تستطيع أن تزيد من حالات دوران العمل للموظفين وتقلل من كفاءة النظام.
- دراسة (Iqbal, et. al., 2013)، بعنوان: "إدارة المواهب ليست طرازاً قديماً موضوعاً في زجاجة قديمة". هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الأنشطة المختلفة لإدارة المواهب والممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، كما تفحص العلاقة بين الاستقرار العاطفي للموظفين وممارسات إدارة المواهب وأثر هذه الممارسات على أداء المنظمات. وبينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب لها أثر إيجابي على أداء الشركات الباكستانية المبحوثة، وأن تخطيط القوى العاملة له أثر إيجابي في أداء الشركات، أيضاً المكافآت والإعتراف، والإنخراط بالعمل لهما تأثير إيجابي في أداء الشركات المبحوثة، وأن الاستقرار العاطفي للموظف له الأثر الإيجابي والأكبر على أداء الشركات كما أنه يلعب دور الوسيط في كافة العلاقات السابقة.
- دراسة (Rani, et. al., 2012)، بعنوان: "دراسة إدارة المواهب كأداة إستراتيجية للمنظمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الهندية المختارة" هدفت الدراسة إلى توضيح الكيفية التي تنفذ بها عمليات الإستقطاب والاختيار - كوظائف تقليدية لإدارة الموارد البشرية - وإدارتها ضمن المحتوى التنظيمي وبالتأكيد على مفهوم إدارة المواهب كإستراتيجية جديدة تضاف إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. ومن أبرز نتائج الدراسة أن عملية التدريب والتطوير المستمرين يحققان ما لم تحققه الأمور المالية من تحفيز الأفراد.
- دراسة (Abdul Nasir, et. al., 2012)، بعنوان: "إدارة المواهب في إثنين من الشركات القيادية (الرائدة) في ماليزيا" هدفت هذه الدراسة لفهم وفحص ممارسات مفهوم إدارة المواهب، وتحديد الطرق المختلفة لإدارة المواهب التي تطبقها الشركات، وتحديد الاختلافات في نهج إدارة المواهب والمشاكل التي يمكن أن تعترض تطبيق المفهوم وأخيراً التعرف على فعالية إدارة المواهب في هذه الشركات خصوصاً والشركات الماليزية عموماً. وخلصت الدراسة إلى أن جميع الشركات بدأت في برامج إدارة المواهب نظراً للضغط المتزايد من الأعمال الداخلية والخارجية، وذلك للنظرة الإستراتيجية لكلا الشريكتين بأن إدارة المواهب تعتبر دافعاً مهماً للنمو ومصدراً مهماً للميزة التنافسية، بيد أن الممارسات لا تزال غير ناضجة تماماً وبجاجة لمزيد من التعمق والدراسة.
- دراسة (Kehinde, 2012)، بعنوان: "إدارة المواهب: تأثيرها على الأداء التنظيمي" جاءت هذه الدراسة لتفحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي. وكشفت نتائج الدراسة أن لإدارة المواهب البشرية أثر إيجابي على الأداء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية بينما لم تستفد الشركات الصغيرة والمتوسطة من هذه الإستراتيجية كثيراً في بيئة العمال النيجيرية.
- دراسة (Ahmadi, et. al., 2012)، بعنوان: "إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى فحص عمليات إدارة المواهب وخطط الإحلال الوظيفي أو ما يعرف بالتخطيط للتعاقب الوظيفي لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها. وأظهرت نتائج الدراسة بأن إدارة المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي في مجتمع الدراسة لا يحققان النتائج المرغوبة حيث قد فشلت أدوات وآليات جذب وتوظيف القوى العاملة الموهوبة التي ينتهجها البنك الإيراني.

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً وصفيّاً وكميّاً، ولا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير والتحقق من العلاقات التي تربط مجموعة من المتغيرات مع بعضها البعض ومحاولة تحديد العلاقة بين متغيرين أو أكثر قابلين للقياس، ودرجة هذه العلاقة (أبو زينه، والبطش، 2007) وقد اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين من المعلومات هما:

1. مصادر ثانوية: لجأ الباحث في معالجة الإطار النظري بالبحث في مصادر البيانات المتمثلة في مراجعة الأدبيات السابقة من الرسائل الجامعية، وما تم نشره من أبحاث ودوريات ومقالات، بالإضافة إلى مواقع (الإنترنت) والكتب، والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

2. مصادر أولية: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الحكوميين (في مستويات الإدارة العليا والوسطى والمشرفين) في المملكة العربية السعودية. أما عينة الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع (400) استبانة على جميع مفردات عينة الدراسة، وتم استرجاع (374) استبانة، وبعد تدقيقها تم استبعاد (20) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (354) استبانة، تشكل ما نسبته (88.5%) من عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (المؤهل العلمي، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي)

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

المؤهل العلمي	الثانوية العامة فأقل	59	16%
	دبلوم متوسط	98	28%
	بكالوريوس	128	36%
	دراسات عليا	69	20%
	المجموع	354	100%
العمر	30 سنة وأقل	88	24%
	31- 40 سنة	130	37%
	من 41- 50 سنة	71	21%
	51 سنة فأكثر	65	18%
	المجموع	354	100%
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	61	17%
	5- 10 سنوات	88	25%
	11- 15 سنة	101	28%
	16 سنة فأكثر	104	29%
	المجموع	354	100%
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	74	21%
	نائب مدير إدارة	65	18%
	رئيس قسم	82	23%
	مشرف وحدة	133	38%
	المجموع	354	100%

يلاحظ من الجدول (1) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أن أعلى نسبة كانت لصالح الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (36%). وتعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة الأعمال التي يقوم بها العاملون تحتاج إلى كوادرات بشرية ذات تأهيل علمي مناسب حتى تتمكن من القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها بفاعلية. وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (31- 40 سنة) ما نسبته (37%)، وقد يشير هذا إلى انخفاض معدل ترك الموظفين للعمل واستمرارهم في العمل لفترات زمنية طويلة حتى بلوغ سن التقاعد. وفيما يتعلق بالخبرة فقد جاء الموظفين الذين خبرتهم (16 سنة فأكثر) في المرتبة الأولى بنسبة (29%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات العالية؛ مما يمكنهم من القيام بأعمالهم التي تتطلب خبرة في مجال التعامل مع المراجعين، وتحقيق أهداف المنطقة بكفاءة وفاعلية. وبالنسبة للمركز الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لصالح مشرفي الوحدات حيث بلغت (38%)، وتشير هذه النسبة إلى نجاح الدراسة في تمثيل جميع المستويات الإدارية في عينتها، مع المحافظة على خصائصهم الوظيفية.

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

أداة الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم بناء استبانة تتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية : المؤهل العلمي، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: يتضمن الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (إدارة المواهب).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات التي تقيس المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

الصدق والثبات :

يشير الجدول رقم (2) إلى نتائج التحليل العاملي التأكيدي (Confirmatory Factor Analysis) وذلك من أجل اختبار صدق الأداة (Validity)، حيث كان التحميل المعياري لمعظم مفردات الاستبانة أكبر من الحد الأدنى المقترح وهو (0.70)، وجميعها كانت ذات دلالة إحصائية، حيث كان تحميل هذه الأسئلة على المتغيرات المقابلة لها أقل من الحد الأدنى المطلوب، جدول (2) صدق وثبات أداة القياس

المتغير	متوسط التباين المحسوب (AVE)	الثبات المركب (CR)	كرونباخ ألفا
جذب المواهب	0.702	0.941	0.923
الاحتفاظ بالمواهب	0.670	0.933	0.912
تنمية المواهب	0.674	0.933	0.910
إحلال المواهب	0.714	0.935	0.920
الاداء الوظيفي	0.669	0.959	0.953

كما تم إيجاد معامل الثبات المركب (Composite Reliability - CR) لمتغيرات الدراسة، حيث كانت قيم هذا المعامل لجميع المتغيرات أكبر من الحد الأدنى المقترح وهو (0.70)، وقد كانت أقل قيمة لمعامل الثبات المركب (0.933)، وقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا لكل أداة الدراسة (92,36) وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات جيد، كذلك كانت معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لجميع المتغيرات أكبر من (0.70)، والذي يعني درجة ثبات عالية (Rasouli, 2011).

ومن أجل إثبات صدق الشكل والمحتوى (Face and Content Validity) فقد تم عرض الاستبانة الأولية على عدد من الأكاديميين من أجل التعليق على التنسيق ومدى ملائمة الأسئلة واقتراح أي سؤال يعتقدون أنه يجب أن يكون ضمن أسئلة الاستبانة، وقد تم إجراء بعض التعديلات بناء على ملاحظات المحكمين أدت إلى تحسين مستوى وضوح أسئلة الاستبانة. الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى تبنى المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب)؟

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعلى النحو الآتي:

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى

تبني "إدارة المواهب" في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
جذب المواهب	3.68	0.54	مرتفع
الاحتفاظ بالمواهب	3.76	0.52	مرتفع
تنمية المواهب	3.55	0.61	مرتفع
إحلال المواهب	3.62	0.58	مرتفع
إدارة المواهب	3.65	0.56	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين (عينة الدراسة) لمدى تبني "إدارة المواهب" بأبعادها، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلي (3.65) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتل بعد الاحتفاظ بالمواهب المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، يلي ذلك بعد جذب المواهب، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد إحلال المواهب، بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد تنمية المواهب بمتوسط حسابي بلغ (3.55).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
جودة العمل	3.66	0.63	مرتفع
إنجاز المهام	3.67	0.58	مرتفع
الانضباط	3.69	0.57	مرتفع
الأداء الوظيفي	3.67	0.59	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين (عينة الدراسة) لمستوى الأداء الوظيفي بأبعاده جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلي (3.64) وانحراف معياري (0.59)، وقد احتل بعد الانضباط المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، في حين جاء في المرتبة الثانية بعد إنجاز المهام، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد جودة العمل، بمتوسط حسابي بلغ (3.66).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب)، في الأداء الوظيفي وفقاً لبعده (جودة العمل) في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المواهب في جودة العمل.

إدارة المواهب	B	الخطأ المعياري	Beta	t المحسوبة	مستوى دلالة
جذب المواهب	0.233	0.062	0.254	3.743	*0.000
الاحتفاظ بالمواهب	0.396	0.060	0.341	6.550	*0.000
تنمية المواهب	0.256	0.061	0.236	4.274	*0.000
إحلال المواهب	0.214	0.056	0.209	3.852	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد إدارة المواهب التالية: (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب) لها تأثير في جودة العمل، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.743، 6.550، 4.274، 3.852) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وعليه ترفض الفرضية أعلاه وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المواهب بمتغيراتها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب)، في الأداء الوظيفي وفقاً لبُعد (جودة العمل) في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ووفقاً لهذه النتائج تم بناء النموذج النهائي لهذه الفرضية على النحو التالي:

$$\hat{y} = (0.254 \times X_1) + (0.341 \times X_2) + (0.236 \times X_3) + (0.209 \times X_4)$$

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب)، في الأداء الوظيفي وفقاً لبُعد (إنجاز المهام) في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المواهب في إنجاز المهام

إدارة المواهب	B	الخطأ المعياري	Beta	t المحسوبة	مستوى دلالة
جذب المواهب	0.242	0.061	0.232	3.979	*0.000
الاحتفاظ بالمواهب	0.312	0.057	0.287	5.604	*0.000
تنمية المواهب	0.218	0.059	0.247	3.695	*0.000
إحلال المواهب	0.213	0.059	0.197	3.612	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد إدارة المواهب التالية: (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب) لها تأثير في إنجاز المهام، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.979، 5.604، 3.695، 3.612) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وعليه ترفض الفرضية أعلاه وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب بمتغيراتها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب)، في الأداء الوظيفي وفقاً لبُعد (إنجاز المهام) في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ووفقاً لهذه النتائج تم بناء النموذج النهائي لهذه الفرضية على النحو التالي:

$$\hat{y} = (0.232 \times X_1) + (0.287 \times X_2) + (0.247 \times X_3) + (0.197 \times X_4)$$

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب)، في الأداء الوظيفي وفقاً لبُعد (الانضباط) في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المواهب في الانضباط

إدارة المواهب	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة
جذب المواهب	0.210	0.042	0.205	4.132	*0.000
الاحتفاظ بالمواهب	0.339	0.049	0.368	8.325	*0.000
تنمية المواهب	0.135	0.052	0.131	4.756	*0.000
إحلال المواهب	0.180	0.045	0.186	3.986	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد إدارة المواهب التالية: (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب) لها تأثير في الانضباط، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.132، 8.325، 4.756، 3.986) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية أعلاه وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بمتغيراتها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب)، في الأداء الوظيفي وفقاً لبُعد (الانضباط) في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ووفقاً لهذه النتائج تم بناء النموذج النهائي لهذه الفرضية على النحو التالي:

$$\hat{y} = (0.205 \times X1) + (0.368 \times X2) + (0.131 \times X3) + (0.186 \times X4)$$

الاستنتاجات:

لقد خلصت هذه الدراسة على النتائج التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1. لقد جاءت المتوسطات الحسابية لتصورات الموظفين، في المنظمات الحكومية المبحوثة، لدرجة تبني إدارة المواهب (بأبعادها) بدرجة مرتفعة. ويمكن الاستنتاج بأن المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية قد حققت نمواً ملحوظاً بالاستثمار في إدارة المواهب بأبعادها، وهذا ما يعكس مدى اهتمام هذه المنظمات وبالتالي المنظمات المشابهة في إدارة المواهب.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الكساسبه (2016) بأن مستوى تطبيق إدارة المواهب في الشركة المبحوثة كان مرتفعاً. إلا أنها تختلف عن نتيجة دراسة صيام (2013) والتي أظهرت بأن هناك غموض يكتنف مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية. ومع ما توصلت إليه دراسة حجازي (2012) والتي أظهرت بأن أغلب المشاركين في الاستطلاع ليس لديهم أية فكرة عن عمليات إدارة المواهب.

2. لقد جاءت المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي (بأبعاده) بدرجة مرتفعة، علماً بأنه قد تم في هذه الدراسة مراعاة تناول الأبعاد المهمة للأداء الوظيفي في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة، والتي شملت: جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط. ويمكن الاستنتاج بأن تبني المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية واستثمارها فيها قد انعكس إيجاباً على مستوى

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

الأداء الوظيفي في هذه المنظمات. ويتفق ذلك مع دراسة الحميدي، والطيب، (2011) والتي تناولت إدارة المواهب وكيفية استثمارها جيداً في مختلف المجالات وما هي الأسباب الحقيقية للاهتمام بالمواهب ورعايتها، وتوصلت إلى أن البرامج والجوائز التي تعطى للمبدعين والموهوبين تساعد في تنمية ثقافة الموهبة وتدعم إستراتيجيات التعامل معها بغية تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة على المنظرين قريب وبعيد المدى.

ثانياً: النتائج المتعلقة في فرضيات الدراسة:

1. يوجد تأثير موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير إدارة المواهب بأبعاده: (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب) على الأداء الوظيفي، من خلال بُعد "جودة العمل".
2. يوجد تأثير موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير إدارة المواهب بأبعاده: (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب) على الأداء الوظيفي، من خلال بُعد "إنجاز المهام".
3. يوجد تأثير موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير إدارة المواهب بأبعاده: (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب) على الأداء الوظيفي، من خلال بُعد "الانضباط".

ونستنتج من كل ما سبق بأن المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية تمتلك مواهب ذات قيمة عالية ضمن كواردها البشرية والتي تعتبر أحد أصولها، وأن الاستثمار بالأفراد على أساس أنهم موهوبين هو مصدر التطور والإبداع والتقدم لكلا الطرفين وما يعود بالنفع العام على المجتمع، وضمان تفاعل كافة مكونات إدارة المواهب لتعظيم طول فترة حياة الموظفين الموهوبين في المنظمات الحكومية السعودية والحصول على الجودة العالية في الأداء فيها.

وتتفق هذه النتائج مع ماتوصل إليه الكساسبة (2016) بأنه يوجد تأثير لإدارة المواهب في المتغير التابع استدامة شركة زين. ومع ما توصل إليه الجراح (2015) بأن تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب يؤثر على الانتماء الوظيفي. وتتفق مع ما توصل إليه الكركعاوي، (2010) بأن إدارة المواهب تعتبر مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية وأنها عامل مهم لاستدامة المنظمات. كما تتفق مع ما توصل إليه كل من: (Rana and Abbasi, 2013)، و (Iqbal, et. Al., 2013)، و (Rani, 2012)، و (Abdul Nasir, 2012)، و (Kehidie, 2012)، بأن إدارة المواهب لها نتائج إيجابية تنعكس على كفاءة المنظمة، ولها تأثير على أداء الشركات وعلى الأداء التنظيمي، وتُعد دافعاً للنمو ومصدراً مهماً للميزة التنافسية، وأنها تحقق ما لم تحققه الأمور المالية لتحفيز الأفراد. إلا أنها تختلف عن النتائج التي توصل إليها (Ahmadi, et. Al., 2012) بأن إدارة المواهب والتخطيط للتعاقد الوظيفي في مجتمع الدراسة لا يحققان النتائج المرغوبة، فقد فشلت أدوات وآليات جذب وتوظيف القوى العاملة الموهوبة التي ينتهجها البنك.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن الدراسات السابقة التي تم مناقشة نتائجها لم تتطرق إلى كل الأبعاد التي تطرقت إليها هذه الدراسة، ولكن كل دراسة تطرقت إلى بعد أو بعدين مختلفين؛ مما شكل مصدر قوة لنتائج هذه الدراسة مقارنة مع النتائج التي تم الوصول إليها في تلك الدراسات، كونها درست متغيرات إدارة المواهب مجتمعة على خلاف الدراسات السابقة.

التوصيات:

سمحت الدراسة بتقديم التوصيات التالية: للمنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وللنظمات الأخرى، وللباحثين:

- 1- مواصلة المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية جهود تطوير الخطط الاستراتيجية التي تدعم جذب المواهب البشرية والمحافظة عليها وتنميتها؛ نظراً لشح المعروض منهم في سوق العمل، واشتداد المنافسة للحصول عليهم في الوقت الحالي.

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

- 2- الكشف عن الأفراد الموهبين داخل المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والاهتمام بهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على تطوير الأداء في منظماتهم.
- 3- إيجاد إدارات متخصصة لرعاية الموهوبين من فئة الشباب داخل المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتحديد آلية تقييم موضوعية لتمييز الموهوبين.
- 4- العمل على تسريع عملية إعادة النظر في الأنظمة واللوائح الخاصة بإدارة المواهب، مما يوفر للمنظمات المرونة في الحصول على المؤهلات الموهوبة اللازمة لعملها.
- 5- دراسة دور إدارة المواهب في تحسين الأداء من خلال استعمال مؤشرات أخرى غير المستخدمة في هذه الدراسة.
- 6- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات مختلفة، وفي قطاعات اقتصادية مختلفة.

المراجع العربية:

1. ابو زينه، فريد، البطش (2007)، مناهج البحث العلمي - تصميم البحث والتحليل الإحصائي، عمان، الاردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
2. الجراح علي، و أبو دوله، جمال، (2015)، تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2.
3. العربي عطية (2012)، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، المجلد 11، العدد 10.
4. حجازي، حسين، عيد، عليان وآخرون (2012)، إدارة المواهب: تقييم موهبة الموظفين اللبنانيين، بحث منشور، مجلة الإدارة والعلوم الاجتماعية، مجلد 2، العدد 9، بيروت، لبنان.
5. الحميدي، محمد، والطيب، الهادي، (2011)، "الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، رأس الخيمة.
6. الخزامي، عبدالحكيم، (1997)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، القاهرة: مكتبة أبن سينا.
7. الخطيب، سمير كامل (2002)، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المنظمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.
8. الخلف، عبدالعزيز بن موس، (1997)، حول ثالث التمييز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، المجلد 37، ص 67_83.
9. الدحلة، فيصل عبدالرؤوف، (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان، دائرة المكتبة الوطنية.
10. ديوليت، (2012)، إمنح موظفيك الموهوبين مسؤوليات جديدة وإلا خسرتهم"، جريدة القبس الكويتية الإلكترونية، العدد 12141.
11. الريق، محمد، (2004)، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية، السعودية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
12. السكران، ناصر محمد، (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

13. سلطان، محمد سعيد أنور، (2004)، السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
14. صيام، عزيزة عبدالرحمن، (2013)، " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
15. العبادي، هاشم، (2011)، إدارة الموهبة في المنظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة. جامعة الكوفة. العراق.
16. العنزي، سعد، العطوي، عامر، والعبادي، علي، (2011)، "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 34، العدد 89.
17. العمومي، فريال، (2012)، دور إدارة المواهب في تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية السعودية المساهمة. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
18. الكرعوي، محمد، (2010)، " البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
19. الكساسبه، محمد ، (2016) ، "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1

المراجع الانجليزية:

1. Abdul Nasir, Syed Jamal Syed, Hassan, Roshidi, Embi, Roslani, and Rahmat, Abdul Khabir, (2012), "Managing Talent in Two Leading Companies in Malaysia", International Conference on Technology and Management Lecture Notes in Information Technology, Vol. 21, PP 125-130.
2. Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., and Al-Tarawneh, H. A., (2010), "Talent Management as a strategic practice of human resource management to improve human performance", Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 2, No. 2, Pp 329-341.
3. Ahmadi, Ali Akbar, Ahmadi, Freyedon, and Abbaspalangi, Javad, (2012), "Talent Management and Succession Planning", International Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 1, PP 213-224.
4. Câmpeanu-Sonea, E., Sonea A., Gabor-Supuran, R., Mureșan, A. (2011), "Organizational Competence – A Development Framework", Management and Marketing, Vol. 6, No. 2, PP 301-318.
5. Cristina Mele, Colurcio Maria (2006) the evolving path of TQM: towarda business excellence and stakeholder value International Journal of Quality & Reliability Management, volume:23 Issue: 5 page: 230- 240.
6. Collings, D.G & Mellahi, K, (2009), "Strategic Talent Management: A review and research agenda", Human Resource Management Review, Vol.19, No. 4: 304–313.
7. Horváthová, Petra, (2011), "The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization", 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR Vol. 12 IACSIT Press, Singapore.
8. Haskins, M.E., and G.R. Shaffer, (2010), "A talent development framework: Tackling.
9. Iqbal, Sarmad, Qureshi, Tahir Masood, Khan, M. Aslam, and Hijazi, Syed Tahir, (2013), "Talent management is not an old wine in a new bottle", African Journal of Business Management, Vol. 7, No. 35, PP 3609-3619.
10. Kehinde, James Sunday, (2012), "Talent Management: Effect on Organizational Performance", Journal of Management Research, Vol. 4, No. 2, PP 178 – 186.
11. Kasmi Zartaj, (2011), "Talent A Critical Driver for Corporate Performance and Competitive Advantage", International Journal of Multidisciplinary Management Studies, Vol.1 Issue 2, November, PP 151 – 161.
12. Li, Linjie and Wang, Xing, (2010), "The Strategy of Talent Localization in Multinational Corporations", International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12, PP 2016-219.
13. Piansoongnern, O., Anurit, p.& Bunchapattanasakda, C., (2008), "Managing Talented Employees: A Study of Leading Corporation in Europe", European Journal of Social Sciences, Vol. 6, No. 1: 70-90.
14. Rowland, M., (2011), "How to cement a diversity policy: The key role of talent development", Human Resource Management International Digest, Vol. 19, No. 5: Pp 36 - 38.

أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

15. Romans, J & Lardner, L, (2005), "Integrated talent Management at BD Japan: How a holistic approach to talent Management built a high Performance Culture", Strategic HR Review, Vol.4: 16-19.
16. Rana, Aiza Hussain, and Abbasi, Abdus Sattar, (2013), "Impact of Talent Management and Employee Turnover Intention on Organizational Efficiency – A Case Study of Telecommunication Sector of Pakistan", Sci. Int. (Lahore), Vo. 25, No. 3, PP 655-660.
17. Rani, Anupam, and Joshi, Upasna, (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.
18. Rasouli, Z., & Banifateme, H. (2011). An Analysis on Extent of Alienation Among Tabriz, , Applied Sociality, University Students & Relevant, 1(41).
19. Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B (2001). The War for Talent. Harvard Business Press.
20. Jain, Divya, Sharma, Abhineet, and Sharma, Vishakha, (2012), "Talent Management Strategies in Current Scenario", International Journal of Business and Management Research, Vol. 2, No. 9, Pp 496 – 501.
21. Ubom, I. U. (2001). Value orientations, needs satisfaction and job performance of public servants in Akwa Ibom State. A PhD. Dissertation, University of Calabar, -Nigeria.
22. Vlădescu, Angela, (2012), "The Possibility Of Implementing Talent Management in The Public Sector", Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 7, No. 2, PP 351-362.
23. Waheed, Sajjad, Zaim, Abdülhalim, and Zaim, Halil, (2012), "Talent Management in Four Stages", The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol. 12, Issue 1(15), PP 130-137.
24. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2002), "Strategic Management and Business Policy", 8th edition. Prentice-Hall, Pearson Education International.p.8.