

أثر إدارة المواهب المتكاملة وفقاً لمعهد IBM لقيمة الأعمال على إدراك إدارة المواهب في القطاع العام الفلسطيني في غزة.

The Impact of Integrated Talent Management According To the IBM Institute for Business Value on the perception of talent management in the Palestinian Public Sector in Gaza

للباحث: د. إياد أبو سحلوب

Author: Dr. IYAD ABUSAHLOUB

University: Universite IBN KHALDOUN UIK - Tunisia

E-mail: iyadabusahloub@gmail.com

تاريخ القبول: 2023/1/ 1

تاريخ النشر : 2023/1/ 15

تاريخ الابداع: 2022/11/ 15

Abstract :

This research aimed at investigating an international model in talent management by measuring the level of the implementation of Integrated Talent Management according to IBM standards on one hand and the perception of talent management on the other hand, and that by the upper and middle management of the public sector in Gaza - Palestine.

This study follows the deductive approach and the quantitative method with an analytical descriptive classification using a quantitative questionnaire based on IBM standards, the sample included

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى التحقيق في نموذج دولي في إدارة المواهب من خلال قياس مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب وفقاً لمعايير IBM من جهة ثم قياس مستوى الإدراك والفهم لإدارة المواهب من جهة أخرى، وذلك من قبل الإدارة العليا والمتوسطة في القطاع العام في غزة - فلسطين.

تتبع هذه الدراسة المنهج الاستنتاجي والأسلوب الكمي مع تصنيف وصفي تحليلي باستخدام استبيان كمي يعتمد على معايير معهد IBM ، شملت العينة 248 مديراً.

248 managers.

The results showed that there is a strong correlation between (Integrated Talent Management according to IBM) and (the perception of talent management) amounting to 92.9%.

And 88.9% of the change in the perception of talent management is stemming from (motivate and develop, deploy and manage, connect and enable, and transform and sustain) talents, and 11.1% is due to other factors.

Therefore, this study recommends adopting the Integrated Talent Management model offered by the IBM Institute for Business Value for any organization seeking to reach talent modernization according to international standards

Keywords:

Talents, Talent Management, Integrated Talent Management, IBM.

وأظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين (النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب IBM) و ما بين (إدراك وفهم إدارة المواهب) تبلغ 92.9%.

وأن 88.9% من التغيير في (إدراك وفهم إدارة المواهب) نابع من (تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتعاقب واستدامة الموهبة) وأن 11.1% من مقدار التغيير يعود إلى عوامل أخرى.

لذلك، توصي هذه الدراسة بتبني النظام المتكامل لإدارة المواهب الذي يقدمه معهد IBM وخصوصاً الأبعاد الأربعة الأساسية المذكورة أعلاه، وذلك لأي مؤسسة تسعى للوصول إلى عصرنة المواهب وفقاً للمعايير الدولية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: المواهب، إدارة المواهب، النظام المتكامل لإدارة المواهب، IBM.

* د. إياد أبو سلوب.

1. مقدمة:

في عصر التسابق على المعرفة والتطور التكنولوجي، تتسابق الكيانات المختلفة سواء كانت دول أو منظمات إلى القوة والمنافسة، لتتمكن من مواجهة التحديات المتسارعة، ومن أهم عوامل القوة للمؤسسة أفرادها الموهوبين، ويذكر Clark (2010) أن على المنظمة أن يكون لديها نظاماً للاستجابة لاحتياجات أفرادها الموهوبين وذلك من أجل البقاء والمنافسة، والذي من الممكن أن يطلق عليه "إدارة الموهبة" أو "استراتيجية الموهبة" أو "استثمار رأس

المال البشري" أو "إدارة التعاقب"، وجميع هذه المصطلحات تدل على مفهوم واحد (Waheed at al. 2012, p.130).

ومنذ العام 1997، أصبح مصطلح إدارة الموهبة شائعاً بعد أن قام فريق McKinsey & Company بصياغة مصطلح "حرب الموهبة"، ليقوم الفريق بعد ذلك بتأليف كتابهم بعنوان "الحرب من أجل الموهبة" The war for talent، ومنذ ذلك الحين أصبحت المنظمات عبر العالم تعي الحاجة لتبني إدارة الموهبة من أجل التخطيط للموارد البشرية بفاعلية أكبر للمساعدة في تطوير هذه المنظمات ومن أجل الاستعداد لأي تحديات مستقبلية (Martin, 2015, p.113).

ولكن العنزي وآخرون (2011) ذكروا أن مؤسساتنا العربية عامة لا زالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة، لاسيما أنها تركز فقط على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير لتحقيق مستوى الأداء المقبول، وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج جهداً وتكلفة أقل، وهي التي تساعد في تحقيق التميز عن طريق إدارة الموهوبين (صيام، 2013، ص2).

1.1 إشكالية الدراسة:

أخذاً بالاعتبار ما ورد في المقدمة ومن خلال عمل الباحث في ديوان الموظفين العام وهي المؤسسة الذي تدير الموارد البشرية في داخل الجهاز الحكومي الفلسطيني، لاحظ الباحث في السنوات الأخيرة مغادرة بعض الأفراد المتميزين للجهاز الحكومي للعمل في القطاع الخاص أو في المؤسسات غير الحكومية أو حتى بالسفر للخارج، ما من شأنه ربما أن يفرغ المؤسسات الحكومية من الأفراد الموهوبين والمتميزين إن استمر الحال كذلك، الأمر الذي جعل الباحث يعتقد بوجود مشكلة ما تدفع هؤلاء لذلك، مما دفعه إلى القيام بمجموعة من المقابلات الشخصية مع مدراء الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام حيث صرح جميعهم بأنهم يلاحظون ذلك أيضاً، وعبروا كذلك بأن هذا يعود في جزء منه إلى ضعف في

إدارة الموهبة في المؤسسات الحكومية وفي جزء آخر يعود إلى تأثير الأزمة المالية الحكومية الناتجة عن الحصار السياسي والاقتصادي على قطاع غزة منذ منتصف العام 2007، وبإجراء هذه المقابلات الشخصية تيقن الباحث بوجود مشكلة ما في ممارسات إدارة الموهبة في الجهاز الحكومي الفلسطيني، ولكن بالرغم من ذلك فالباحث لا يعرف بالضبط حجم هذه المشكلة، ومن هنا تجلت إشكالية الدراسة بوضوح.

بداية رجع الباحث إلى مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت إدارة الموهبة، فعثر الباحث على دراسة لـ (Ringo et al., 2008) وهي دراسة قيمة في هذا المجال وهي بعنوان Integrated Talent Management وهي صادرة عن معهد IBM Institute for Business Value وقد تناولت 1000 منظمة عبر العالم وتقدم نظاماً متكاملًا لإدارة الموهبة وهذا النظام يتكون من ستة أبعاد وردت في استبانة الدراسة التي أجراها المعهد المذكور، واستخدمها الباحث كما هي لقياس مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة في الجهاز الحكومي الفلسطيني، ولكن الباحث لم يكتفي بذلك بل أراد أن يعرف هل هناك إدراك وفهم لذلك النظام بشكل واضح أم أن ممارسات إدارة الموهبة في المؤسسات تتم فقط بطريقة عشوائية مبنية على ردود الأفعال فقط دون الوصول إلى إدراك وفهم حقيقي لإدارة الموهبة، لذا أضاف الباحث محوراً جديداً للاستبانة يقيس مستوى ذلك الإدراك والفهم للنظام المتكامل لإدارة الموهبة، وقد عمد الباحث إلى إضافة هذا المحور لأن بعض الدراسات السابقة وجدت أن هناك بعض الممارسات من قبل المؤسسات لإدارة الموهبة ولكن هناك باستمرار نتيجة مفادها وجود غموض في إدراك وفهم نظام إدارة الموهبة ومثال ذلك نتائج دراسة (صيام، 2013، ص128) وكذلك نتائج دراسة (النخالة، 2013، ص77) وبالتالي تبلورت أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ما هو مستوى تطبيق (النظام المتكامل لإدارة الموهبة) في الجهاز الحكومي

الفلسطيني في غزة؟

مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد IBM في القطاع العام الفلسطيني في غزة

• ما هو مستوى إدراك وفهم (النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الجاز الحكومي

الفلسطيني في غزة؟

• ما مدى فاعلية (النظام المتكامل لإدارة المواهب) في الوصول إلى (إدراك وفهم إدارة

الموهبة)؟

1.2 متغيرات الدراسة:

انطلاقاً من تساؤلات الدراسة، واعتماداً على دراسة معهد IBM التي تم الإشارة إليها في

إشكالية الدراسة تتحدد متغيرات الدراسة بشكل واضح فيما يلي:

المتغيرات المستقلة: هي الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد IBM

وهي كما يلي:

○ تطوير استراتيجية المواهب.

○ استقطاب المواهب والاحتفاظ بها.

○ تحفيز المواهب وتطويرها.

○ تنظيم وإدارة المواهب.

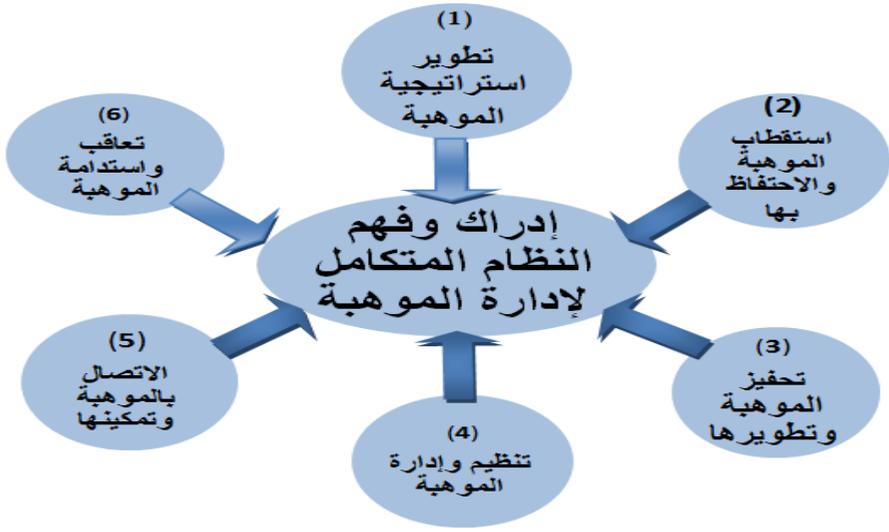
○ الاتصال بالموهبة وتمكينها.

○ تعاقب واستدامة المواهب.

المتغير التابع: إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة المواهب، والشكل رقم (1) فيما يلي يوضح

متغيرات الدراسة ونموذج الدراسة المقترح:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب (Ringo et al., 2008).

1.3 فرضيات الدراسة:

بناءً على ما تقدم ومن أجل استجلاء العلاقات الكامنة بين متغيرات الدراسة وكذلك لاستجلاء تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة، وهي تتكون من ست فرضيات فرعية هي كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين (تطوير استراتيجية الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) في الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة.

مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد IBM في القطاع العام الفلسطيني في غزة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين (استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) في الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين (تحفيز الموهبة وتطويرها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) في الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين (تنظيم وإدارة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) في الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين (الاتصال بالموهبة وتمكينها) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) في الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين (تعاقب واستدامة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) في الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) ل (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) في (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) في الجهاز الحكومي الفلسطيني في غزة.

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي كما يلي:

- دراسة واقع إدراك وفهم الجهاز الحكومي الفلسطيني للنظام المتكامل لإدارة الموهبة من وجهة نظر الفئتين العليا والأولى.
- دراسة واقع تطبيق مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني للنظام المتكامل لإدارة الموهبة من وجهة نظر الفئتين العليا والأولى.
- استكشاف مدى فاعلية النظام المتكامل لإدارة المواهب المقدم من قبل معهد IBM في الوصول إلى إدراك وفهم إدارة المواهب.
- التعريف بنموذج عالمي في مجال إدارة الموهبة والمقدم من قبل معهد IBM الأمريكي، وتقديم توصيات مفيدة، من شأنها تحسين تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة في مؤسسات الجهاز الحكومي الفلسطيني بشكل خاص، وفي نظيراتها العربية بشكل عام.

2. الدراسات السابقة:

للقوف على أبعاد موضوع هذه الدراسة في الأدبيات السابقة رجع الباحث إلى مجموعة متنوعة من الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء الدراسة عربياً أم عالمياً، ومن حيث المنهجية كمية أم كيفية، ومن حيث نوع الدراسة نظرية أم تطبيقية، ومن حيث المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة وهذا هو الأهم، فكانت تتعلق في معظمها بمبادئ وممارسات أنظمة إدارة الموهبة بشكل مباشر وعلاقتها وأثرها على مجموعة متنوعة من المتغيرات التابعة مثل الأداء المؤسسي أو الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي أو الميزة التنافسية، مثل دراسة (صيام، 2013) التي درست واقع ممارسة مجموعة من المبادئ الجوهرية لإدارة الموهبة وعلاقتها وأثرها في نظام إدارة المواهب، والتي تشابهت مع مبادئ نظام إدارة الموهبة التي سردها الباحث في الإطار النظري لدراسته، وعلى رأسها مبدأ انسجام استراتيجية إدارة الموهبة مع استراتيجية المنظمة، ومبدأ تكامل أنشطة نظام إدارة الموهبة، وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة (النخالة، 2013) درست مستوى توافر مكونات نظام إدارة الموهبة وهي:

استقطاب المواهب، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، وهذه المكونات الثلاثة هي جزء من الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة في الدراسة الحالية، بينما تناولت دراسة (اللوح والحيلة، 2016) علاقة إدارة الموهبة بالميزة التنافسية، وهناك دراسات تناولت أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة مثل دراسة (مقري، 2014)، بينما نجد دراسة (Sahai & Srivastava, 2012) تناولت متغير تقييم الأداء الناجح كأداة من أدوات إدارة المواهب، ومنها ما تناولت أثر إدارة المواهب على الإبداع مثل دراسة (أسعد، 2011)، أو تناولت أثر إدارة الموهبة على الثقة التنظيمية مثل دراسة (Altinoz et al., 2013)، وهناك دراسات لم تتناول إدارة المواهب ولكنها درست متغيرات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بذلك مثل دراسة (Kaliannan & Adjovu, 2014) والتي تناولت العوامل المؤثرة في الارتباط الوظيفي، ودراسة (Deery & Jago, 2015) التي تناولت أثر التوازن بين الحياة الشخصية والعمل على استراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين، بينما نجد أن دراسة (Linley, 2015) تناولت علاقة إدارة الموهبة بالتغيير الاجتماعي، بل نجد أن هناك دراسات ركزت على تخطيط التعاقب الوظيفي باعتباره من أهم مخرجات إدارة المواهب الناجح ومنها دراسة (Hor et al., 2010)، ودراسة (Pandey & Sharma, 2014)، وهناك دراسات ركزت على تكامل نظام إدارة المواهب مثل دراسة (Egerova et al., 2013)، وهناك دراسات حاولت مقارنة إدارة المواهب بين مجتمع الدراسة والمجتمعات الأخرى مثل دراسة (Tatoglu et al., 2016)، ودراسة (Martin, 2015)، بينما نجد أن هناك دراسات ركزت على بيان التحديات والمعوقات التي تعيق تطبيق أنظمة إدارة المواهب بنجاح في المنظمات مثل دراسة (Aziz & Ogbolu, 2012)، ودراسة (Nilsson & Ellstrom, 2012)، ودراسة (Egerova et al., 2013).

ولقد ظهر للباحث كثرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الموهبة من ناحية تربوية وسيكولوجية، ولكن - وفي حدود علم الباحث - قليلة هي الدراسات التي تناولت موضوع

إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العربية ولعل ذلك يشكل أهم فجوة بحثية يريد الباحث أن يساهم في تضييقها.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع إدارة المواهب في إطار منظمات الأعمال، تتشابه الدراسات الفلسطينية مع نظيراتها العربية في ثلاثة جوانب أولها: حادثة تناول الموضوع زمنياً وإن كانت الدراسات العربية أقدم، وثانيها: أن معظمها نقلت عن بعضها البعض سواء في الجوانب النظرية أو التطبيقية دون تكلف عناء الذهاب للدراسات العالمية في هذا الصدد، وثالثها: أن معظمها قدم توصيات هي أشبه بالمبادئ العامة وافتقرت إلى تقديم آليات عمل واضحة أو أنشطة محددة. أما الدراسات الأجنبية ففي معظمها هي دراسات غنية كونها قدمت حلولاً عملية وأنظمة مصممة خصيصاً لتحقيق إدارة مواهب متكاملة.

3. الإطار النظري:

حسب (Silzer & Dowell, 2009, p.96) فإنه يطلق على نظام إدارة الموهبة أنه نظاماً متكاملاً لأنه ينبغي أن يتكامل مع الاستراتيجيات الكلية للمنظمة بشكل عام، ومع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ويجب أن تتكامل جميع مكونات هذا النظام معاً لتحقيق الأهداف.

وحسب معهد IBM فإن النظام المتكامل لإدارة الموهبة يتكون من ستة أبعاد أساسية أطلق عليها الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة Integrated Talent Management كما في الجدول رقم (1) فيما يلي:

الجدول رقم (1) : النظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معهد IBM

الوصف	البعد
وضع أفضل استراتيجية طويلة الأمد لجذب واستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموهبة في المنظمة.	1 تطوير استراتيجية الموهبة
تحديد مصادر الموهبة، جذبها للمنظمة، تعيينها في أنسب موقع وظيفي يناسب قدراتها واستعداداتها وحسب أهداف المنظمة.	2 استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها
تحديد موهبة العاملين، وتشجيعهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.	3 تحفيز الموهبة وتطويرها

4	تنظيم وإدارة الموهبة	تحقيق الاستفادة المثلى من المواهب، من خلال تنظيم عملهم، ما يلبي حاجات المنظمة من خلال إسهامات المواهب وأفكارهم.
5	الاتصال بالموهبة وتمكينها	إيجاد اتصال تنظيمي فعال بالمواهب في المنظمة، وإتاحة الفرص أمامهم لنشر خبراتهم داخل المنظمة من خلال التمكين الإداري.
6	تعاقب واستدامة الموهبة	التأكد من أن المنظمة قادرة على التعامل مع أي طارئ، وأن الاتصالات التنظيمية تتوافق مع سلوك القيادة، وأن التغيرات الحادثة في المنظمة تمت ضمن رؤية مستقبلية واضحة وتحقق الاستدامة.

المصدر: (Ringo et al., 2008)

4. الدراسة الميدانية:

4.1 منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الاستنتاجي والأسلوب الكمي مع تصنيف وصفي تحليلي باستخدام استبيان كمي يعتمد على معايير معهد IBM والذي جاء في دراسة له نشرت في 2008 بعنوان "النظام المتكامل لإدارة المواهب" والذي يقيس مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب، وأضافت هذه الدراسة قسماً ثانياً للاستبيان لقياس الإدراك والفهم لإدارة المواهب، ومن ثم قامت بدراسة العلاقة بين المتغيرين وذلك بهدف قياس مدى فاعلية النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب IBM في الوصول للإدراك والفهم لإدارة المواهب وبالتالي تقييم هذا النظام بشكل عملي من خلال هذه الدراسة، شملت العينة 248 مديراً، واستخدمت حزمة SPSS للتحليل الإحصائي.

4.2 مجتمع الدراسة:

المجتمع المستهدف بالدراسة يتكون من كافة المدراء في الفئتين العليا والأولى في الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة (أي باستثناء قوات الأمن الوطني وجميع الأجهزة الأمنية)، ويتكون القطاع العام المدني في قطاع غزة من 44 دائرة حكومية تتنوع ما بين وزارة أو هيئة أو سلطة أو ديوان أو مجلس أو مؤسسة... الخ، ويبلغ عدد جميع أفراد الفئتين

العليا والأولى فيه 944 فرد، منهم 777 فرد هم مدرء الفئة الأولى (A, B, C)، والباقون وهم 167 فرد هم مدرء الفئة العليا وهم مدرء (A1, A2, A3, A4).

4.3 عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية متعددة المراحل كما يلي:
 قسم الباحث الدوائر الحكومية إلى مجموعتين، المجموعة الأولى هي الدوائر الحكومية التي لديها عدد مدرء (فئة أولى + فئة عليا) أقل من 20 مدير لكل واحدة منها، وهذه الدوائر تم استثناءها من مجتمع الدراسة، والمجموعة الثانية هي التي لديها عدد مدرء (فئة أولى + فئة عليا) 20 مدير فما أكثر وتتكون هذه المجموعة من 12 دائرة حكومية رئيسية والتي بلغ عدد مدرء الفئتين الأولى والعليا فيها 693 مدير أي ما نسبته $944/693 = 73.4\%$ من إجمالي عددهم في القطاع العام ككل وبالتالي اختار الباحث هذه المجموعة لتشكل مجتمع الدراسة.

ثم قام الباحث بحساب عينة الدراسة كمرحلة أولى فكانت 248 مدير من حجم المجتمع وهو 693 مدير باستخدام معادلة Thompson K Steven كما يلي:

معادلة رقم (1): معادلة ثومبسون لحساب عينة الدراسة

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\lceil [N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p) \rceil}$$

N: حجم المجتمع، z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05، p: نسبة توفر الخاصية والحايدة = 0.50.

المصدر: (Thompson, 2012).

ثم في المرحلة الأخيرة من مراحل حساب عينة الدراسة قام الباحث بحساب عدد مدرء الفئة الأولى وكذلك عدد مدرء العليا في كل دائرة حكومية من تلك الدوائر التي تشكل مجتمع الدراسة، وذلك حسب نسبة كل فئة مدرء سواء الفئة الأولى أو الفئة العليا من مجموع عدد المدرء الكلي في الدائرة الحكومية نفسها، وجاءت في الإجمالي 210 مدير شكلت عدد مدرء الفئة الأولى في عينة الدراسة، و38 مدير شكلت عدد مدرء الفئة العليا في عينة الدراسة، كما يتضح في الجدول رقم (2) فيما يلي:

الجدول رقم (2) : عينة الدراسة

المؤسسات الحكومية	عدد الأفراد	الفئة العليا	الفئة الأولى	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الفئة العليا في عينة	الفئة الأولى في عينة
وزارة الاتصالات	211	3	26	29	10	1	9
وزارة الأشغال العامة والإسكان	169	8	29	37	13	3	10
وزارة الاقتصاد	248	7	26	33	12	3	9
وزارة الأوقاف	1382	10	38	48	17	4	13
وزارة التربية والتعليم	16082	15	61	76	27	5	22
وزارة الداخلية	686	9	73	82	29	3	26
وزارة الزراعة	322	6	27	33	12	2	10
وزارة التنمية	432	3	24	27	10	1	9
وزارة الصحة	8916	13	176	189	68	5	63
وزارة العمل	193	5	24	29	11	2	9
وزارة المالية	638	14	67	81	29	5	24
وزارة الحكم المحلي	117	12	17	29	10	4	6
وزارت تم استثنائها	2091	62	189	-	-	-	-
المجموع	31487	167	777	693	248	38	211

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على (ديوان الموظفين العام في غزة، 2016)

4.4 أداة الدراسة (الاستبيان):

أداة هذه الدراسة هي الاستبيان وهي مصممة لجمع بيانات كمية من المبحوثين، وهي معتمدة على الاستبانة التي وردت في دراسة قدمها معهد IBM Institute for Business Value بواسطة (Ringo et al., 2008) والتي تكونت من ستة أبعاد أطلقوا عليها النظام المتكامل لإدارة المواهب Integrated Talent Management وتلك الأبعاد الستة تقيس مستوى تطبيق هذا النظام وهي كما يلي:

- تطوير استراتيجية المواهب.

- استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها.
- تحفيز الموهبة وتطويرها.
- تنظيم وإدارة الموهبة.
- الاتصال بالموهبة وتمكينها.
- تعاقب واستدامة الموهبة.

وهذه الأبعاد الستة تمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة وتتكون من 30 سؤال في الاستبانة. ثم أضاف الباحث محوراً جديداً لقياس (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) والذي يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة الحالية، ويتكون من 17 سؤال في الاستبيان.

4.5 اختبارات الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي للبيانات:

قام الباحث من خلال عينة استطلاعية تتكون من 30 استبيان بإجراء اختبارات الصدق والثبات وتوصل إلى أن الاستبيان يتمتع بالصدق والثبات الذي يؤهله أن يكون صالحاً للقياس، كذلك قام الباحث باختبار نوعية البيانات ووجد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي سيقوم باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

4.6 تحليل بيانات الدراسة:

تم استخدام one sample t test لمعرفة متوسطات درجات الاستجابة لجميع أسئلة الاستبانة، حيث متوسط الاستجابة لسؤال ما يترجمه الوزن النسبي الذي حصل عليه هذا السؤال، الأمر الذي يعكس الأهمية النسبية لهذا السؤال بالنسبة للبعد الذي ينتمي إليه، ولقد اعتبرت الدرجة 6 هي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وهي تمثل 60% على المقياس الذي استخدمه الباحث وهو Likert Scale (1- 10)، و في جدول رقم (3) فيما يلي تحليل إجمالي (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) يليه إجمالي (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة).

الجدول رقم (3) : تحليل بيانات الدراسة

ترتيب الفقرة	المعنوية Sig	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة
1	.000	5.05	65.9	1.77	6.59	1 تطوير استراتيجية الموهبة
4	.955	-.06	59.9	1.89	5.99	2 استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها
6	.000	-2.96	56.2	1.95	5.62	3 تحفيز الموهبة وتطويرها
2	.505	.67	60.8	1.86	6.08	4 تنظيم وإدارة الموهبة
5	.014	-2.47	56.7	2.00	5.67	5 الاتصال بالموهبة وتمكينها
3	.884	.15	60.2	2.03	6.02	6 تعاقب واستدامة الموهبة
	.875	-.158	59.8	1.78	5.98	إجمالي المحور الأول (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة)
	.000	-4.36	53.6	2.21	5.36	إجمالي المحور الثاني (إدراك وفهم النظام)

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

حسب الجدول رقم (3) السابق فإن إجمالي الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة لديها الوزن النسبي 59.8%، وقيمة اختبار -0.158، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.875 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا الإجمالي غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة له لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على إجمالي الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة، وهذا يدل على أن مؤسسات الجهاز الحكومي تطبق النظام المتكامل لإدارة الموهبة بأبعاده الستة ولكن بدرجة متوسطة غير كافية.

كذلك يتضح الوزن النسبي لإجمالي محور (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) ويساوي 53.6%، بقيمة اختبار -4.36، وقيمة احتمالية (Sig.) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد انخفض عن درجة الحياد، وهذا يعني عدم وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، وهذا يعني وجود ضعف في إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة.

4.7 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول رقم (4) : العلاقة بين (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) و (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة)

المعنوية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الرئيسية الأولى
.000	0.929	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (4) السابق أن معامل الارتباط يساوي 0.929، وأن القيمة الاحتمالية $(Sig.) = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) وبين (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) في الجهاز الحكومي الفلسطيني عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لـ (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) في (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة).

لمعرفة مستوى تأثير الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة (تطوير استراتيجية الموهبة، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها، تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتعاقب واستدامة الموهبة) مُجمعة في (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة)، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise، والنتائج مبينة في جدول رقم (5) فيما يلي:

الجدول (5) : تأثير (الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة) في (إدراك

وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير القياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار القياسية	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
(Constant)	-19.302	2.865		-6.738	.000
تعاقب واستدامة الموهبة	1.649	.250	.355	6.588	.000
تحفيز الموهبة وتطويرها	.769	.150	.279	5.137	.000
الاتصال بالموهبة وتمكينها	.958	.278	.204	3.452	.001
تنظيم وإدارة الموهبة	.618	.219	.153	2.817	.005
	R = 0.943			R square = 0.889	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (5) السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- مستوى (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من (تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتعاقب واستدامة الموهبة).
- تم استبعاد كلا من المتغيرات المستقلة (تطوير استراتيجيات الموهبة، واستقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) لعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذين المتغيرين في مستوى (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة).
- معامل التحديد يساوي 0.889 وهذا يعني أن 88.9% من التغير في (إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة) يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة الأربعة (تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتعاقب واستدامة الموهبة)، والباقي 11.1% يعود لعوامل أخرى، ونستنتج معادلة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع كما يلي:

معادلة رقم (2): معادلة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع

$$\text{إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة} = -19.302 + 1.649(\text{تعاقب واستدامة الموهبة}) + 0.769(\text{تحفيز الموهبة وتطويرها}) + 0.958(\text{الاتصال بالموهبة وتمكينها}) + 0.618(\text{تنظيم وإدارة الموهبة}).$$

5. خاتمة (نتائج وتوصيات):

تتلخص النتائج في أن القطاع العام الفلسطيني في غزة يطبق النظام المتكامل لإدارة المواهب وفق معايير IBM بدرجة متوسطة لا تتجاوز 59.8% ، وأن هناك ضعف في إدراك وفهم إدارة المواهب عند مستوى 53.6%. ومع ذلك ، فإن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- توجد علاقة ارتباط قوية بين (النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب IBM) و ما بين (إدراك وفهم إدارة المواهب) تبلغ 92.9%.
- إن 88.9% من التغيير في (إدراك وفهم إدارة المواهب) نابع من (تحفيز الموهبة وتطويرها، تنظيم وإدارة الموهبة، الاتصال بالموهبة وتمكينها، وتعاقب واستدامة الموهبة) وأن 11.1% من مقدار التغيير يعود إلى عوامل أخرى.

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه ، خلصت هذه الدراسة إلى أن النظام المتكامل لإدارة المواهب الذي قدمه معهد IBM بأبعاده الستة هو نموذج فعال ويمكن الاعتماد عليه للوصول إلى الإدراك والفهم لإدارة المواهب وأنه يجب أن يعتمد ويركز بشكل أساسي على أربعة أبعاد أساسية على الأقل من أصل ستة أبعاد وهي:

- تحفيز الموهبة وتطويرها.
- تنظيم وإدارة الموهبة.
- الاتصال بالموهبة وتمكينها.
- تعاقب واستدامة الموهبة.

لذلك، توصي هذه الدراسة بتبني النظام المتكامل لإدارة المواهب الذي يقدمه معهد IBM وخصوصاً الأبعاد الأربعة الأساسية المذكورة أعلاه، وذلك لأي مؤسسة تسعى للوصول إلى عصرية واستدامة المواهب وفقاً للمعايير الدولية الحديثة في مجال إدارة المواهب البشرية.

6 . المراجع:

- Waheed, S., Zaim, A., & Zaim, H. (2013). Talent management in four stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(1 (15)), 130-137.
- Martin, A. (2015). Talent management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3-4), 112-116.
- صيام، عزيزة. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- النخالة، محمد. (2013). مدى توافر مكونات إدارة الموهبة من وجهة نظر العاملين- إذاعة صوت الأقصى دراسة حالة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R., & Lesser, E. (2008). Integrated talent management: Part 1. Understanding the opportunities for success. *Human Capital Leadership Excellence e Journal*, 1(12), 1-21.
- اللوحي، نبيل والحيلة، آمال (2016). إدارة الموهبة وعلاقتها في استدامة الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل. مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة الجزائر، 22(2)، 88-112.
- مقري، زكية. (2014). أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للخصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة (باتنة). مجلة التجارة والاقتصاد العربية، 9(2014)، 156-165.
- Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/target setting and performance assessment as tool for talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, 241-246.
- أسعد، نور. (2011). إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (2013). Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(2013), 843-851.
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective employee engagement and organizational success: a case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 161-168.

- Deery, M. & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work–life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472
- Linley, A. (2015). Best practices for finding hidden talent and empowering social mobility. *Strategic HR Review*.
- Hor, F., Huang, L., Shih, H., Lee, Y., & Lee, E. (2010). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. *Computers and Mathematics with Applications*, 60(2010), 528–540.
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession planning practices and challenges: Study of Indian organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11, 152–165.
- Egerova, D., Eger, L., Jirincova, M., & Ali Taha, V. (2013). Integrated talent management. Challenge and future for organizations in Visegrad countries. *NAVA, Plzen, Czech Republic*.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278–293.
- Aziz, A., & Ogbolu, M. (2012). Talent: China's elusive strategic resource. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 58, 350–354.
- Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2009). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (Vol. 28). John Wiley & sons.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (Vol. 755). John Wiley & Sons.

ديوان الموظفين العام. (مايو، 2016م). تقارير غير منشورة. غزة: ديوان الموظفين العام.