

أثر إدارة المواهب على التعاقب الوظيفي في القطاع الصحي  
(الشؤون الصحية بالرياض)

**The effect of talent management on succession  
planning in the health sector  
(Health affairs in Riyadh)**

سعد غالب الحربي \* ، علي بن عمر جفري\*\*

**ملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على عملية التعاقب الوظيفي للموارد البشرية في القطاع الصحي بمدينة الرياض، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة الكترونية، تم ارسالها على عدد كبير من العاملين، وكانت نسبة الإستجابة مقبولة حيث بلغت إجمالي عدد الاجابلت الواردة (120) إجابة يشكلون عينة الدراسة المشتملة على مختلف التخصصات حيث توزعت وفق النسب التالية: (46.6%) إداريين بينما بلغت نسبة التخصصات الطبية (31%) و التخصصات الطبية المساعدة (22.4%)، أما التوزيع النسبي للمستويات الإدارية لعينة الدراسة، فكان نصيب الإدارة العليا نحو من (14.7%) وجاءت الإدارة الوسطى بالنسبة الأعلى حيث بلغت (61.2%) وكانت نسبة العاملين في الإدارة الدنيا (24.1%)، و توصلت الدراسة إلى أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب لدى أفراد العينة حيث توجهت الآراء نحو عبارة (محايد) في كل الأبعاد،

\* أخصائي إدارة صحية، المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة الرياض.

\*\* أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

ولعل من أبرز النتائج المترتبة على ذلك يتمثل في عدم وضوح خطط التعاقب الوظيفي و المسار الوظيفي للعاملين والضعف في تصميم البرامج التدريبية، و عدم فاعلية تقييم الأداء بالمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه. كما وتوصلت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha < 0.05$ ) بين استقطاب الموارد وتطويرها والتعاقب الوظيفي ( $\beta = 0.83$ ) وكذا ما بين إدارة المواهب والمحافظة عليها والتعاقب الوظيفي ( $\beta = 0.91$ ).

ومن أبرز التوصيات التي خلصت إليها الدراسة التأكيد على زيادة الإهتمام بأبعاد إدارة المواهب من قبل القيادة العليا أولاً ونشر هذا المفهوم لتكون الغاية واضحة لدى العاملين في المنظمة وجزء من ثقافة المنظمة ومبادئها واستراتيجياتها، وربط تقييم الأداء للمواهب بحوافز مادية ومعنوية ليصبح أكثر كفاءة وفاعلية وليس مجرد عمل روتيني يتم بصفة دورية وأقرب للمفهوم الصوري، بالإضافة إلى دعم المبادرات الجيدة وتشجيعها وإشراك المواهب في عملية اتخاذ القرار وتنمية مهاراتهم وصقلها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، التعاقب الوظيفي، استقطاب المواهب، المحافظة على المواهب.

## Abstract

This study aimed to explore the effect of talent management on the succession process of human resources in the health sector in Riyadh city, and in order to achieve the objectives of the study, an online questionnaire was designed and forwarded to a large number of employees, the rate of response was acceptable which was composed of (120) responses represent the study sample in the various specializations, which were distributed in the following percentages (46.6%) for administrators, while medical specialties amounted to (31%) and for allied medical specialties (22.4%). As for the administrative levels of the study sample, the share of senior management was about (14.7%) and the middle management came in the highest percentage, reaching (61.2%), and the percentage of workers in the lower management was (24.1%). The study concluded that there is ambiguity in the concept of talent management among the sample members, as opinions directed towards the phrase (neutral) in all dimensions. Perhaps one of the most prominent results is lack of Clarity of succession plans and career path for employees, weakness in designing training programs, and the ineffectiveness of performance evaluation as it is supposed to be. The study found that there is a positive relationship with statistical significance at ( $\alpha < 0.05$ ) between resource acquisition and development, job succession ( $\beta = 0.83$ ), talent management and retention, and career succession ( $\beta = 0.91$ ).

Among the most prominent recommendations are to increase attention to the dimensions of talent management from the senior leadership first and to spread this concept so that the image becomes clear and becomes part of the organization's culture, principles and strategies, and to link the performance evaluation of talents with material and moral incentives to become more efficient and effective in order not to become a routine that is carried out periodically closer to the conceptual concept and good initiatives must be supported and encouraged And the participation of talents in the decision-making process, developing their skills and refining them.

**Key Words: Talent Management, Succession Planning, Attracting Talent, Maintaining Talent.**

## 1-المقدمة:

تمر مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية بفترة تحول مهمة نتيجة لاستحقاقات الرؤية الوطنية 2030 وكل ما يتلق بتحقيق هذه الرؤية الطموحة ومن أهدافها الرئيسية ان تكون الحكومة فاعلة. وكيف لها أن تكون فاعلة من دون موارد بشرية ذات كفاءة عالية. ولذلك جاء برنامج الملك سليمان للموارد البشرية الذي أطلق عام 2015م والذي تضمن اهداف رئيسية تتمثل في: (1) رفع إنتاجية وكفاءة الموظف الحكومي (2) تاهيل الجيل الثاني من القادة (3) ودمج وزارة الخدمة المدنية مع وزارة العمل، في كيان تنظيمي جديد بمسمى (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية) وهو ما تحقق في فبراير من العام الحالي 2020، وتعكس الاهداف الأنفة الأهمية التي توليها الرؤية للعنصر البشري باعتباره أهم الموارد في المنظمات والعامل الرئيسي في تحقيق النجاح والإبداع.

إن التطورات السريعة التي تشهدها المملكة في أعقاب اقرار رؤية 2030 والتي تهدف كذلك إلى تحقيق التميز في الخدمات الحكومية والشراكات ما بين القطاع العام والخاص وتوسيع نطاق الخصخصة والتي من شأنها تصغير الحكومة وتحفيز تنافسية القطاع العام مع القطاع الخاص على صعيد جودة الخدمات. وهذا يتطلب تحسين أداء وإنتاجية الموظف الحكومي ليضاهي القطاع الخاص، الى جانب الاهتمام بالموارد البشرية وإدارة المواهب والقدرات الخلاقة للأفراد.

ومن حيث المفاهيم والمباديء النظرية فقد بات لزاما على القطاع العام الأخذ بالنظريات التي تحكم العمل في القطاع الخاص، وفي طبيعتها الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار فيه واكتشاف المواهب ووتطويرها والمحافظة عليها. باعتبار هذه المواهب والكفاءات أهم عناصر القوة التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية، من منطلق ندرتها وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين (Coff, 1997).

من هنا، تعد إدارة المواهب أحد أهم المجالات المعرفية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث والتي تأخذ جانب الموارد غير الملموسة للمنظمة وتهتم برأس المال الفكري، والتي من خلالها يتم اعداد أفراد قادرين على تولي مسؤوليات جديدة (التعاقب الوظيفي) للنهوض بالمنظمة نحو التقدم والتطور. وهو التحدي الأبرز الذي تواجهه حتى الشركات الكبيرة العالمية المعروفة، والتي تجد صعوبة كبيرة في الحفاظ على المواهب وتسلسل القادة والتعاقب الوظيفي.

إن البقاء والنجاح يشكلان هدفاً استراتيجياً للمنظمات، ويقتضي اعتماد الاستثمار في التميز وإدارة المواهب جزءاً هاماً من استراتيجيات هذه المنظمات حتى تكون قادرة على المنافسة. أن من المهام التي تتبؤ مكان الصدارة لدى إدارة الموارد البشرية، هو اكتشاف المواهب البشرية وتنميتها والمحافظة عليها، وذلك من خلال خطط التعاقب الوظيفي حتى تحافظ المنظمة على استمراريتها وبقائها، الى جانب وضع خطط طويلة الأجل لتطوير أداء الأفراد الذين تتوسم فيهم مواهب واعدة قادرة على شغل وتولي مناصب قيادية في المستقبل.

## 2- مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تحديات بسبب المتغيرات المتسارعة والمستمرة في سوق العمل مما أوجد فجوة ما بين القطاع الحكومي والخاص بسبب هذه المتغيرات، حيث تعاني المنظمات الحكومية من إغفال نسبي في جانب تطوير وتنمية الموارد البشرية، وعدم تضمين خطط تنمية وتطوير العنصر البشري، ضمن الأهداف الإستراتيجية للمنظمات الحكومية، بالشكل الذي يتناسب مع أهمية العنصر البشري، وينسجم مع الاهداف الاستراتيجية لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.

وتركز هذه الدراسة الميدانية على القطاع الصحي لدراسة أثر ممارسة إدارة المواهب في المنظمة على عملية التعاقب الوظيفي، وحيث أنه حتى اللحظة مازلت هناك فجوة ما بين ما هو مطلوب وما هو متحقق في هذا الجانب التنموي لإدارة المواهب وما تمثله الموارد البشرية من أهمية بالغة للمنظمات ذات الطابع الخدمي ومنها القطاع الصحي الذي يهتم بصحة المجتمع، وحيث أن هذه الخدمة تتمركز على المورد البشري بشكل كامل، وهو ما يحتم على منظمات القطاع الصحي الاهتمام والتركيز بشكل أكبر على تنمية وتطوير الموارد البشرية.

من جانب آخر، تعاني المنظمات الحكومية من غياب عملية تخطيط التعاقب الوظيفي بشكل عام وذلك وضعف الإهتمام بالتخطيط طويل المدى لتعاقب القيادات في المنظمات، مما يجعل المنظمات تواجه مشكلة تعويض القيادات بالشكل المناسب وبما يستوعب الاستحقاقات المستقبلية (البواردي، 2017).

ومن هذا المنطلق تبرز الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب، حيث إنها علم حديث يهتم بالمورد البشري واستثماره بشكل عام ويركز على توجيه الطاقات البشرية للمواقع التنظيمية المناسبة، ويعزز مبدأ جدارة الاختيار الانسب، الذي يستوعب متطلبات برامج إدارة المواهب والمحافظة عليها في المنظمة.

ونظرا للاهمية العلمية وما نلمسه في منظماتنا اليوم لممارسات الإدارة والقيادة فيما يتعلق بإدارة المواهب والتي تقصر عن بلوغ المأمول في الجانب التطبيقي، فقد اتجه الباحثين الى طرق هذا الموضوع ودراسته باعتباره عنصرا مهما من عناصر إدارة الموارد البشرية، وتحديد الجانب المتعلق بعملية إدارة المواهب ودورها في تحقيق التعاقب الوظيفي وإعداد الصف الثاني من القادة.

ويمكن بلورة مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي التالي: -

ما مدى وجود دلالة إحصائية لتأثير عملية ادارة المواهب على فعالية التعاقب الوظيفي؟

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- ما مدى تبني المنظمة المبحوثة لمفاهيم وتقنيات ادارة المواهب؟
- ما مدى فعالية خطط التعاقب الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
- ما هي طبيعة وجوانب العلاقة بين إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي؟
- ما مدى تأثير إدارة المواهب في فعالية خطط التعاقب الوظيفي؟

### 3-أهداف الدراسة:

لقد أصبحت قدرة المنظمات على إدارة الموظفين بفاعلية عن طريق دورة التوظيف بدءًا من استقطاب واختيار الموظفين الموهوبين إلى الدعم الدائم والمستمر والترقية في الكيان الوظيفي حسب حاجة المنظمة عملية أكثر صعوبة مما سبق، ولكي تحقق المنظمة الحد الأقصى لعائد الإستثمار عليها أن تدعم أداء الموظفين بالإهداف التشغيلية (هلال، 2011م).

ولذلك يسعى الباحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية ومن هذه الأهداف تشخيص وتحليل العلاقة ما بين إدارة المواهب وعملية التعاقب الوظيفي وبيان أثر هذه العلاقة، وفي هذا الصدد يمكن تحديد مجموعة من الأهداف كما يلي:

- التعريف بواقع ادارة المواهب في القطاع الصحي الحكومي في المملكة لتحقيق عملية التعاقب الوظيفي.



- دراسة فعالية تطبيقات وممارسات إدارة المواهب على عملية التعاقب الوظيفي.
- بلورة نتائج وتوصيات تتيح لمستويات القرار من التعرف على أفضل الممارسات لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين والموهوبين وإدارتهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم.
- تعزيز مفهوم إدارة المواهب في منظمات القطاع الصحي الحكومي في المملكة.

#### 4- أهمية الدراسة:

##### أ- الأهمية النظرية

علم إدارة المواهب يشكل أهمية كبيرة ويسهم في تحسين إدارة الأفراد واستغلال إمكانياتهم، ويشجع المسؤولين على تبني ممارسة إدارة المواهب وتطوير أسلوب إدارتهم لموظفيهم وتحفيزهم وتمكينهم من قيادة الموهوبين بفاعلية والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى تحقيق خطط التعقب الوظيفي بفاعلية وكفاءة.

إن إدارة المواهب تعتبر من أبرز الإستراتيجيات الفعالة وجزء لا يتجزء من برامج التطوير القيادي لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري (رضوان، 2012).

ان ما ستفصح عنه اجابات تساؤلات الدراسة سيوفر اطارا نظريا يسهم في تحقيق اضافة علمية ومعرفية بما يخص متغيرات البحث، خصوصا مع ندرة الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب وأبعادها كونها مفهوما حديثا في إدارة الموارد البشرية.

##### ب- الأهمية التطبيقية

يأمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة جملة من التوصيات التي يمكن لمستويات القرار في القطاع الصحي العام الاسترشاد بها، في تفعيل نظام إدارة المواهب البشرية وتطبيقه بالطرق المثلى وباستخدام أفضل الممارسات لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين والموهوبين.

والمأمول أن يتيح تطبيق المفاهيم النظرية للبحث ونتائج دراسة العلاقة والأثر ما بين إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي: للمنظمات الصحية العامة تطوير إدارة المواهب وخطط التعاقب الوظيفي، وتضمينها في استراتيجيات المنظمة فيما يخص إدارة المواهب البشرية وصولاً إلى تحقيق الاستثمار الأنسب لامكانيات العاملين وقدراتهم وبما يحقق الإستقرار الوظيفي من خلال استدامة جاهزية الكفاءات الإدارية من خلال خطط التعاقب الوظيفي.

#### 5-فرضيات الدراسة:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية برامج وممارسات إدارة المواهب في

المنظمات الصحية العامة على عملية التعاقب الوظيفي.

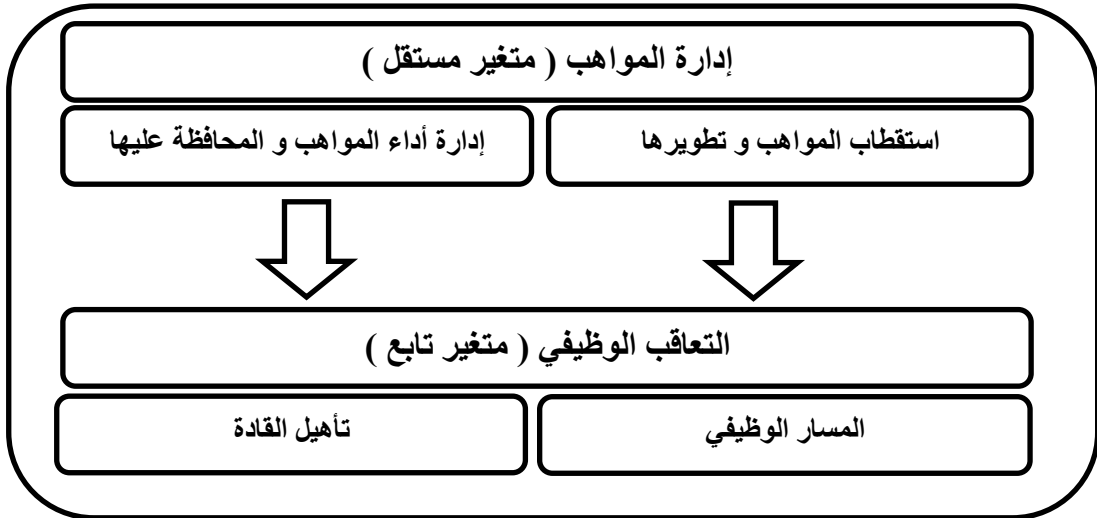
1.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية اساليب استقطاب وتحفيز

المواهب على عملية التعاقب الوظيفي.

2.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية اساليب المحافظة وتطوير

المواهب على عملية التعاقب الوظيفي.

شكل (1) متغيرات الدراسة



من تصميم الباحثين

7- الإطار النظري (الدراسات السابقة ومناقشة الفرضيات)

7-1 الدراسات السابقة

هناك بعض الغموض والإشكالية في تعريف المواهب التي لوحظت في الدراسات السابقة حيث ذكرت بعض الدراسات مسميات مختلفة للمواهب مثل " الموظفين ذوي الكفاءات العالية " و " النجوم " و " الموظفين المتوقع تقلدهم مناصب في المستقبل " وغيرها (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). هذا الاختلاف في تعريف المواهب سبب أيضا غموض في مفهوم إدارة المواهب والذي تم ملاحظته في الدراسة التالية:

أ- واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة (رسالة ماجستير، صيام، عزيزة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013م).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من خلال توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى، ومن خلال هذه الدراسة وأهدافها والفرضيات التي افترضتها الباحثة وعينة البحث التي شملت (192) موظفا، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب في الإدارة العليا والوسطى. وكذلك عدم وجود نظام متكامل لإدارة المواهب حيث تم التعبير عنه بوجود بعض المبادئ الأساسية ولكن التطبيق الفعلي لم يكن ظاهر.

خلصت الباحثة إلى توصيات من شأنها أن تعزز ممارسات نظام إدارة المواهب لدى إدارة الجامعة مثل وجود لوائح تنظيمية ضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية ادارة المواهب ودورها في خلق ميزة تنافسية وبناء برنامج متكامل لإدارة المواهب مع التركيز على العمليات والأخذ بطبيعة الجامعة والبيئة المحيطة.

**إدارة المواهب كتغير مستقل يؤدي إلى نتائج إيجابية**

ذهبت الكثير من الدراسات إلى محاولة معرفة النتائج المتوخاه من تطبيق ممارسات إدارة المواهب سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى العاملين. ومن الدراسات التي خلصت إلى نتائج على مستوى المنظمة التالي:

**ب- إدارة المواهب وأثرها على التخطيط الإستراتيجي في المستشفيات التابعة**

للخدمات الطبية الملكية (رسالة ماجستير، أبو زعرور، محمد فوزي

حسن، جامعة عمان، 2016م).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب على التخطيط الإستراتيجي على مستوى المستشفيات التابعة لمدينة الحسين الطبية كدراسة حالة وكانت عينة الدراسة مكونة من المديرين ورؤساء الشعب ومسؤولي الأقسام والبالغة عددهم (96) وأظهرت نتائج التحليل لإجابات العينة على الإستبانة وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب بممارساتها على التخطيط الإستراتيجي. وهذا يدل على أن إدارة المواهب لها تأثير على التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.

ومن توصيات الدراسة أن تقوم إدارة المستشفيات بتنمية المواهب التي يتم اختيارها من خلال المقابلات والاختبارات الحياضية وتوظيفه بمستويات إدارية وتنفيذية عالية، ورفع مستوى الحوافز المادية والحوافز الوظيفية، وتعزيز دعم الإدارة العليا للكفاءات والمواهب، وتطوير نظام متابعة دوري لتقييم العاملين فيها، واستحداث ادارة تعنى بالكفاءات والمواهب لتطوير الأعمال.

ج- دور بعض أبعاد الموهبة في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الموصل (يحيي، رعد محمد، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد 1 العدد (41) ج(1)/2018م.

بحث يسلط الضوء على دور بعض ابعاد ادارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري طبق على عينة من أعضاء هيئة تدريس في جامعة الموصل (54) فردا وتوصل الباحث إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين كل أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري ولاسيما "بعد إدارة أداء الموهبة". وخلصت الدراسة بالتوصية بزيادة الإهتمام برأس المال البشري والحفاظ على المبدعين من خلال بيئة عمل محفزة، والتركيز على العمل الجماعي وخلق مناخ

تنظيمي يربط أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وتعزيز مبدأ المحافظة على الموظفين المبدعين والأخذ بفكرة التوظيف الأمثل لأبعاد إدارة الموهبة. وفي الدراسة التالية وجد الباحثون وجود آثار إيجابية لإدارة المواهب على كل المستويات (على مستوى الموظفين وعلى مستوى المنظمة):

#### د- دراسة (Bethke-Langenegger et al., 2011) عن فاعلية

#### استراتيجيات إدارة المواهب.

ركزت هذه الدراسة على تأثير إدارة المواهب على أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام. لتحقيق أهداف الدراسة تم دراسة (138) شركة سويسرية. واستخدمت الدراسة بيانات ثانوية لقياس أداء الشركات.

وجدت الدراسة أن إدارة المواهب تؤدي إلى نتائج إيجابية للشركات. على مستوى الموظفين، عندما تركز الشركة على ممارسات إدارة المواهب كالاستقطاب ومحاولة المحافظة على المواهب سوف يؤدي هذا إلى تحسين جودة أداء الموظفين وإلى نتائج إيجابية أخرى كالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والثقة في الشركة. وكذلك عندما تركز الشركة على تطوير المواهب تأتي نتائج إيجابية على مستوى أداء الشركة من الناحية المادية والنواحي الأخرى غير المادية كسمعة الشركة ورضا العملاء.

#### ه- تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات

#### وزارة الصناعة في بغداد (خليل، اريج سعيد، م16.ع3، 2014م).

تم تقسيم إدارة المواهب في هذه الدراسة إلى أربعة أبعاد وهي: جذب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة والاحتفاظ بالموهبة. وتم دراسة إدارة المواهب وتأثيرها في إدارة التميز في شركتين من شركات وزارة الصناعة ببغداد، وبلغت

العينة (55) فردا شملت مدراء ورؤساء أقسام. ومن أبرز الإستنتاجات أن إدارة التميز ترتبط مع "بعد المحافظة على المواهب" ارتباط قوي مقارنة بالأبعاد الأخرى. أوصت الدراسة بأن المحافظة على المواهب يعد أكثر أهمية لما يستثمر من أموال طائلة في تطوير المواهب، وأن إدارة التميز لا بد أن يمتد إرتباطها بأبعاد إدارة المواهب.

و- دراسة (Aldulaimi, 2018) عن تأثير برامج تأهيل القادة والمواهب على أداء القادة والتعاقب الوظيفي.

اتخذت الدراسة النمط النوعي (qualitative) على عينة من شركة أرامكو السعودية للنفط والتي لها تطبيقات عملية في مجال برامج تنمية القادة والموهوبين. وجدت الدراسة أن أغلبية الموهوبين المختارين في هذه البرامج يظنون أنهم سيقبلون وظائف قيادية في المستقبل القريب. وقد أعاز الباحث هذه الإيجابية من المبحوثين إلى الدعم والاهتمام الذي يحسون بها عند اختيارهم في هذه البرامج. تؤدي هذه البرامج حسب الدراسة إلى المحافظة على الموهوبين وتؤدي كذلك إلى الرضا الوظيفي الذي بدوره يحسن من الأداء. كما أن هذه البرنامج تساعد الشركة على توفير القيادات وقت الحاجة لسد الاحتياج لشغل المناصب.

#### مناقشة الدراسات السابقة:

الوظيفي.

أما دراسة صيام (2013) فأهتمت بواقع تطبيق إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى واتضح للباحثة الغموض في مفهوم إدارة المواهب رغم توافر المبادئ الأساسية للتطبيق ولكن لم تكن الممارسة الفعلية لإدارة المواهب ظاهرة، تتشابه دراستنا مع بعض الدراسات الأخرى في تقسيم إدارة الموهبة إلى أبعاد كما فعلت دراسة يحيى (2018) ودراسة خليل (2014). ففي الدراستين تم تقسيم

إدارة المواهب إلى أربعة أبعاد وهي: جذب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة والاحتفاظ بالموهبة. أما الدراسة الحالية فقد دمجت هذه الأبعاد إلى بعدين رئيسيين وهما: البعد الأول (استقطاب المواهب وتطويرها) والبعد الثاني (إدارة أداء الموهبة والمحافظة عليها) لما لها من تقارب في الممارسة والبعد الزمني. فلا يكفي استقطاب المواهب من دون التطوير الحالي في عقب الاستقطاب. أما إدارة الأداء فلها ارتباط وثيق بالمحافظة على المواهب وكلاهما يأخذ مدة متوسطة إلى طويلة المدى.

أكدت الدراسات السابقة على التأثير الإيجابي الذي تقدمه إدارة الموهبة على مستوى المنظمة مثل تحسين الرضا الوظيفي، زيادة الرأس المال البشري، تحسين الأداء المادي، وفي إدارة التميز. وبعد ذلك لَمَحَت بعض الدراسات والبعض الآخر افترض وجود علاقة ما بين إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي بإبعاده (المسار الوظيفي وتأهيل القادة) مثل دراسة (Aldulaimi, 2018). ولكن لا يوجد دراسة كمية على حد علم الباحثين ركزت على التأثير الإيجابي المباشر التي يمكن ان تقدمه إدارة المواهب للمنظمة في تحسين التعاقب الوظيفي بشقيه، المسار الوظيفي وتأهيل القادة.

ولذلك تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه العلاقة المهمة وتدرس أثر إدارة المواهب في جزئية مهمة من عمليات الموارد البشرية وهي اكتشاف المواهب داخل المنظمة لتحقيق عملية التعاقب الوظيفي بإتقان وإختيار الأنسب وفق أبعاد إدارة المواهب، وكذا تحفيز المواهب والحفاظ عليها وتطويرها.



## 7-2 مناقشة فرضيات الدراسة:

إن المورد البشري يعتبر من أهم الموارد البشرية وهو عنصر أساس لنجاح المنظمة، وتعزيز أهميتها مكانتها التنافسية، وأن تطبيق الاستراتيجيات التي تضمن التأثير على مستوى العاملين لتحفيز قدراتهم وتحقيق ذاتهم وتوفير البيئة الملائمة لذلك، يسهم في تطور المنظمة وتنمية الموارد البشرية، وهو ما يتحقق من خلال تفعيل استراتيجيات ادارة المواهب والتي تتضمن استقطاب المواهب وتحفيزها وتطويرها ومن ثم قياس اداءها وتطبيق استراتيجيات الحفاظ على المواهب.

ومن الضروري ان توظف الادارة العليا هذه الاستراتيجيات بما يخدم الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والعمل على استقطاب المواهب والعناية بتهيئة بيئة العمل بما يخدم تطبيق هذه الاستراتيجيات.

### الفرضية الأساسية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية برامج وممارسات إدارة المواهب الفعالة

على عملية التعاقد الوظيفي.

### مناقشة الفرضية الأساسية:

#### أ. إدارة الموهبة

يشير مصطلح إدارة المواهب إلى التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، وتطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم على استخدام أفضل لقدراتهم ومواهبهم، ويساعد ذلك المنظمات في مواجهة التحديات، وزيادة القدرة على المنافسة، إضافة إلى أن المنظمات التي تملك أفضل المواهب تكون مكانًا جذابًا للعمل بها ( Boxall, 1996).

وتعد إدارة المواهب من المواضيع الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، وفي ظل المنافسة المحتدمة في منظمات الاعمال فقد اصبحت من الاستراتيجيات التي

تضمن للمنظمات الحصول على الموهبة والحفاظ عليها وهي عملية مستمرة بداية من استقطاب المرشحين ذو الكفاءة العالية و القدرات المميزة واستبقاء الموهوبين والمحافظة عليهم، ومن المهم ان تكون المنظمات قادرة على تعيين الموارد البشرية المميزة، وتطويرهم وتدريبهم لإكسابهم مهارات جديدة ومساعدتهم على بلوغ اقصى امكانياتهم واعداد الاستراتيجيات وتضمن خطط الموارد البشرية بإستراتيجيات ادارة المواهب التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

ومع تصاعد التنافس العالمي لقطاع الأعمال أصبح التنافس على الأفراد ذوي المواهب والكفاءات العالية في تزايد محاولة من كل منظمة الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من المواهب، ووضع الإستراتيجيات والأساليب لإدارة المواهب والخطط ولتطوير الموارد البشرية والآليات المناسبة لتوفير البيئة الملائمة لتنمية وتطوير المواهب، وتأهيل قادة قادرين على بناء المستقبل ورفع كفاءة الأفراد وتحفيزهم لامتلاك القدرة التنافسية.

مما سبق نرى أن إدارة المواهب هي عمليات متكاملة مترابطة لاستقطاب، وتطوير، وتنمية المواهب البشرية، والحفاظ عليها لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز مزاياها التنافسية (بلقرع، 2018).

إدارة المواهب آلية وإستراتيجية يتبناها قسم الموارد البشرية بدعم من قيادات المنظمة للاستفادة القصوى من القدرات والإمكانات لدى العاملين وتوجيهها من خلال المسارات الوظيفية لايجاد بيئة عمل متناغمة منتجة ذات ترابط وتواصل فيما بينها محققة بذلك أهدافها الاستراتيجية (أبو زعرور وجواد، 2016).

## أهمية إدارة المواهب:

- تبني الإدارة العليا بالمنظمة آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية وجعلها ذات أولوية عليا.
- تكيف المنظمة لمواردها البشرية بناء على استراتيجيات المنظمة.
- اكتشاف مكامن القوة لدى الموارد البشرية بالمنظمة.
- معرفة مدى توافق الموهوبين مع المنظمة.
- قياس اداء الموارد البشرية والموهوبين منهم بدقة وموضوعية مما يتيح للمنظمة تطوير مسار الموهوبين وظيفياً.
- تهيئة الموهوبين لاستخلاف القادة ومشاركة المنظمة بتحقيق أهدافها وبناء استراتيجياتها.

## أهداف إدارة المواهب (الفرجاني، 2014):

- الحصول على أفضل الأفراد والذين لهم القدرة على تطوير تلك القدرات.
  - الاحتفاظ بالقدرات والمواهب لمواجهة وتلبية الطلب المستقبلي.
  - القياس الفعال والتغذية العكسية لضمان تلبية الاحتياجات الإستراتيجية.
  - توفير المواهب بشكل مستمر في جميع أنحاء المنظمة.
- اعتباراً من أن أهم العمليات في المنظمات هي عملية اكتشاف المواهب من خلال الطرق المعيارية (المعايير العقلية - معايير السمات الشخصية - معايير التحصيل الأكاديمي) وهي تختلف من منظمة الى أخرى، من خلال أهميتها للمنظمة فبعض المنظمات تبدأ من خلال محك الذكاء ويرى أن هذا المعيار هو الأكثر تداولاً والمفضل لدى الأغلبية ومن خلاله يرى أن الموهوب البالغ الذكاء هو الأفضل من المعايير العقلية ويعتمد عليها بشكل كبير. ويليها في الغالب التحصيل الدراسي حيث ان الجدارات المعرفية مهمة للمنظمات وذلك في عملية معايير

اكتشاف المواهب حيث إن هذا المعيار يبنى عليه التوافق ما بين القدرة العقلية التي ساعدتهم على الوصول الى التفوق في تحصيلهم الأكاديمي والمعرفة العلمية. ومن بعدها يتم التنقل بين هذه المعايير واحداً تلو الآخر للحصول على أفضل المواهب (علاقي، 2017).

وما إن يتم اكتشاف المواهب إلا وتبدأ عمليات المحافظة على تلك المواهب من خلال تحفيزهم وفتح الفرص لهم للتقدم.

### ب- التعاقب الوظيفي

تسعى المنظمات إلى تطوير أدائها لتحقيق احتياج عملائها من خلال بناء استراتيجيات تنافسية ومتفوقة، وحيث إن القيادات الإدارية في المنظمة تعد أحد أهم العوامل في تحقيق تلك الاستراتيجيات نظراً لدوره في تطوير وقيادة المبادرات الجديدة فإنه يُنصح ببنائها من خلال العمل على خطط استراتيجية لتعاقب القيادات والتي ينظر إليها على أنها مفهوم واسع من إعداد الأفراد لأدوار مستقبلية وليس فقط لإحلال الوظائف بالمنظمة وبمراجعة المفاهيم التي تناولت التخطيط لتعاقب القيادات يلاحظ أنها تهدف إلى تحويل المعلومات والمعارف من القائد إلى من سيخلفه حيث إنها ضرورية لاستمرار العمل بعد خلو الوظيفة لأي سبب، كما إنها تركز على تحديد من، ومتى؟ يتم انتقال العمل إلى اللاحقين وبمراجعة المفاهيم التي تناولت التخطيط لتعاقب القيادات يلاحظ عدم وجود اتفاق حول مفهوم موحد، فقد عرف التخطيط لتعاقب القيادات على أنه عملية مستمرة ديناميكية لتعريف، وقياس، وتطوير المواهب القيادية وتقييم وتطوير وإدراك المساهمات الرئيسية لتحقيق استراتيجيات المنظمة المستقبلية والاحتياجات التشغيلية كما عرفت بأنها محاولة

استباقية اعدادية لتأمين وضمان استمرارية فعالية احلال الكفاءات القيادية في (البواردي، 2017).

ويعرف التعاقب الوظيفي بأنه بناء أنظمة وإجراءات ونماذج بهدف توفير الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين لتحقيق استراتيجيات المنظمة وتطلعات المستفيدين من خدماتها (البواردي، 2017). التخطيط للتعاقب الوظيفي مهمة صعبة وجديرة بالإهتمام وليست مجرد رغبات وأمانى وطموحات من الأفراد، لابد من جهد وقدرات من جانب الفرد وتخطيط ومساعدة من قبل الإدارة (علاقي، 2017).

إن مع استمرار عمل الموهوبين في المنظمة تكون لهم الأولوية بقيادة المنظمة لما لهم من خبرة ومعلومات عن المنظمة. إن هذا الاستقطاب الداخلي للوظائف يقلل من تكلفة البحث عن قيادات من خارج المنظمة (Coff, 1997). ومن خلال مراكزهم المهمة يتم تولي الأمور والتخطيط للمنظمة بشكل يحقق أهدافها، ولذلك يجب العناية باختيار القادة من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها على القيادة. وتمر عملية اختيار القادة من خلال إدارة المواهب بعدة عوامل سيتم مناقشتها من خلال الفرضيات الفرعية للفرضية الأساسية لهذا البحث وهي:

1,1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب وتطويرها على فعالية عملية التعاقب الوظيفي.

2,1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة للمواهب على فعالية عملية التعاقب الوظيفي.

## الفرضة الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب وتطوير المواهب على فعالية عملية التعاقب الوظيفي.

### استقطاب المواهب وتطويرها

إن عمليات الإستقطاب التي تمر بمراحل علمية ومنهج مدروس لها بالغ الأثر في الحصول على الكفاءات المناسبة للمنظمة. فجهود نظام الموارد البشرية في المنظمة يساعد في تراكم الرأس المال البشري الفعال للمنظمة. حيث أن الإدارة الفعالة لإدارة المواهب تؤدي إلى تحسين صورة المنظمة و بالتالي استقطاب موهوبين أكثر إلى المنظمة (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016).

إن تصميم وتنفيذ برامج لتطوير المواهب يساعد في رفع مستوى المهارات والمعرفة لدى الموهوبين مما يجعلهم مؤهلين للتقلد بالمراكز المهمة إضافة الى تدريبهم على جميع المهام الادارية التي يحتاجها القائد لتنفيذ مهامه القيادية وذلك بدعم من الادارة العليا بالمنظمة لتهيئة الموهوب ومعالجة القصور لديه، وشمول عملية التطوير والتدريب ابتداء من مراحل تصميم البرامج التدريبية (تحديد الاحتياجات - تحديد اهداف البرامج - تحديد الاساليب المتبعة - مرحلة تقييم البرامج المنفذة) وتبني الشراكة مع الجهات المتخصصة لتدريب وتطوير المواهب والتأكيد على تقديمها بجودة عالية وتوفير جميع الموارد اللازمة لنجاح هذه البرامج والوصول للهدف المراد منه من قبل المنظمة .

ولابد أن تكون هذه البرامج موجهة للموهوبين لصقل المقاييس العليا لأخلاقياتهم الشخصية بحيث يكون الموهوب صاحب اخلاقيات عالية بحيث أن اخلاقيات القائد لابد أن تتطابق مع الاخلاقيات المهنية وترفع النشاط العالي بحيث يترفع القائد عن

توافه الأمور ويكون جل اهتمامه في القضايا الكبيرة حال اكتشافها ورفع انجاز القائد لأولوياته وأن يمتلك الشجاعة والجرأة والعمل بدافع ابداعي وان يعمل بفعالية وينجز أعماله بتفان عالي وعطاء كبير وأن يكون لديه التزام تجاه أعماله وأن تكون هذه البرامج أيضاً موجهة للموهوبين لتنمية مهارة تحديد الأهداف لديهم (الجاف، 2019).

وأن تكون هذه البرامج التطويرية والتدريبية تنمي مهارات الموهوب مما يتيح له الإلمام بالعلاقات الانسانية وعلاقات العمل ومساعدة الاخرين على النمو والإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل وتقبل النقد البناء والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة، ورفع مستوى الثقة بالنفس واكتساب ثقة الغير والقيادة بحزم وتجنب الاندفاع والتهور وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة (عبدالسلام، 2019).

ومما سبق نجد أن التطوير والتدريب يؤدي الى رفع المهارات لدى الموهوبين وتوجيههم الى رفع مستوى مهارتهم ومعارفهم وصقل بعض الصفات الشخصية لديهم وتوفير المناخ المناسب لظهوره والقدرة على استمراره وتوفير المناخ الذي يؤثر في صنع القادة (الجاف، 2019).

#### الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب والمحافظه عليهم على فعالية عملية التعاقب الوظيفي.

#### عملية ادارة المواهب بالمنظمة

في خضم التنافس في منظمات الاعمال اصبح التنافس على استقطاب وادارة المواهب من أهم الاستراتيجيات وهي عملية مستمرة تستمد قوتها من تضمينها اهداف المنظمة بها وهي عملية صعبة ومعقدة وهدفها الرئيس ان يتم وضع

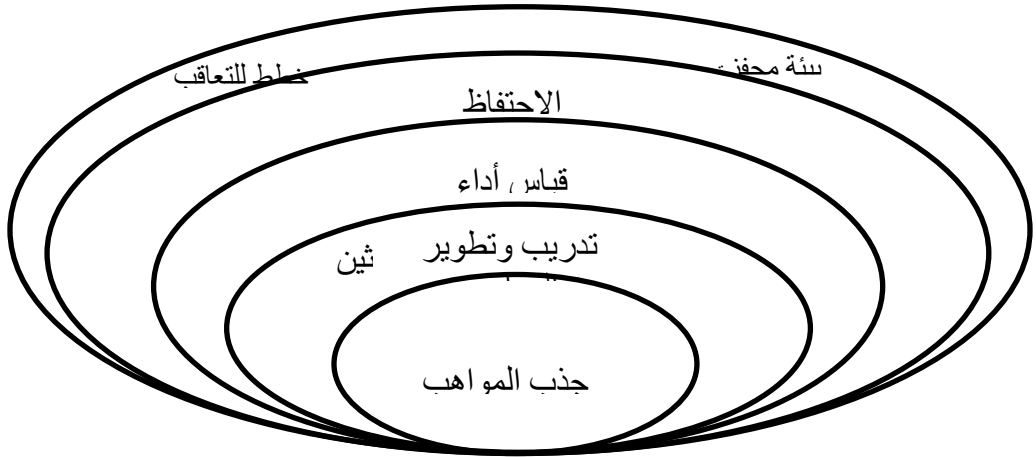
الشخص المناسب بالمكان المناسب وهي تبدأ من فهم أهداف الاستقطاب وهي مرحلة اعدادية ترمي الى تهيئة الظروف لتحقيق النجاح من خلال تحديد متطلبات المواهب، ومن ثم يتم البحث عن المواهب باستهداف افضل مصادر المواهب في مجال الاعمال الذي تنتمي له المنظمة التي تدير المواهب، ويتم اجتذاب المواهب من خلال استقطابهم ودعوتهم للالتحاق بالمنظمة بعد ان يتم اختيارهم بحدود المؤهلات والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة ومن ثم تطويرهم وتدريبها لتحقيق الكفاءة المطلوبة لتحقيق المطلوب منهم والوظائف المسندة إليهم وتحقيق النتائج والمخرجات المنشودة، مما يساعد على استبقاء الموهوبين وذلك بتهيئة البيئة العملية التي تشجعهم على البقاء ومن ذلك ترقية الموهوبين للإثراء الوظيفي بحيث ان تكون الترقية رأسية او أفقية بعد ان يتم تقييم الكفاءات والمهارات والقدرات وامكانية التطور والنمو للموهبة مما يضمن تخطيط المسار الوظيفي ووضع اهدافه من خلال التخطيط المستقبلي وتضمن خطط التعاقب الوظيفي لإعداد القادة التي ستقود منظومة التنظيم الاداري بالمنظمة (عبدالسلام، 2019).

البرامج التطويرية لإدارة المواهب يجب أن تزيد من ولاء والتزام المواهب (الجاف، 2019). فقد تتجح بعض المنظمات في استقطاب وتوظيف المواهب وتفشل بالإبقاء والاحتفاظ بهم لأنها لم تعطيهم فرص للتطوير والاستفادة منهم (Boxall, 1996).

ويأتي بعد ذلك إدارة الأداء وهو أمر في غاية الأهمية بالنسبة لعمليات إدارة المواهب وهي عبارة عن نظام يقيس أداء العاملين ويعطيهم التقييم المناسب بناء على الجدارات والقيم والمسؤوليات والمخرجات وتحقيقها للمستهدفات، بناء عليه يتم تطوير وتحفيز العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية.



شكل (2): عملية إدارة المواهب



إن وجود نظام لقياس اداء المواهب مبني على اسس وقواعد عملية يؤثر في عملية اختيار القادة من خلال تحديد المعايير التي يتم قياس اداء المواهب وتحديد الأساليب التي يتم قياس الاداء بها وتحديد من سيقوم بالعملية. كما يجب تحديد المواهب التي يتم قياسها والخطط المستقبلية والفترة والبرامج التي يتم قياسها. كما يجب وضع القواعد التي تضمن فعالية عملية القياس وموضوعيتها. وتؤثر عملية قياس الاداء في عملية اختيار القادة وذلك بوجود معايير تتضمن المعايير الشخصية والجدارات السلوكية والجدارات المعرفية وما يحقق الاهداف التي وضع لأجلها هذا النظام (الجاف، 2019).

ولضمان تأثير النظام لابد أن يتم بصفة مستمرة ودورية وأن يكون المقيم على فهم ودراسة معايير القياس كما أن يكون الموهوب على دراية عن عملية القياس.

ولابد ان يتم الاستفادة من التغذية العكسية لنظام قياس الاداء وذلك لمراجعة عملية القياس بشكل مستمر مما يكشف للمنظمة نقاط الضعف ومعالجتها بالطرق المجدية وكشف مكامن القوة والعمل على تحسينها.

كما أن آلية قياس اداء المواهب يمد المنظمة معلومات غنية وواضحة وموضوعية وهي عملية مخطط لها بشكل دوري ومستمر مما يؤثر على اختيار القادة (اسليم، 2016).

أن الهدف الأسمى من عملية قياس الأداء الفعال التأثير الاستراتيجي للمنظمة وتقديم أفضل المواهب بشكل عام والتأثير على القادة لتبني مفهوم إدارة المواهب منذ التحاقهم بالمنظمة والرقي بهم للإحساس العالي بالمسؤولية والولاء للمنظمة وتحقيق أعلى النتائج مع الأخذ بالإعتبار الإستخدام الأمثل لتكاليف الموارد البشرية (عقيلي، 2015).

إن عملية قياس الاداء تؤثر في عملية اختيار القادة من خلال تحقيق اهداف هذا النظام وتوثيق المعلومات مما يوفر التغذية العكسية للإدارة العليا ليتيح لها اختيار القادة وتمكينهم من قيادة المنظمة مما يوفر التوازن بين قطاعات المنظمة. كما أن نظام قياس الاداء ويساعد في مراحل اختيار القادة بتمحيص الموهوبين المختارين وجعلهم تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة. وبناء على هذه المرحلة والتغذية العكسية لتأهيل الموهوب لمرحلة التكليف والتمكين.

كما ان اشراك الموهوب في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة واشراكه في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة يعزز لدى الموهوب تحمل المسؤولية وانخراطه في جميع مفاصل المنظمة والفهم الكامل للتوجه الاستراتيجي للمنظمة وقيادتها للتنافس

في مجال الاعمال الخاص بها والتميز والابتكار الدائم وتحفيز العاملين للإبداع والرفع من مستواهم الفكري والمعرفي والاستثمار بالطاقات البشرية مما يقودهم للتميز، ومن خلال الخطط الموزونة للاستثمار بالمواهب وجعله يمارس موهبته بشكل كلي وليس جزئي ويمكن الموهوب من إدارة وقته وتنمية خبرته وزيادة ابداعه (أبو زعرور وجواد، 2016).

كذلك فان اتاحة الفرصة للموهوبين للتطورالوظيفي هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران ومدى فهمهم الجيد لمساهم الوظيفي وضمان أن المنظمة تبدي اهتمامها بالتطوير والتنمية يولد الشعور بالأهمية ويكونون أكثر ارتباطاً بها. مما يوفر للمنظمة الاستقرار (الباحث).

#### 8. المحافظة على المواهب

الاحتفاظ بالمواهب عملية أساسية وواحدة من أهم طرق تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ولعل من أبرز الإستراتيجيات في المحافظة عليها وتنميتها (رضوان، 2012):

- الملاحظة والمتابعة الدائمة من خلال اللقاءات المخططة وغير المخططة بهدف التعرف على العاملين واتجاهاتهم العملية وخططهم المستقبلية.
- تقديم العروض المتميزة للموهبين من حيث الترقية أو الأنتقال إلى وظائف وأماكن يمكن استثمار مواهبهم من خلالها.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- لكيلا يصاب الموظف بالملل من خلال تأدية نفس المهام لا تجعل عمله مقتصر على مجال واحد.
- أسند للموظف مهام تحسسه بالمسؤولية وتزيد من مهاراته الإدارية في اتخاذ القرار.

- ايجاد خطة وموازنة لمستثمر في المواهب.
- توزيع الموهوبين على قطاعات المنظمة بشكل متوازن لإستثمار طاقاتهم وابداعاتهم وتفعيل عنصر المشاركة في جميع أنحاء المنظمة.
- برامج التدريب والتوجيه الخاصة بالموهوبين تساعد في عملية الإبقاء على الموهوبين وبناء علاقات من الموهوبين السابقين ( Lepak and Snell, 1999).

أن استراتيجيات الحفاظ على المواهب من الإستراتيجيات المهمة على مستوى المنظمة ومن هذا المنطلق يجب تأهيل البيئة الداخلية للمنظمة بما يؤثر ايجابيا على الموظفين ويزيد من فرصة بقائهم واستمرارهم وزيادة عطائهم. تتعامل المنظمة مع ادارة المواهب كثقافة تقوم على عدد من المبادئ والأساليب وتهيئة المناخ المناسب والظروف التي تسمح لتطور وظهور المواهب ونموها.

#### 9. المنهجية والنتائج:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم الوصف من خلال الإطار النظري، ومن ثم دراسة المشكلة ميدانيا من خلال توزيع الإستبانة. ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية في مدينة الرياض. وتم اختيار عينة عشوائية عددها (120) فردا من القيادات ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في القطاع الصحي. ثم التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج SPSS نسخة 22.

## أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة هدفت إلى التعرف على أثر إستطاب المواهب وإدارة المواهب على التعاقب الوظيفي، مرجعها في ذلك الدراسات السابقة (أمثلة، حمي، 2019: أبو زعور، 2016م: اسليم، 2016: بني خلف، 2004). ويتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين هما: - القسم الأول: يتكون من البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري). القسم الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة حيث تتكون الاستبانة من ثلاث محاور: المحور الأول: خصص لقياس استطاب المواهب وتطويرها وعدد الفقرات (12). والمحور الثاني إدارة المواهب والمحافظة عليها. والمحور الثالث خصص لقياس التعاقب الوظيفي ببعديه: المسار الوظيفي وعدد الفقرات (8) وتأهيل القادة وعدد الفقرات (8). وتصحح الاستبانة من خلال الاستجابة على مقياس متدرج خماسي: (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق) (غير موافق بشدة)، وتعطى الدرجات (5- 4- 3- 2- 1) لكل عبارة على التوالي.

## 1-9 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

### 1-الحدود الموضوعية

أثر إدارة المواهب على عملية التعاقب الوظيفي للموارد البشرية

### 2- الحدود الزمانية

2019م - 2020م

### 3-الحدود المكانية

الشؤون الصحية بمدينة الرياض

## 9-2 التعريف بمصطلحات ومفاهيم الدراسة:

### الموهبة :

هي سمات معقدة تؤهل الفرد للقيام بمهارات ووظائف بإداء وانجاز مرتفع (العسال، 2016).

### إدارة المواهب:

هي تلك الممارسات والمكونة من نظم متكاملة تهتم باستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة وتطويرهم والمحافظة عليهم لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية (الفرجاني، 2014).

### إدارة المعرفة:

هي تلك العمليات التي تتعامل مع المقدرة الكامنة لدى الافراد والتي تكونت من تراكمات وخبرات عملية وعلمية صريحة أو ضمنية يمكن نشرها والاستفادة منها (بلحريزي، 2019).

### التعاقب الوظيفي:

بناء أنظمة وإجراءات ونماذج بهدف توفير الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين لتحقيق استراتيجيات المنظمة وتطلعات المستفيدين من خدماتها (البواردي، 2017).

### المسار الوظيفي:

هو الخط المهني الذي يسلكه الموظف أفقيا أو رأسيا خلال مسيرته العملية (علاقي، 2017).

### 9-3 الوصف التحليلي لعينة الدراسة.

في هذا المبحث سوف نناقش تحليل البيانات من خلال استجابات المبحوثين على الإستبانة واستعراض أبرز النتائج من خلال تحليل أجزاء الإستبانة وفقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة وعرض التحليلات والنتائج التي توصل إليها الباحث.

أولاً: الوصف الإحصائي للاتجاهات العامة لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية.

تتضمن الإستبانة جزء خاصاً بالمعلومات الشخصية حسب متغيرات (الجنس - العمر - التخصص - المؤهل - الخبرة - المستوى الإداري) وجاءت البيانات كما يلي في الجداول التالية:

يتضح من بيانات الإستبانة أن غالبية المشاركين بالإستبيان من الذكور حيث بلغة النسبة (80 %) مقابل نسبة (20 %) من الإناث و هذا مايمثل المتغير الأول الجنس أو النوع من مجموع عينة الدراسة و البالغ عددهم (120) فردا كما يتبين في الجدول (1).

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس

النسبة %	العدد	الفئات
80,0	96	ذكر
20,0	24	أنثى
100	120	المجموع

أما توزيع العينة حسب متغير العمر تبين أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (36) و (45) عاما و بلغت نسبة هذه الفئة (46.1%) ثم تلتها الفئة العمرية ما بين (25) و (35) سنة بنسبة (40%) أما الفئة العمرية ما بين (46) و (55)

سنة كانت الأقل نسبة حيث بلغت (13.9%) بينما الفئة الرابعة وهي أكبر من (56) سنة لم تسجل أي استجابة و هذا يدل على تنوع أعمار أفراد العينة وأن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية (ما بين 36 و 45 ) سنة و غالبا ماتكون هذه الفئة العمرية بالمستويات الإدارية الوسطى أو العليا كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمر

النسبة %	العدد	الفئات
41,7	50	من 25 إلى 35
45.0	54	من 36 إلى 45
13.3	16	من 46 إلى 55
0	0	56 فأكثر
100	120	المجموع

يتضح من توزيع أفراد العينة حسب التخصص أن نسبة (46.6%) كانوا من التخصصات الإدارية و هذا يجعل مايقارب النصف من أفراد العينة ممن يمارسون التخصصات الإدارية و (31%) من التخصصات الطبية بينما توزع باقي أفراد العينة على التخصصات الطبية المساعدة بنسبة ( 22.4%) كما يتضح بالجدول (3).

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة التخصص الوظيفي

النسبة %	العدد	الفئات
46.6	57	إداري
31,7	38	طبي
20.8	26	طبي مساعد
100	120	المجموع

من ناحية توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات كانت النسبة الأكبر لحملة البكالوريوس بنسبة (44.9%) يأتي بعدها من يحملون مؤهل الماجستير بنسبة



(22.4%) و نسبة (2.6%) لمؤهل الدكتوراه و هذا يدل على أن النسبة الأعلى لأفراد العينة هم ممن يحملون الشهادة الجامعية و مؤهلات الدراسات العليا و توزعت باقي النسب على الدبلوم (19.8%) و الثانوية (10.3%) كما هو واضح في الجدول (4).

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب على مؤهل علمي

النسبة %	العدد	الفئات
10.0	12	ثانوي
20.0	24	دبلوم
45.8	55	بكالوريوس
21.7	26	ماجستير
2.5	3	دكتوراه
100	120	المجموع

يتضح من توزيع أفراد العينة على حسب الخبرة أن الأغلب من الخبرة العالية وهي أكثر من (15) سنة حيث بلغت نسبة (41.4%) وأصحاب الخبرة المتوسطة من (11) الى (15) سنة بلغت نسبة (21.6%) وهذا يدل على أن أكثر من (60%) من أفراد العينة من ذوي الخبرات و توزعت باقي النسبة على الفئات الأقل خبرة كما يتبين في الجدول (5).

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	الفئات
13,3	16	خمس سنوات فأقل
24,2	29	من 6 على 10 سنوات
21.7	26	من 11 إلى 15 سنة
40.8	49	أكثر من 15 سنة
100	120	المجموع

على المستوى الإداري كان النصيب الأوفر للعاملين في الإدارة الوسطى بسببة بلغت (61.2%) والعاملين في الإدارة العليا بلغت النسبة (14.7%) وهذا يشير إلى أن حوالي (75%) من أفراد العينة في مستويات إدارية تنفيذية وأصحاب قرار بينما بلغت نسبة العاملين في الإدارة الدنيا (24.1%) كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	العدد	الفئات
14.2	17	الإدارة العليا
61.7	74	الإدارة الوسطى
24.2	29	الإدارة الدنيا
100	120	المجموع

#### ثانياً، اختبار صدق وثبات الاستبانة

تم فحص ثبات أداة الدراسة باستخدام Cronbach alpha وتبين ثبات المتغير المستقل إدارة الموهبة التي هي مكونة من بعدين (استقطاب المواهب وتطويرها وإدارة المواهب والمحافظة عليها) والمتغير التابع التعاقب الوظيفي. وتبين أن العبارات تمثل محوراً كما هو موضحة في الجدول أدناه.

جدول (7) اختبار صدق وثبات الاستبانة

الثبات Cronbach Alpha	عدد العبارات	البعد (المتغير المستقل)	المتغير التابع
0,96	12	استقطاب المواهب وتطويرها	
0,97	12	إدارة المواهب والمحافظة عليها	
0,94	8	المسار الوظيفي	التعاقب
0,97	8	تاهيل القادة	الوظيفي
0.96	40	الثبات العام	

كما هو موضح في الجدول أعلاه، تراوحت قيمة معامل الفا كرونباخ للأبعاد بين (0.94 - 0.97)، كما بلغت للاستبانة ككل (0,96)، وهي درجة ثبات عالية جداً مما يدل على صلاحية الأداة وإمكانية تطبيقها.

### ثالثاً: تحليل بيانات وفقرات الإستبانة

تم بناء الإستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتم صياغة فقرات الإستبيان وفق متغيرات الدراسة

جدول (8) طول الفئة لمقياس ليكرت الخماسي وقيمة كل عبارة

الدرجة	طول الفئة (قيمة المتوسط الحسابي)	المعادل الرقمي للدرجة
غير موافق بشدة	1.00 - 1.79	1
غير موافق	1.80 - 2.59	2
محايد	2.60 - 3.39	3
موافق	3.40 - 4.19	4
موافق بشدة	4.20 - 5.00	5

أولاً: تحليل عوامل المتغير التابع (فعالية إدارة المواهب)

#### 1- استقطاب المواهب وتطويرها

بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.11) مما يظهر ميل اتجاه الرأي لأفراد عينة البحث نحو عبارة (محايد) وكانت أكثر العبارات تكراراً (موافق) بنسبة (26.70%) و يتضح من تحليل بعد استقطاب المواهب و تطويرها وجود سياسات استقطاب تلبي الاحتياجات و التخصصات المختلفة في المنشأة إلى حد ما و تحتاج معايير الإختيار للمراجعة و التطوير خاصة في جذب المواهب للمناصب الحرجة و تكليفهم في مناصب تبرز مواهبهم و تنمي مهارتهم. كما ان العملية التدريبية تحتاج إلى اهتمام أكثر من جانب تصميم البرامج التدريبية واختيار المدربين المتمكنين من أداء العملية التدريبية الجدول (9).

جدول (9) تحليل فقرات عامل استقطاب المواهب وتطويرها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة الأكثر تكرارا
1	تحدد منشأتك احتياجاتها من المواهب بصورة مستمرة	3.18	1.27	4
النسب المؤية للفقرة 1 " موافق بشدة (16.9) موافق (28.1) محايد (22) غير موافق (22) غير موافق بشدة (11) "				
2	تستقطب منشأتك المتفوقين و المتميزين	3	1.33	2
النسب المؤية للفقرة 2 " موافق بشدة (16.9) موافق (22.9) محايد (15.3) غير موافق (32.2) غير موافق بشدة (12.7) "				
3	تطبق منشأتك معايير و اختبارات عند التعيين لكشف الموهبين	3.03	1.29	2
النسب المؤية للفقرة 3 " موافق بشدة (15.3) موافق (23.7) محايد (21.2) غير موافق (27.1) غير موافق بشدة (12.7) "				
4	لدى منشأتك سياسات استقطاب وفق تخصصاتها	3.14	1.22	4
النسب المؤية للفقرة 4 " موافق بشدة (16.9) موافق (22.9) محايد (15.3) غير موافق (32.2) غير موافق بشدة (11.9) "				
5	لدى منشأتك أولوية قصوى لاستقطاب الموهبين	3	1.28	4
النسب المؤية للفقرة 5 " موافق بشدة (13.6) موافق (25.4) محايد (22) غير موافق (25.4) غير موافق بشدة (13.6) "				
6	هناك تركيز على جذب المواهب للمناصب الحرجة	3.07	1.26	3
النسب المؤية للفقرة 6 " موافق بشدة (16.9) موافق (19.5) محايد (28.8) غير موافق (23.7) غير موافق بشدة (11) "				
7	تصمم منشأتك برامج متنوعه لتطوير العاملين و تنمية مهاراتهم	3.23	1.26	4
النسب المؤية للفقرة 7 " موافق بشدة (16.1) موافق (31.4) محايد (23.7) غير موافق (16.9) "				

غير موافق بشدة (11.9) "			
2	1.24	3.10	8 يتم استخدام سياسة التكليف بالإجابة لاكتشاف المواهب و القدرات
النسب المؤية للفقرة 8 " موافق بشدة (16.1) موافق (24.6) محايد (23.7) غير موافق (26.3) غير موافق بشدة (9.3) "			
4	1.24	3.25	9 تعقد منشآتك شراكات مع جهات متخصصة لتنفيذ برامجها التدريبية
النسب المؤية للفقرة 9 " موافق بشدة (15.3) موافق (33.9) محايد (22) غير موافق (17.8) غير موافق بشدة (11) "			
3	1.20	3.07	10 توفر منشآتك كافة المستلزمات التدريبية لنجاح البرامج التدريبية
النسب المؤية للفقرة 10 " موافق بشدة (12.7) موافق (25.4) محايد (29.7) غير موافق (21.2) غير موافق بشدة (11) "			
2	1.22	3.15	11 تعتمد منشآتك على مدربين ذو كفاءة عالية لتنفيذ برامجها التدريبية
النسب المؤية للفقرة 11 " موافق بشدة (16.9) موافق (25.4) محايد (24.5) غير موافق (24.7) غير موافق بشدة (8.5) "			
2	1.23	3.10	12 تنفذ منشآتك برامج متنوعة لتطوير المواهب
النسب المؤية للفقرة 12 " موافق بشدة (16.1) موافق (22) محايد (25.4) غير موافق (28) غير موافق بشدة (8.5) "			
4	1.25	3.11	ناتج تحليل البعد اجمالا
النسب المؤية للبعد اجمالا " موافق بشدة (15.25) موافق (26.70) محايد (23.15) غير موافق (23.78) غير موافق بشدة (10.1) "			

### ب- عامل إدارة أداء المواهب والمحافظة عليها

بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3) مما يظهر اتجاه الرأي نحو عبارة (محايد) لأفراد العينة وكانت أكثر العبارات تكرارا (غير موافق) بنسبة (25.56%)

نلاحظ من التحليل في الجدول (10) لبعد ادارة الأداء للمواهب والمحافظة عليها وجود معايير تقييم موضوعية إلى حد ما ويتم تطبيقها بصفة دورية لكنها لم ترتبط بحوافز مالية أو مادية مرضية، وهذا مايفسر توجه الآراء نحو عبارة (محايد) كما تبين من المتوسط الحسابي ونجد نوع من عدم الرضا من تكرار عبارة غير موافق. كما أنه يلاحظ ضعف في الاهتمام بمبادرات المواهب واشراكهم في اتخاذ القرار والذي بدوره يؤدي إلى ضعف الإلتناء والولاء للمنشأة مما يؤثر على عملية المحافظة على المواهب.

جدول (10) تحليل فقرات عامل المحافظة على المواهب وتطويرها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	العبارة الأكثر تكرارا
13	تطبق منشأتك معايير تقييم الإداء بموضوعية	3.18	1.20	4
النسب المؤية للفقرة 13 " موافق بشدة (12.7) موافق (34.7) محايد (23.7) غير موافق (18.6) غير موافق بشدة (10.2) "				
14	تطبق منشأتك معايير تقييم الإداء بعدالة و مساواة	3.23	1.28	4
النسب المؤية للفقرة 14 " موافق بشدة (19.5) موافق (26.3) محايد (23.7) غير موافق (19.5) غير موافق بشدة (11) "				
15	تطبق منشأتك معايير تقييم الإداء بصفة دورية و مستمرة	3.38	1.22	4
النسب المؤية للفقرة 15 " موافق بشدة (20.3) موافق (31.1) محايد (20.3) غير موافق (18.6) غير موافق بشدة (7.6) "				
16	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة لمراجعة أداء عملية التقييم	3.15	1.31	4
النسب المؤية للفقرة 16 " موافق بشدة (17.8) موافق (24.6) محايد (25.4) غير موافق (19.5) غير موافق بشدة (12.7) "				

4	1.31	2.99	17 يتم بناء على نتائج التقييم ادراج المواهب في برامج لتعزيز مهاراتهم
النسب المؤية للفقرة 17 " موافق بشدة (13.6) موافق (28) محايد (17.8) غير موافق (26.3) غير موافق بشدة (14.4) "			
2	1.38	2.76	18 يوجد حوافز ماليه متعلقة بمستوى التقييم
النسب المؤية للفقرة 18 " موافق بشدة (14.4) موافق (19.5) محايد (13.3) غير موافق (28) غير موافق بشدة (22.9) "			
2	1.30	2.87	19 تعمل منشأتك على توفير فرص دراسية تعزز مبدأ الاحتفاظ بالمواهب
النسب المؤية للفقرة 19 " موافق بشدة (14.4) موافق (16.9) محايد (22.9) غير موافق (29.7) غير موافق بشدة (16.1) "			
2	1.39	2.76	20 تعمل منشأتك على توفير حوافز مادية تعزز مبدأ الاحتفاظ بالمواهب
النسب المؤية للفقرة 20 " موافق بشدة (16.1) موافق (15.3) محايد (16.1) غير موافق (31.4) غير موافق بشدة (21.2) "			
3	1.30	3.08	21 تقام ندوات و مؤتمرات وظيفية مجانية تعزز مبدأ الاحتفاظ بالمواهب
النسب المؤية للفقرة 21 " موافق بشدة (18.6) موافق (19.5) محايد (26.3) غير موافق (22.9) غير موافق بشدة (12.7) "			
2	1.41	2.77	22 تستثمر منشأتك التعاقد مع شركات عالمية و متخصصة
النسب المؤية للفقرة 22 " موافق بشدة (15.3) موافق (21.2) محايد (10.2) غير موافق (32.2) غير موافق بشدة (21.2) "			
2	1.32	2.88	23 تدعم منشأتك مبادرات الموهبين و تعمل على تطبيقها
النسب المؤية للفقرة 23 " موافق بشدة (15.2) موافق (17.8) محايد (21.2) غير موافق (30.5) غير موافق بشدة (15.3) "			
2	1.32	2.94	24 يتم اشراك الموهوبين في حل المشكلات و اتخاذ القرارات
النسب المؤية للفقرة 24 " موافق بشدة (14.4) موافق (22.9) محايد (18.6) غير موافق			

(28.8) غير موافق بشدة (15.3) "			
2	1.31	3	نواتج تحليل البعد اجمالا
النسب المئوية للبعد اجمالا " موافق بشدة (16.03) موافق (23.15) محايد (20.11) غير موافق (25.56) غير موافق بشدة (15.13) "			

## ثانيا : تحليل عناصر عامل التعاقب الوظيفي

### 1-المسار الوظيفي

بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.02) مما يظهر ميل توجهات الأراء نحو عبارة (محايد) وكانت أكثر العبارات تكرارا ( غير موافق ) بنسبة (25.46%) مما يبين المسارات الوظيفية موجودة ضمن الهيكل التنظيمي و لكن يلاحظ ضعف في عملية التخطيط للمسارات الوظيفية و التي تؤدي بدورها الى نوعا من الضبابية في عملية التعاقب الوظيفي أفقيا أو رأسيا و هذا ما يفسر أن متوسط الاستجابة يميل لعبارة (محايد)و كذلك العبارة الأكثر تكرار ( غير موافق ) كما يتضح في الجدول (11).

### جدول (11) تحليل عناصر عامل المسار الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة الأكثر تكرارا
25	تحدد المسارات الوظيفية وخطط التعاقب لأي وظيفة	3.10	1.21	3
النسب المئوية للفقرة 25 " موافق بشدة (13.6) موافق (27.1) محايد (27.1) غير موافق (22) غير موافق بشدة (10.2) "				
26	يتم التركيز على الخبرات والموهبة الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخدمة	3.09	1.22	4
النسب المئوية للفقرة 26 " موافق بشدة (13.6) موافق (27.1) محايد (24.6) غير موافق (24.6) غير موافق بشدة (10.1) "				



2	1.32	2.96	يوجد نظام للترقيات حسب الكفايات و المواهب	27
النسب المؤية للفقرة 27 " موافق بشدة (15.3) موافق (24.6) محايد (18.6) غير موافق (26.3) غير موافق بشدة (15.3) "				
4	1.19	3	يتم الترشيح للترقية بناء على المؤهلات و الجدارات و الإمكانات	28
النسب المؤية للفقرة 28 " موافق بشدة (11) موافق (28) محايد (25.4) غير موافق (24.6) غير موافق بشدة (11) "				
2	1.31	2.90	تشجع المنظمة جميع العاملين للتقدم للمناصب الوظيفية دون تمييز	29
النسب المؤية للفقرة 29 " موافق بشدة (13.6) موافق (22) محايد (22) غير موافق (25.4) غير موافق بشدة (16.9) "				
2	1.32	2.94	يتم توظيف نتائج تقييم الأداء لشغل المناصب الجديدة	30
النسب المؤية للفقرة 30 " موافق بشدة (17.8) موافق (14.4) محايد (23.7) غير موافق (30.5) غير موافق بشدة (13.6) "				
3	1.14	3.30	يراعى الحد الأدنى من الاشتراطات المطلوبة لشغل الوظيفة	31
النسب المؤية للفقرة 31 " موافق بشدة (14.4) موافق (31) محايد (31.8) غير موافق (15.3) غير موافق بشدة (7.5) "				
2	1.28	2.85	هناك خطة واضحة و بديل جاهز للوظيفة قبل خلوها	32
النسب المؤية للفقرة 32 " موافق بشدة (12.4) موافق (16.1) محايد (23) غير موافق (34.9) غير موافق بشدة (13.6) "				
2	1.25	3.02	نتائج تحليل البعد اجمالا	
النسب المؤية للبعد اجمالا " موافق بشدة (13.96) موافق (23.78) محايد (24.52) غير موافق (25.46) غير موافق بشدة (11.35) "				

## 1- تأهيل القادة

بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.08) مما يظهر ميل اتجاهات الرأي نحو عبارة (محايد) وكانت أكثر العبارات تكرارا (غير موافق) بنسبة (25.48%) ونلاحظ من التحليل في الجدول (12) ندرة في وضوح الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لأفراد عينة الدراسة وندرة في توفر المعرفة مما قلل ثقة أفراد عينة الدراسة بأن المنشأة تستثمر تأهيلهم لتقلد مناصب قيادية مستقبلا. كما أن هناك تشجيع على العمل الجماعي إلى حد ما ويظهر مستوى من التفويض الذي يقيد حرية اتخاذ القرار في بعض الأحيان مما يؤدي إلى تحجيم المبادرة والذي يفسر توجه الآراء نحو عبارة (محايد) والعبارة الأكثر تكرارا (غير موافق).

جدول (12) تحليل عناصر عامل تأهيل القادة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة الأكثر تكرارا
33	بيئة تنظيمية محفزة للإبداع و الابتكار و تقبل التغيير	2.98	1.28	3
	النسب المؤية للفقرة 33 " موافق بشدة (13.6) موافق (22.9) محايد (25.4) غير موافق (23.7) غير موافق بشدة (14.4) "			
34	توفر المنظمة المعرفة و تشجع المبادرة و العمل الجماعي	3.21	1.23	4
	النسب المؤية للفقرة 34 " موافق بشدة (16.9) موافق (28.7) محايد (25.4) غير موافق (18.8) غير موافق بشدة (10.2) "			
35	يتم تفويض الصلاحيات للتشجيع على تحمل المسؤولية و اتخاذ القرار	3.05	1.24	4
	النسب المؤية للفقرة 35 " موافق بشدة (13.6) موافق (28) محايد (22) غير موافق (25.4) غير موافق بشدة (11) "			
36	يتم تدريب العاملين بالمنظمة على صناعة القرار الجيد	3.05	1.25	2

النسب المؤية للفقرة 36 " موافق بشدة (13.6) موافق (25) محايد (19.4) غير موافق (31) غير موافق بشدة (11) "			
37	يتم ادراج القادة المحتملين في برامج تعزز من مهاراتهم القيادية	306	1.32
النسب المؤية للفقرة 37 " موافق بشدة (17.8) موافق (22.9) محايد (21.2) غير موافق (24.6) غير موافق بشدة (13.5) "			
38	تعزز المنظمة ثقافة تبادل المعرفة بين العاملين	3.18	1.29
النسب المؤية للفقرة 38 " موافق بشدة (18.6) موافق (25) محايد (18.6) غير موافق (28.4) غير موافق بشدة (9.4) "			
39	لدى العاملين صورته واضحة لأهداف المنظمة الاستراتيجية و التشغيلية	3.16	1.22
النسب المؤية للفقرة 39 " موافق بشدة (15.3) موافق (29.7) محايد (22.9) غير موافق (23.6) غير موافق بشدة (8.5) "			
40	لدى القادة و المدراء اتجاه واضح نحو منح التابعين درجة عالية من الحرية في ممارسة أعمالهم	2.98	1.25
النسب المؤية للفقرة 40 " موافق بشدة (14.4) موافق (19.3) محايد (25.2) غير موافق (28.4) غير موافق بشدة (12.7) "			
نتائج تحليل البعد اجمالاً			
النسب المؤية للبعد اجمالاً " موافق بشدة (15.47) موافق (25.18) محايد (22.5) غير موافق (25.48) غير موافق بشدة (11.35) "			

#### 4-9 نتائج اختبار الفروض:

قبل دراسة الفرضيات قمنا بدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وتبين أن هناك علاقات طردية عن مستوى  $\alpha < 0.5$  بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وهناك علاقات ارتباطية بين متغيرات

أثر إدارة المواهب على التعاقب الوظيفي في القطاع الصحي (الشؤون الصحية بالرياض)

التحكم (مثل العمر والخبرة) ولكن ليس هناك علاقات ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وبين المتغيرات الثابتة.

جدول (13): نتائج معامل ارتباط بيرسون

العمر	التخصص	المؤهل	الخبرة	المستوى الإداري	استقطاب المواهب وتطويرها	إدارة المواهب والمحافظة	التعاقب الوظيفي
1	0,06						
	1						
		1					
			1				
				1			
					1		
						1	
							1

\*\* دالة احصائياً عند مستوى 0,01 فأقل.

\* دالة احصائياً عند مستوى 0,05 فأقل.

يبين جدول (13) أن هناك علاقات طردية بين بعض المتغيرات الديمغرافية كما هو متوقع مثلاً بين العمر والخبرة وبين المؤهل الدراسي والمستوى الإداري.

وملاحظة أخرى قد لا تكون متوقعة وهي انه يوجد علاقة سلبية بين المؤهل الدراسي والمتغيرات الرئيسية في البحث (استقطاب المواهب، إدارة المواهب، التعاقب الوظيفي). وقد يرجع السبب في انه كلما ارتفع المؤهل الدراسي كلما لاحظ الموظف قصور في هذه الجوانب من قبل المؤسسة. وأيضاً هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (استقطاب المواهب، إدارة المواهب) عند مستوى ( $\beta < 0.01$ ) وبين المتغير التابع التعاقب الوظيفي ولإثبات العلاقات في الاتجاه الصحيح حسب الفرضيات قمنا بعمل تحليل الانحدار الخطي Regression كما هو موضح في الجدول (14).

جدول (14): تحليل الانحدار الخطي Regression

نموذج 3	نموذج 2	نموذج 1	المتغير التابع: التعاقب الوظيفي
			متغيرات التحكم
0,01-	0,06-	*0,18-	الجنس
0,03	0,08	**0,35	العمر
0,07	0,04-	0,04-	التخصص
0,04-	0,06-	**0,32-	المؤهل
0,08-	0,18-	**0,46-	الخبرة
0,03	0,10	*0,19	المستوى الإداري
			المتغير المستقل
	**0,83		استقطاب المواهب وتطويرها

			إدارة المواهب والمحافظة عليها
			**0,91
$R^2$	**%23	**%80	%87.6
التغير في $R^2$	**%57	**%64.6	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل.

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل.

في النموذج الأول وضعنا متغيرات التحكم والتي شرحت نسبة دالة إحصائية وهي 23% من المتغير التابع التعاقب الوظيفي. نلاحظ أن هناك علاقة بين المؤهل الدراسي والخبرة، فكلما أرتفع المؤهل وكلما زادت الخبرة كلما كان هناك نظرة سلبية للتعاقب الوظيفي من قبل الموظفين.

الفرضية الأولى الفرعية كانت انه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب وتطويرها على التعاقب الوظيفي. في النموذج الثاني، بعد إضافة استقطاب المواهب كمتغير مستقل أصبح النموذج يفسر 80% من المتغير الثابت ولها دلالة إحصائية. ويتضح أن استقطاب المواهب وتطويرها لها تأثير طردي على التعاقب الوظيفي ( $p < 0.05$ ,  $\beta = 0.83$ ). إذن تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى، توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استقطاب المواهب وتطويرها والتعاقب الوظيفي. وهذا يتفق مع الدراسات السابقة بوجود نتائج إيجابية لاستقطاب المواهب وتطويرها ولكن تختلف عن الدراسات السابقة في أن هذه أول دراسة تربط استقطاب المواهب وتطويرها مباشرة مع التعاقب الوظيفي.

الفرضية الثانية الفرعية كانت انه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والمحافظة عليها والتعاقب الوظيفي. في النموذج الثالث، بعد

إدارة المواهب والمحافظة عليها كمتغير مستقل أصبح النموذج يفسر 16.5% من المتغير الثابت ولها دلالة إحصائية. ويتضح أن إدارة المواهب والمحافظة عليها لها تأثير طردي على التعاقب الوظيفي ( $\beta = 0.91, p < 0.05$ ) إذن تم إثبات الفرضية الفرعية الثانية، توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة المواهب والمحافظة عليها وبين التعاقب الوظيفي. ويأتي كل هذا لدعم الفرضية الرئيسية بأنه توجد علاقة بين ممارسات إدارة المواهب الفعالة والتعاقب الوظيفي. وهذا يتفق مع الدراسات السابقة بوجود نتائج إيجابية لإدارة أداء المواهب والحافطة ولكن تختلف عن الدراسات السابقة في أن هذه أول دراسة تربط إدارة أداء المواهب والمحافظة عليها مباشرة مع التعاقب الوظيفي.

#### 14. توصيات الدراسة:

من النتائج تبين أن الإدارة الفعالة للمواهب تؤدي إلى وجود فرص للتزقي ووجود أشخاص مؤهلين يشغلون هذه المناصب. ومن النتائج أيضا أن استقطاب المواهب وتطويرها والمحافظة عليها تؤدي إلى تحسن في التعاقب الوظيفي وتاهيل القادة. فعندها تجد المنظمة المواهب والقادة في المكان المناسب والوقت المناسب. ومن الناحية النظرية تبين أن هناك غموض في مفهوم المواهب لدى المستجيبين والذي من خلال ميلهم للحياذ للعبارات المتعلقة بالموهبة والتي تمت ملاحظتها في دراسات سابقة ( Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). ولذلك نوصي الدراسات اللاحقة في هذا المجال بان تسعى لأن توحد مفهوم المواهب وإدارة المواهب. ومن الناحية العملية هناك ثمة جوانب مهمة تحتاج إلى اهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية، ومنها:

أ. العمل على تطوير سياسات استقطاب المواهب ومراجعتها.

- ب. ضرورة تصميم برامج خاصة لتطوير المواهب.
- ج. وكذلك برامج التدريب، فذاك برامج تدريبية تحتاج لاعادة نظر من ناحية التصميم.
- د. ضرورة تصميم برامج تدريبية تتناسب مع مؤهلات أفراد القطاع وخصوصا الموهوبين منهم. والأهتمام بكفاءة منفذي البرامج التدريبية.
- هـ. ارتباط الحوافز بتقييم الأداء. فيجب العمل على ربط تقييم الأداء بحوافز مادية ومعنوية. والعمل على رفع ثقافة تقييم الأداء والعمل على تحقيق الموضوعية من قبل القائم بعملية التقييم.
- و. الإهتمام بمبادرات المواهب. والعمل على دعم المبادرات الجيدة والإهتمام بالمبادرين وتشجيعهم.
- ز. اشراك المواهب في اتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي وتعزيز الثقة لديهم..
- ح. تفعيل وتطوير خطط التعاقب والمسارات الوظيفية وفق منهجية مدروسة.
- ويمكن لدراسات مستقبلية تناول دراسة تأثير إدارة المواهب على تحسين سمعة المنظمة واستقطاب المزيد من المواهب من خارج المنظمة. فالمواهب تجذب مواهب جديدة إلى المنظمة، فالإنسان الموهوب يريد أن يعمل في مكان يوجد به جمع من المواهب الأخرى.



15- المراجع

- 1- ابو الجدايل، حاتم (2013). إدارة المواهب. نحو نموذج منهجي متكامل لعملية ادارة المواهب، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 2-أبو زعرور، م. ف. ح.، و جواد، ش. ن. (2016). إدارة المواهب وأثرها على التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات التابعة للخدمات الطبية الملكية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- 3-اسليم، نبيل عليان (2016). فعالية برنامج اعداد القادة في بناء الشخصية القيادية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6(3): 305-334.
- 4-بلحريزي، زينب (2019). إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 3 (1): 66-84.
- 5-بلقرع، فاطنة (2018). "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية." مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية: جامعة زيان عاشور بالجلفة، (7): 94 - 113.
- 6-البواردي، فيصل عبدالله (2017). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 37 (2): 195-218.
- 7-الجاف، نظيمة أحمد (2019). دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الإلتزام الوظيفي، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، (36): 99-115.
- 8-رضوان، محمد (2012). ادارة المواهب في المنظمة، القاهرة، المجموعه العربية للتدريب والنشر.
- 9-عبدالسلام، رمضان محمود (2019). اثر تخطيط المسار الوظيفي على جودة حياة العمل، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة-جامعة كفر الشيخ، (7): 205-240.
10. العسال، مروه محمد (2016). استراتيجيات إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، (1): 113-136.

11. عقيلي، عمر وصفي (2015). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي*، ط 3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
12. علاقي، مدني (2017). *ادارة الموارد البشرية*، ط 5، جدة، دار خوارزم العلمية للنشر.
13. صيام، عزيزة ع..، و الهابيل، و. إ. (2013). واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعالى: دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
14. الفرجاني، فاطمة علي بالقاسم (2014). *إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة*، (2): 299-333.
15. هلال، محمد (2011). *ادارة المواهب*، القاهرة، مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع.
16. يحيى، رغد م. ويحيى، نور م. (2018). دور بعض أبعاد الموهبة في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الغدارية والاقتصادية*، 14(41): 305-330.

#### المراجع الأجنبية

1. Aldulaimi, S. H. (2018). Leadership development program and leaders performance for mid-level managers in Saudi Petroleum Company, ARAMCO. *Arab Economic and Business Journal*, 13(1), 15-24.
2. Bethke-Langenegger, Pamela, Philippe Mahler, and Bruno Staffelbach (2011). "Effectiveness of talent management strategies." *European Journal of International Management* 5(5), 524-539.
3. Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
4. Coff R, W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *The Academy of Management Review*. 22(2), 374-402.
5. Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.

6. Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management.the Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

الملاحق  
استبانة الدراسة

الجزء الأول البيانات الشخصية (الديموغرافية) يتم التأشير بعلامة √

الجنس  ذكر  أنثى

العمر  من 25 - أقل من 35  من 36 - أقل من 45  من 46 - أقل من 55  من 56 فأكثر

التخصص  إداري  طبي  طبي مساعد  أخرى .....

المؤهل  ثانوي  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

الخبرة  من سنة - أقل من 5  من 6-10 سنوات  من 11 - 15 سنة  من 16 فأكثر

المستوى الإداري  الإدارة العليا  الإدارة الوسطى  الإدارة الدنيا

الجزء الثاني عبارات ترمي لتحديد أثر إدارة المواهب البشرية على التعاقب الوظيفي ( الرجاء وضع إشارة √ بالمكان المناسب )

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عناصر إدارة الموهبة						
استقطاب المواهب و تطويرها						
1	تحدد منشأتك احتياجاتها من المواهب بصورة مستمرة					
2	تستقطب منشأتك المتفوقين و المتميزين					
3	تطبق منشأتك معايير و اختبارات عند التعيين لكشف الموهبين					
4	لدى منشأتك سياسات استقطاب وفق تخصصاتها					
5	لدى منشأتك أولوية قصوى لاستقطاب الموهبين					
6	هناك تركيز على جذب المواهب للمناصب الحرجة					

7	تصمم منشآتكم برامج متنوعه لتطوير العاملين و تنمية مهاراتهم
8	يتم استخدام سياسة التكاليف بالإناية لاكتشاف المواهب و القدرات
9	تعقد منشآتكم شراكات مع جهات متخصصة لتنفيذ برامجها
10	توفر منشآتكم كافة المستلزمات التدريبية لنجاح البرامج التدريبية
11	تعتمد منشآتكم على مدربين ذو كفاءة عالية لتنفيذ برامجها التدريبية
12	تنفذ منشآتكم برامج متنوعه لتطوير المواهب
إدارة أداء المواهب و المحافظة عليها	
13	تطبق منشآتكم معايير تقييم الأداء بموضوعية
14	تطبق منشآتكم معايير تقييم الأداء بعدالة و مساواة
15	تطبق منشآتكم معايير تقييم الأداء بصفة دورية و مستمرة
16	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة لمراجعة أداء عملية التقييم
17	يتم بناء على نتائج التقييم ادراج المواهب في برامج لتعزيز
18	يوجد حوافز مالية متعلقة بمستوى التقييم
19	تعمل منشآتكم على توفير فرص دراسية تعزز مبدأ الاحتفاظ
20	تعمل منشآتكم على توفير حوافز مادية تعزز مبدأ الاحتفاظ
21	تقام ندوات و مؤتمرات وظيفية مجانية تعزز مبدأ الاحتفاظ
22	تستثمر منشآتكم التعاقد مع شراكات عالمية و متخصصة
23	تدعم منشآتكم مبادرات الموهبين و تعمل على تطبيقها
24	يتم اشراك الموهبين في حل المشكلات و اتخاذ القرارات
عناصر التعاقب الوظيفي	
المسار الوظيفي	
25	تحدد المسارات الوظيفية وخطط التعاقب لأي وظيفة
26	يتم التركيز على الخبرات و الموهبة الحقيقية التي يمتلكها الفرد
27	يوجد نظام للترقيات حسب الكفايات و المواهب
28	يتم الترشيح للترقية بناء على المؤهلات و الجدارات و الإمكانيات
29	تشجع المنظمة جميع العاملين للتقدم للمناصب الوظيفية دون تمييز
30	يتم توظيف نتائج تقييم الأداء لشغل المناصب الجديدة
31	يراعى الحد الأدنى من الاشتراطات المطلوبة لشغل الوظيفة
32	هناك خطة واضحة و بديل جاهز للوظيفة قبل خلوها
تأهيل القادة	
33	بيئة تنظيمية محفزة للإبداع و الابتكار و تقبل التغيير
34	توفر المنظمة المعرفة و تشجع المبادرة و العمل الجماعي
35	يتم تفويض الصلاحيات للتشجيع على تحمل المسؤولية و اتخاذ
36	يتم تدريب العاملين بالمنظمة على صناعة القرار الجيد
37	يتم ادراج القادة المحتملين في برامج تعزز من مهاراتهم القيادية
38	تعزز المنظمة ثقافة تبادل المعرفة بين العاملين
39	لدى العاملين صورته واضحة لأهداف المنظمة الاستراتيجية و
40	لدى القادة و المدراء اتجاه واضح نحو منح التابعين درجة عالية