



أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين

Impact of Talent Management on Institutional Excellence at the General Personnel Council in Palestine

السيدة/ لبنى ياسين محمد لدادوه

ديوان الموظفين العام

رام الله - فلسطين

د. شبلي إسماعيل مرشد سويطي

جامعة القدس المفتوحة

القدس - فلسطين

sswaitti@qou.edu



<https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v2i4.01>

تاريخ الاستلام: 2024/03/26 : تاريخ القبول: 2024/05/23 : تاريخ النشر: 2024/09/01

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما، و تكون مجتمع الدراسة من موظفي الديوان والذين يعملون في الوظائف الإدارية بمسمى رئيس قسم فأعلى وفق العينة المتاحة والذين تم توزيع (142) استبانة عليهم، وتم استرجاع (125) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وجاء واقع تطبيق إدارة المواهب في الديوان بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية بنسبة مئوية بلغت (65.03%)، وأن مستوى التميز المؤسسي في الديوان جاءت بدرجة متوسطة أيضاً على الدرجة الكلية بنسبة مئوية بلغت (65.58%). واستناداً لهذه النتائج فقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من الممكن أن يستفيد منها وتساعد متخذي القرار في ديوان الموظفين العام في فلسطين وأهمها: -

- أن يعمل الديوان بشكل أكبر بتوفير برامج تدريبية للموهوبين والمتعلقة بتطوير مهاراتهم وتعزيز كفاياتهم الوظيفية لتعزيز مساهمهم الوظيفي، من خلال التخطيط المناسب للاحتياجات التدريبية للموهوبين.
- توفير الحوافز الاستثنائية التي تهدف للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، ومنحهم الأولوية في الترشيح للترقيات لمناصب إدارية عليا، ودراسة احتياجاتهم من أجل وضع الخطط الاستراتيجية للحد من تسرب هؤلاء الموظفين المتميزين لأماكن عمل أخرى .

الكلمات المفتاحية : إدارة المواهب، التميز المؤسسي، ديوان الموظفين العام



Abstract:

This study aims to examine the impact of talent management on institutional excellence at the General Personnel Council in Palestine. To achieve the study objectives, both researchers used the descriptive methodology in their study. The study population consists of the employees of the General Personnel Council who hold administrative positions in the title of "Department Director" or higher according to the available sample. (142) questionnaires were distributed to them, and (125) questionnaires valid for statistical analysis were retrieved, and data were analyzed using the statistical analysis program "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS). The study reached to several findings; mainly: that there is a statistically significant impact of talent management on institutional excellence at the General Personnel Council in Palestine, and that talent management was applied at GPC in a moderate degree of the overall degree with a percentage of (65.03%), and that the level of institutional excellence at GPC was also in a moderate degree of the overall degree with a percentage of (65.58%). Based on these findings, the study came up with a set of recommendations that could benefit and assist decision makers at the General Personnel Council in Palestine; mainly:

- GPC should make extra efforts to provide training programs for talented people in association with developing their skills and enhancing their job competencies to foster their career path, through appropriate planning for the training needs of talented people.
- GPC should provide exceptional incentives which aim at retaining talented employees, giving them priority in applying for being candidates for promotions to senior management positions, as well as studying their needs in order to develop strategic plans to reduce the dropout of these distinguished employees to other workplaces.

Keywords: Talent Management, Institutional Excellence, General Personnel Council in Palestine

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة : تواكب المنظمات بكافة أنواعها وتبعاتها عَصراً يمتاز بالديناميكية والتغيير المستمر بحثاً عن المزيد من الكفاءة والإبداع والتميز في أدائها، ومع مطلع القرن الحالي ظهرت العديد من والتطورات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات لتجد إدارات المنظمات والمؤسسات نفسها أمام العديد من التحديات في ظل التحول من المفاهيم التقليدية في الإدارة إلى مفاهيم حديثة وعصرية.

ومن أبرز المفاهيم الفكرية الحديثة التي وصلت إليها المنظمات المعاصرة مفهوم إدارة المواهب والذي اعتبر عنصراً رئيساً من عناصر النجاح التي تسعى إليه كافة المنظمات، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كمصدر هام وكمحرك رئيس لهذه المنظمات، حيث تم اعتبار رعاية هذه المواهب قيمة مضافة ومدخل رئيس في نجاح وتميز هذه المنظمات عن سواها، والتي تقوم عليها أهداف المنظمات وتحقيق رؤيتها وأهدافها التي وضعتها لتخطيط مستقبلها وفقاً لهذه المواهب (زيادة، 2021، ص101).

ومع ظهور مفهوم إدارة المواهب، أصبح على المنظمات التي تسعى نحو التميز العمل على بناء قاعدة بيانات للمواهب التي تمتلكها، وتبدأ هذه الخطوة المهمة بالعمل على جذب واستقطاب هذه المواهب ومن ثم تنميتها



وتحسينها ودمجها ضمن ثقافة المنظمة، مما يمكنها من تحقيق النجاح والتميز للمنظمة، وبالتالي فإن هذه العملية تُعد من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمات، والتي لها تأثير كبير على تحقيق الاستقرار لأي منظمة من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية وتطوير كافة الأساليب والأدوات الإبداعية التي تساعد الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق الريادة والتميز للمنظمات وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق الميزة التنافسية في مجال عملها وضمان استمراريته في بيئة الأعمال (قريشي وبوقفة، 2019، ص250).

لقد اتجهت المؤسسات الحكومية الفلسطينية مؤخراً نحو تبني مفهوم إدارة المواهب ضمن ثقافة هذه المؤسسات من خلال عمليات استقطاب وتعيين الكفاءات لإشغال الوظائف الحكومية من خلال تحديد الاحتياجات الوظيفية بناءً على الوصف الوظيفي وامتلاك هذه الكفاءات والخبرات اللازمة، مما يبرز دور ديوان الموظفين العام في فلسطين بتبني مفهوم إدارة المواهب كإستراتيجية نحو تعيين الكفاءات البشرية المتميزة ضمن طواقم عمل الوزارات والمؤسسات العامة في فلسطين.

ويعتبر التميز المؤسسي من متطلبات ومخرجات عمليات التطوير الإداري التي تسعى لها المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالات عملها، بهدف رفع مستوى الأداء العام وتحسينه، ويعتبر المورد البشري الموهوب مصدر قوة للمنظمة من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد المتاحة وبما يساعدها على تحقيق أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية، كما تساهم هذه المواهب في مساعدة المنظمة على تجاوز الأزمات وحل المشاكل ومواجهة التحديات من خلال قدرة هذه المواهب على خلق حلول إبداعية ومبتكرة لكافة القضايا والأزمات التي قد تواجه المنظمة (أبو زيادة وجاد الله، 2021، ص101).

وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي بالتطبيق على ديوان الموظفين العام في فلسطين، والذي يعتبر الرافد الحقيقي للوزارات والمؤسسات العامة الفلسطينية بالموظفين الجدد، وسعيه نحو توفير أفضل هذه الكفاءات الوظيفية من ذوي الخبرة لشغل الشواغر الوظيفية اللازمة لسير عمل المؤسسات الفلسطينية في القطاع العام.

2.1 مشكلة الدراسة: إن تحقيق النتائج المتميزة للمنظمات يبرز من خلال تخطي الحواجز والتميز والإبداع من أجل البقاء واستمرارية النمو في ظل بيئة ديناميكية وفي حالة من التغير المستمر في بيئة العمل، لذلك فإن امتلاك المنظمة للمواهب البشرية ذات القدرة والكفاءة يساهم في تحقيق التميز والريادة من خلال الاعتماد على كفاءة هذه الموارد وفعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد ظهر مفهوم إدارة المواهب البشرية لاكتشاف ورعاية المواهب داخل المؤسسات باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، وزاد الدور الملحق على إدارة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب كي يظهر بشكل أكبر في المؤسسات التي تشجع المواهب من خلال



تبني الابتكار والتطوير لمواردها البشرية بما يساهم في التطوير المستمر لخدمات المؤسسة وتحقيق التميز والريادة، حيث أن مفهوم إدارة المواهب يعتبر عنصراً أساسياً ومن أسباب النجاح التي تسعى إليه المؤسسات ومنها ديوان الموظفين العام في فلسطين الذي يمثل الجهة المسؤولة عن استقطاب واختيار الموظفين الجدد للوزارات والمؤسسات الحكومية، وأشارت دراسة (قريشي وبوقفة، 2019) إلى أهمية إبراز الدور الرائد لإدارة المواهب والاستثمار في الموارد البشرية بهدف تحقيق التميز في المؤسسات كونها عنصراً حيوياً يسهم في تحقيق الأداء العالي داخل المؤسسة، لذا فالموارد البشرية تعتبر مصدراً مهماً ومحركاً أساسياً في منظومة عمل المؤسسات الفلسطينية، وأشارت دراسة (الحمداني، 2018) إلى أهمية إبراز الدور المهم لإدارة المواهب والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز والذي قد ينعكس أيضاً على جودة الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات، ولا يتحقق تميز المؤسسة إلا من خلال الارتقاء بمستوى أداء الموظفين فيها، فالموظف الموهوب يحتاج للاهتمام والرعاية داخل المؤسسة، والتحفيز الدائم من أجل إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة، وهنا يأتي دور القائمين على ديوان الموظفين العام في فلسطين للعمل على استقطاب الكفاءات على أساس الكفاءة والجدارة عند الاختيار والتعيين، والعمل على تطوير هذه المواهب والمحافظة عليها مستقبلاً، ومن خلال ما سبق يبرز تساؤل الدراسة الرئيس في : هل هناك أثر لإدارة المواهب في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟ وينبثق عن السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية :

1. ما واقع تطبيق إدارة المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟ وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

1. ما واقع استقطاب المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

2. ما واقع اختيار المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

3. ما واقع تدريب المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

4. ما واقع المحافظة على المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

2. ما مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟ وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

1. ما مستوى تميز القيادة من في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

2. ما مستوى تميز الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

3. ما مستوى تميز المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

3. هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟



3.1 أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع إدارة المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
2. التعرف إلى مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
3. التعرف إلى علاقة الارتباط لأبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) في التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز المعرفة) في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
4. التعرف إلى تأثير إدارة المواهب في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

4.1 أهمية الدراسة : تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- الأهمية النظرية: أن هذه الدراسة جاءت للبحث في موضوع حيوي وهام والمتمثل بإدارة المواهب وأثرها في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، والذي يعد من المؤسسات الهامة في الهيكل التنظيمي للحكومة كونه المسؤول المباشر عن استقطاب الموظفين وتعيينهم وفقاً لتشكيلات الوزارات، حيث يبرز مفهوم إدارة المواهب كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تطورت مع مرور الوقت، وحيث تسعى الوزارات والمؤسسات الحكومية بشكل عام وديوان الموظفين العام في فلسطين بشكل خاص في العمل إلى تطوير أدائها، والوصول لمستوى عال من التميز والريادة من خلال استقطاب المواهب وتشجيع الابتكار والابداع فيهما، مما قد ينعكس على أداء الديوان، والوصول إلى التميز المؤسسي بالشكل الذي يحقق رسالة الديوان النبيلة ورؤيته المستقبلية .
- الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للدراسة نظراً لندرة البحوث حول هذا الموضوع الهام -حسب علم الباحثان- وسد الفجوة البحثية في هذا المجال وإضافتها للتراكم المعرفي من خلال مساهمتها ببحث مستحدث حول الموضوع يضاف للمكتبة الفلسطينية والعربية والعالمية، وما قد تسهم به هذه الدراسة من فتح المجال أمام باحثين مستقبليين لاستكمال البحث في هذا الموضوع، وما ستخرج به الدراسة من نتائج بهدف التوصل إلى مجموعة من التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة الميدانية والتي قد تفيد أصحاب القرار في ديوان الموظفين العام .

5.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بعناصرها (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) في التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز المعرفة)، في ديوان الموظفين العام في فلسطين. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة فرضيات فرعية هي:



1. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في تميز القيادة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
2. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في تميز الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
3. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في تميز المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

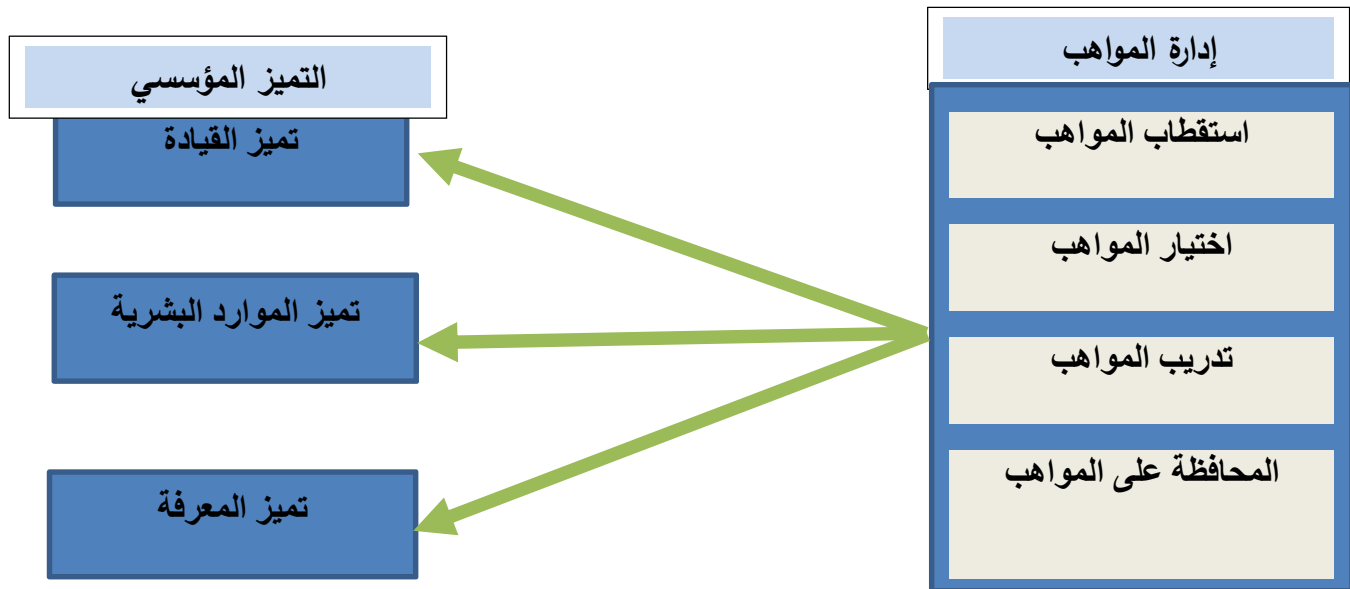
6.1 حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: موظفي ديوان الموظفين العام من وظيفة رئيس قسم فأعلى.
2. الحدود الزمانية: العام 2024.
3. الحدود المكانية: ديوان الموظفين العام في فلسطين "المركز الرئيس في مدينة رام الله".
4. الحدود الموضوعية: تأثير إدارة المواهب في التميز المؤسسي.

7.1 مصطلحات الدراسة الإجرائية:

- **الموهبة:** هي المهارات والقدرات الفريدة التي تميز الموظف عن الموظفين الآخرين في إنجاز المهام المطلوبة منه أو معالجة مشكلات العمل التي قد تواجهه في العمل.
- **إدارة المواهب:** هي الإجراءات التي يتبعها ديوان الموظفين العام في التعامل مع الموظفين الموهوبين.
- **التميز المؤسسي:** هو مستوى إنجاز ديوان الموظفين العام في فلسطين للمهام والأعمال المطلوب منه خلال فترة زمنية معينة.
- **ديوان الموظفين العام:** هو الجهة التي تتولى الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية لسنة 1998، والصيغة المعدلة لعام 2005، والذي ينظم شؤون التوظيف ويضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ وللمراقبة الأجهزة الحكومية في مجال تطبيق نظم ولوائح وقرارات شؤون الموظفين في مجالاته المتخصصة (موقع ديوان الموظفين العام <https://www.gpc.pna.ps>).

8.1 أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1): نموذج متغيرات الدراسة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد الى دراسات (الرفاعي، 2022)، (الكيلاني وآخرون، 2021)، ودراسة (بعزيز، 2021)

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة : برزت إدارة المواهب كإحدى المهام والممارسات المنوطة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات بكافة أنواعها وتبعاتها والتي تطورت مع تطور إدارة الموارد البشرية عبر المراحل الزمنية، وخصوصاً مع حالة التطور التكنولوجي وظهور المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف لتحقيق الإصلاح الإداري والتحسين المستمر في سعيها نحو الريادة وتبني معايير للارتقاء نحو تحقيق التميز المؤسسي.

إدارة المواهب : تعتبر إدارة المواهب استثماراً في الموارد البشرية والتي تعد المحرك الرئيس في عمل المؤسسات على اختلاف نطاق عملها سواء الإنتاجية أو الخدماتية، أو كانت مؤسسات القطاع العام أو الخاص، ونظراً لأهمية المورد البشري عموماً والموارد البشرية الموهوبة خصوصاً والتي تمتلك الخبرات والكفاءات التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها وتساهم في رفع مستوى الأداء العام نحو التميز، مما أبرز اتجاه مؤسسات القطاع العام في الاهتمام بهذه المواهب.

عرف العمارات (2021) إدارة المواهب بأنها: "مصطلح مهني يهتم في جذب الموظفين المميزين الذين لهم دور في إبراز المنظمة". أما أبو زيادة وجاد الله (2021) فعرفوها بأنها: "مجموعة من العمليات والممارسات التنظيمية المتكاملة التي تهدف التعرف إلى احتياجات المؤسسة من المواهب بناء على خططها الاستراتيجية،



وقدرتها على جذب المواهب وتدريبهم وتطويرهم والعمل على إدارة أدائهم والتخطيط للتعاقب الوظيفي لهم، والسعي نحو الاحتفاظ بهم لتشكيل قيمة مضافة للمؤسسة، تساعد على تحقيق التميز التنظيمي بما يتوافق مع بيئتها". أما الرفاعي (2022) فعرفها بأنها: "مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تتبعها الإدارة العليا لتنمية المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها واختيارها واستقطابها". أما الباحثان فيعرفان إدارة المواهب بأنها: الخطوات الأساسية التي تمارسها الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام في فلسطين من أجل استقطاب الأفراد الموهوبين وتطويرهم والمحافظة عليهم من أجل تكوين رأس مال بشري موهوب يعتد به يعمل على زيادة قوة الديوان وتفوقه من خلال استخدام الابتكار والموهبة في مختلف جوانب أعماله وخدماته.

تصنيف المواهب وأنواعها : يمكن رصد مصادر الموهبة إلى مصدرين: إما فطري ووراثي في الفرد، أو مكتسب من التجارب والخبرات للأفراد من واقع ممارساتهم الفعلية، وتعتبر هذه المواهب مصدراً مهماً للتعلم إذ تعزز هذه المواهب قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص والتعامل مع الأخطار والتهديدات في بيئة عملها، وقدرتها على الإستجابة للتغيرات والتحديات، ووفقاً لنظرية المواهب الثلاثية لـ Steamberg كما أشار (الجهني، 2010) و (إدريس وأبو جمعة، 2019، ص113-115) فإن المواهب تصنف الى :

- المواهب التحليلية: وهي القدرة على تحليل الصعوبات والتحديات وربط الأفكار فيما بينها.
- الموهبة التركيبية: وتشير إلى الإبداع والتأقلم مع المعلومات الجديدة.
- الموهبة العملية: والتي تكمن في تطبيق القدرات التحليلية أو التركيبية أو كليهما معاً وبشكل ناجح في كافة المواقف.

ويرى الباحثان أن الموهبة العملية تكمن في القدرة على التحليل والتفسير للواقع أو المشكلة والقدرة على إيجاد البدائل والحلول الممكنة للتعامل مع الواقع بطريقة إبداعية ومبتكرة في المواقف التي قد تواجه الفرد وبالتالي تكون مكتسبة من واقع خبرات سابقة.

أهمية إدارة المواهب : تكمن أهمية إدارة المواهب في المؤسسات وفق (علية والمطيري، 2018، ص 349) بما يأتي:

- إن إدارة المواهب وتنميتها تمثل مدخلاً للكشف عن مظاهر الإنتاج الإبداعي والابتكاري والذي سيؤدي حتماً إلى تميز المخرجات والطاقات الكامنة للإدارة العليا في قدرتها على الاستثمار في مواردها البشرية، وتكوين رأس مال بشري كفؤ وقادر على تلبية احتياجات المؤسسة.
- تظهر أهمية الموهوبين في قدرتهم على تمييزهم في تقديم الخدمات للمستفيدين، وفي قدرتهم على معالجة أي موقف طارئ قد يحدث، مما يوفر شعور بالثقة والارتياح لدى المستفيدين والإدارة العليا عند وجود المواهب داخل المؤسسة.



- إن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة العبء على الإدارة العليا وغياب الالتزام الوظيفي وانخفاض نوعية وجودة العمل مما يجعل الإدارات تفقد عملائها وقدرتها التنافسية، وعجزها عن مواكبة الممارسات الحديثة والمتعلقة بإبداع المواهب.
- وجود المواهب يساعد على تطوير منظومة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات ومهارات العاملين مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية.
- أهداف إدارة المواهب :** تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تطبيق إدارة المواهب فيها (عثامنة وقديسي، 2022):
 - العمل على تطوير المسار الوظيفي وتقديم الدعم إلى للأفراد الموهوبين.
 - تنفيذ البرامج التطويرية للمؤسسة في توجهاتها نحو الريادة والتميز.
 - الاستفادة من إجراءات الاستقطاب واختيار المواهب من داخل المؤسسة وخارجها.
 - تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتنمية المواهب ومهارات الموظفين.
 - وضع الخطط المستقبلية التي تضمن للمؤسسة المحافظة على مواردها البشرية الموهوبة.
- مرتكزات إدارة المواهب :** تعددت اتجاهات الباحثين والدارسين لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة المواهب، وتحديد المبادئ والأبعاد التي ترتكز عليها إدارة المواهب في المؤسسات المعاصرة، وتتنوع الأبعاد التي تناولتها الدراسات الحديثة، ومن خلال إطلاع الباحثان ومراجعة الدراسات السابقة، وعلى سبيل الذكر لا الحصر فقد اتفقت الدراسات والأدبيات كدراسة (الرفاعي، 2022)، ودراسة (الكيلاوي وآخرون، 2021)، ودراسة (أبو زيادة وجاد الله، 2021) ودراسة (علية وشرف، 2020) أن إدارة المواهب تقوم على أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في: (استقطاب وجذب المواهب، اختيار المواهب، تدريب المواهب، المحافظة على المواهب)، وعليه فإن إدارة المواهب والتي تمثل إحدى ممارسات ومهام إدارة الموارد البشرية في العمل تقوم على:
 - **استقطاب وجذب المواهب:** تمثل عملية استقطاب المواهب وجذبهم للعمل الخطوة الرئيسية والمهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في عملية إدارة المواهب الفعالة، وترتكز هذه العملية بالبحث عن الموظفين الموهوبين وتوفيرهم للمؤسسة في ضوء الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة الحالية والمستقبلية وتكوين رأس مال بشري من أصحاب المهارات والخبرات والمعارف المتميزة، ويتم تحقيق ذلك من خلال تصميم وصف وظيفي واضح يحدد المهام الوظيفية والمواصفات المطلوبة للشاغر الوظيفي والخبرات المطلوبة لتستطيع الإدارة العليا اختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل (عبد الرحمن وإمام، 2022، ص274).



ويرى الباحثان أن عملية استقطاب المواهب تعتبر من أهم الخطوات التي على المؤسسات العمل على الاهتمام بها وتطوير الآليات المناسبة لنجاحها وممارستها بشكل منهجي وسليم، كونها توفر خيارات متعددة من الموارد البشرية المتاحة والتي تتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة التي قد تحقق أهداف المؤسسة مستقبلاً.

● **اختيار المواهب:** تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الهامة في عملية إدارة المواهب وامتداداً لخطوة استقطاب المواهب، حيث أن اختيار المواهب هي الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء الأفضل والأجدر والأكثر كفاءة بين المتقدمين في المؤسسة للشاغر الوظيفي من خلال المفاضلة بينهم، وأن غياب الموضوعية ومبدأ العدالة في الاختيار يحد من فاعلية هذه الخطوة، خصوصاً في ضوء وجود شروط ومواصفات مطلوبة قد جرى تحديدها سابقاً، ومن خلال هذه العملية يتم تحديد الفرد أو الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة أو الوظائف المطلوبة والمرسومة بعد إجراء مراجعة لخبرات المتقدمين، وإجراء الاختبارات الوظيفية وإجراء المقابلات مع اللجان المختصة (مناع، 2016، ص84).
ومما سبق يرى الباحثان أن عملية اختيار المواهب يجب أن تخضع لمعايير واضحة وأن تتسم بالنزاهة والعدالة، وأن تكون أسس الاختيار قائمة على شروط واضحة ومحددة مسبقاً، وعلى أسس الجدارة والكفاءة للوظيفة المطلوب اشغالها، دون تدخل أو محاباة، فغياب العدالة والنزاهة في عملية الاختيار قد ينعكس بشكل سلبي على الأداء العام للمؤسسة، وخلق بيئة سلبية في العمل قائمة على معايير غير مهنية، وغياب للموضوعية والذي قد ينعكس على تحفيز الموظفين وظهور المحسوبية في المؤسسة وهجرة المواهب.

● **تدريب المواهب:** تعتبر عملية تدريب المواهب من المبادئ البديهية والعناصر الرئيسة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في الإدارة، إذ يجب أن يتم الاعتماد على هذه المواهب في التحديث والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة على كافة المستويات الإدارية لتحقيق أعلى مستوى من الجودة في أداء الموظفين الموهوبين، لذا تسعى المؤسسات المتميزة لتوفير بيئة عمل تلبي رغبة الأفراد من أصحاب المواهب والجدارات الوظيفية، ويتم ذلك من خلال الورش التدريبية والتطويرية لتزويد الموظفين بكل ما هو جديد من المعرفة والمستجبات، وتعتبر هذه الخطوة فاعلة في نظام إدارة المواهب كونها تعطي المؤسسة القدرة على قياس مستوى الأداء العام، وتقييم أداء العاملين والاستفادة من نتائج التقييم في التغذية الراجعة (علية وشرف، 2020، ص350).

ويؤكد الباحثان أن عملية تدريب المواهب من الوسائل التحفيزية للموارد البشرية بشكل عام، والموارد الموهوبة بشكل خاص، كون المعارف لدى الموارد البشرية بحاجة لتنمية وتطوير وتحديث مستمر بما



قد يساعدهم على القيام بمهامهم الوظيفية بمستوى كفاءة أعلى وأفضل للمؤسسة، إلى جانب أن البرامج التدريب والخطط التطويرية للمؤسسة يساعدها على تعزيز مهارات مواردها البشرية ومعالجة نقاط الضعف التي قد تظهر مستقبلاً في ظل حالة التطور السريع في بيئة العمل في المؤسسات.

• **المحافظة على المواهب:** يقصد بمبدأ المحافظة على المواهب مدى قدرة المؤسسة على الكشف عن القدرات الكامنة لدى الموظفين وإبداعاتهم المهنية والوظيفية، وقدرتهم على الإبداع وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية التحفيزية وإشباع رغباتهم وحاجاتهم والتي تضمن المؤسسة من خلالها استمراريتهم في العمل لأطول فترة ممكنة، وزيادة مستوى ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، والحد من المظاهر التي قد تدفعهم للتسرب أو البحث عن مكان آخر للعمل (أبو زيادة وجاد الله، 2021، ص 105) ويرى الباحثان أن مهمة المحافظة على المواهب من أصعب المهام التي قد توجه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة العليا في المؤسسات كونها تعتمد على قدرة المؤسسة في إشباع رغبات المورد البشري الموهوب وتقديم الحوافز التي تلبى طموحاته الحالية ومساره الوظيفي في ظل بيئة تنافسية بين المؤسسات على استقطاب القدرات والكفاءات البشرية التي تلبى حاجات هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها وتعظيم حالتها التنافسية الحالية والمستقبلية.

التميز المؤسسي : عرف (الدغمي، 2019) التميز المؤسسي على أنه أسلوب إداري يمثل حالة سمو المؤسسة وتفردها في أدائها بطريقة تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة لها في العديد من المجالات، مثل جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، أو تميزها عن مثيلاتها بخدمة ما بعد البيع، أو كفاءتها في إدارة مواردها، أو تحقيقها لمستويات عالية في المبيعات أو الأرباح. فيما عرف (Khasawneh et al., 2020)، التميز المؤسسي بأنه: "نظام متكامل لتقييم نتائج أعمال المؤسسة في التفاعل مع العناصر الداخلية (الضعف والقوة)، والخارجية الفرص والتهديدات". أما الرفاعي (2022) فعرف التميز المؤسسي بأنه: الإجراءات التي تتبعها الإدارة العليا بمستويات أدائها وتحقيق تقييمات عالية على مستوى المؤسسات الأخرى".

أما الباحثان فيعرفان التميز المؤسسي بأنه نظام متكامل لنتائج الأعمال في ديوان الموظفين العام في فلسطين في ضوء تفاعل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والأعمال التي نفذت وفقاً للوائح والمعايير من خلال تميز الديوان على مستوى القيادة العليا وموارده البشرية وتميز المعرفة فيه .

أبعاد التميز المؤسسي : امتاز موضوع التميز المؤسسي باهتمام الباحثين نظراً لأهميته وحداثته، وتنوعت الأبعاد التي تناولتها الدراسات حول ابعاد التميز المؤسسي والتي اطلع عليها الباحثان كدراسات (عبد الله وعدلان، 2022)، ودراسة (بعزيز، 2021)، ودراسة (أبو زيادة وجاد الله، 2021)، دراسة (سليم، 2020)، ودراسة (حجازي، 2016)، نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، ومن خلال ذلك يرى الباحثان أن التميز



المؤسسي في الديوان لا بُد أن يبرز من خلال مجموعة من الأبعاد وهي: (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز المعرفة).

• **تميز القيادة:** يقصد بتميز القيادة مدى تأثير القائد في موظفيه بهدف تحقيق التميز المؤسسي والعمل على تنمية قدرات الموظفين وتحفيزهم على الابداع والابتكار، وجذبهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتمثل القيادة أو الإدارة العليا في المؤسسة القدوة والمحرك الفاعل لتوجهات تحقيق التميز المؤسسي، فالقيادة أو الإدارة العليا للمؤسسة لها تأثير قوي في موظفي المؤسسة للارتقاء بمستويات الأداء من خلال تطوير وتدريب الموظفين لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز المهارات والمعارف لتحفيزهم نحو الإبداع (أبو زيادة وجاد الله، 2021، ص107).

ويرى الباحثان أن التميز على مستوى القيادة هو ركن رئيس ومهم على مستوى التميز المؤسسي، وتكمن صور تميز القيادة من خلال تشجيع الموظفين على الابداع وتحفيزهم نحو اكتساب الخبرات والمعارف وتنمية قدراتهم الوظيفية، وتمكين الموظفين وتبني استراتيجيات مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات والعمل بروح الفريق والموضوعية في توزيع المهام والأدوار.

• **تميز الموارد البشرية:** تواجه المؤسسات العديد من التحديات في ظل بيئة ديناميكية متغيرة ومتقلبة، تتطلب من القيادة والإدارة العليا للمؤسسة التكيف مع هذه التقلبات، ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا تمكين مواردها البشرية وإشراكهم في تحمل المسؤولية سواء في اتخاذ القرار أو تقديم الحلول ووضع الاستراتيجيات التي تنهض بالمؤسسة والتعامل مع هذه الموارد على أساس أنهم شركاء عمل وليس مجرد موظفين، ويتم ذلك من خلال التفويض ومنحهم الصلاحيات التي تساعدهم على التحرر من الروتين والبيروقراطية وتفعيل اللامركزية وتشجيعهم على الابتكار والابداع بما يحقق أهداف المؤسسة، والتركيز على جودة ونوعية الأعمال المنجزة على حساب الكم (حجازي، 2016، ص44).

• **تميز المعرفة:** وهي من العناصر الهامة التي تميز المؤسسة الناجحة عن غيرها، وإن تميز المعرفة يعني قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة بشفافية وموضوعية بما يضمن انسياب المعارف بين الموظفين والمستويات الإدارية بشكل سليم وسلس وخالي من التعقيدات الإدارية وإتاحة المعلومات للجميع، واستغلالها بالشكل الأمثل في عملية صناعة القرار مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة في عصر الثورة المعرفية (حجازي، 2016، ص45).

ومما سبق يجد الباحثان أن المؤسسة الساعية نحو تحقيق التميز يجب أن تكون مواكبة للتطور المعرفي والتقني والقدرة على اكتشاف المعارف وإدارتها وتبادلها بين الموظفين والمستويات الإدارية المختلفة في



المؤسسة، كما أن امتلاك هذه المعارف وتميزها يساعد الإدارة العليا في سرعت اتخاذ القرار، كما يتمثل تميز المعرفة في ابتكار المعرفة وتبادلها مع الموظفين والعمل على تطبيق المعارف الابتكارية.

ديوان الموظفين العام :

يقدم الباحثان في هذا الملحق نبذة عامة عن ديوان الموظفين العام في فلسطين، يتضمن تعريف عام عن الديوان من حيث النشأة والرؤية والرسالة، والمهام والوظائف التي تقع ضمن اختصاصه، والأهداف الاستراتيجية له ، وعلى مستوى الموارد البشرية والموظفين في مؤسسات القطاع الحكومي، ولجأ الباحثان للموقع الرسمي لديوان الموظفين العام في فلسطين (<https://www.gpc.pna.ps/diwan>) للحصول على هذا السرد.

التعريف بالديوان: ديوان الموظفين العام هو مؤسسة حكومية مستقلة تهتم بشؤون إدارة الخدمة المدنية لموظفي القطاع العام، ويتولى إدارته رئيس بدرجة وزير ويتبع لمجلس الوزراء يتم تعيينه بقرار من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بناء على تنسيب من مجلس الوزراء، ويرأسه حالياً الوزير موسى أبو زيد، والديوان مجموعة من الإدارات والوحدات الإدارية المتخصصة في شؤون الخدمة المدنية ويبلغ عدد الموظفين فيه 164 موظفاً وموظفة .

النشأة والتطور: يرجع نشأة ديوان الموظفين العام مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية بموجب القرار الرئاسي رقم (131) لسنة 1994، ويستند لمجموعة من الأنظمة القوانين ما قبل 1967، والأوامر العسكرية لسلطات الاحتلال، وتمت إعادة صياغة قانون الخدمة المدنية تحت قانون رقم (4) لعام 1998 والصيغة المعدلة لعام 2005. ويعتبر الديوان مرجعية قانونية فلسطينية يقوم على تأطير وتحديد وتوحيد المرجعيات القانونية والتشريعية المتعلقة بالمهام والصلاحيات.

الرؤية: " إدارة وتنمية الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد، بما يحقق الإبداع وتطوير خدمات المواطنين وبما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ".

الرسالة: " تطوير وتنظيم الوظيفة العامة، وتطبيق التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها وفق قواعد الحكم الصالح، والارتقاء بأداء المؤسسات العامة في إطار توظيف أنظمة تكنولوجيا المعلومات ".

مهام ووظائف ديوان الموظفين العام في فلسطين : يمارس الديوان مجموعة من المهام والصلاحيات ذات الاختصاص في الأمور الآتية :

1. الرقابة في تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية في الدوائر الحكومية لتشريعات الخدمة المدنية المعتمدة بصورة سليمة.



2. وضع القواعد العامة في عملية اختيار الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية وأسس الاختيار للعمل في الوظائف الحكومية والرقابة على الإجراءات المتبعة.
3. وضع السياسة العامة لقياس كفاءة الموظفين في الخدمة المدنية ووضع معايير والنماذج التي تستخدم لقياس الكفاءة التي تلتزم بها الدوائر الحكومية.
4. دراسة أساليب العمل والإجراءات في الأجهزة الإدارية والعمل على تطويرها وتبسيطها وتطويرها.
5. متابعة إدارة شؤون الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية وتوجيهها إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.
6. ضبط السجلات الخاصة بالتعيينات والترقيات والنقل والعقوبات التأديبية، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية.

الأهداف الاستراتيجية لديوان الموظفين العام في فلسطين

1. التحسين المستمر والمستدام في البيئة التشريعية والمؤسسية للخدمة المدنية في فلسطين من خلال توضيح الإجراءات والقرارات والأنظمة والسياسات ذات العلاقة والمتعلقة في الخدمة المدنية وتبني معيار الكفاءة والجدارة في عمليات التوظيف والترقيات وتحديد الأدوار للجهات ذات العلاقة والعمل على تطوير التشريعات القانونية واللوائح التنفيذية التي تنظم العلاقة بين الموظف والمؤسسة.
 2. التخطيط والتمنية في إدارة الموارد البشرية بشكل مهني للإرتقاء بأداء الموظفين في القطاع الحكومي من خلال عمليات الجذب والاستقطاب لأصحاب الكفاءات المتخصصة الخبرات للعمل مؤسسات القطاع الحكومي.
 3. الإستثمار في رأس المال البشري والاهتمام بالموظفين الجدد وتنميتهم من خلال اكسابهم المعارف والمهارات اللازمة، والارتقاء بثقافتهم التنظيمية والإستجابة لاحتياجات المواطنين وتقديم الخدمات العامة بشكل أفضل.
 4. تنفيذ إجراءات الإصلاح الإداري ومعالجة حالة الترهل الإداري في مؤسسات القطاع الحكومي وتحسين بيئة العمل الداخلية في المؤسسات الحكومية وتطوير مهارات الموارد البشرية.
 5. تطوير نظم المعلومات المتعلقة في إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، وتسهيل الإجراءات الإدارية على المستويات الإدارية بين الموظفين وإداراتهم والاستثمار في المجالات التنموية وتعميم الوسائل التكنولوجية وعمليات الإتصال المحوسبة. (<https://www.gpc.pna.ps/diwan>).
- الدراسات السابقة



1. دراسة (الرفاعي، 2022)، بعنوان: (ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية في السعودية)، هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن علاقة ممارسات إدارة المواهب بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث كانت الاستبانة أداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (60) مديراً يعملون في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، وكانت (56) استبانة صالحة للتحليل، وقد أظهرت النتائج أن واقع ممارسات إدارة المواهب (ممارسات تنمية المواهب، ممارسات الاحتفاظ والتحفيز، ممارسات الاختيار والاستقطاب) في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، وأوصت الدراسة بالعمل على دراسة واقع إدارة المواهب في المراحل الدراسية المختلفة، وفي كافة المناطق لتسليط الضوء على مواطن الضعف، والتحديات التي تواجه إدارات المدارس في هذا الخصوص.

2. دراسة (عثامنة وقديسي، 2022)، بعنوان: (أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي)، هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي بالتطبيق على ميناء (جن-جن) في الجزائر، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختارت أسلوب العينة القصدية، وتم توزيع استبانة على (50) موظف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، استغلال المواهب) على التميز التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التميز التنظيمي كأحد العناصر المهمة في ثقافة المؤسسة، مع التركيز على إدارة المواهب البشرية في تحقيقه.

3. دراسة (الكيلاني وآخرين، 2021)، بعنوان: (أثر إدارة المواهب على الإداء المؤسسي)، هدفت هذه الدراسة التوصل إلى تصور مقترح لواقع إدارة المواهب بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من الأفراد العاملين بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا/ ليبيا، واستخدم الباحثون العينة العشوائية بنسبة 10% من إجمالي مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين بالهيئة ومن جميع المستويات الوظيفية بها، والبالغ عددهم (88) عاملاً وعاملة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للحالة الاجتماعية، حيث أن نسبة المتزوجين أعلى من نسبة الغير متزوجين، وأيضاً يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للمستوى الوظيفي حيث جاءت من هم في مستوى الإدارة الدنيا بنسبة أعلى من غيرها من المستويات، بينما أظهرت نتائج



الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية جذب المواهب، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، ووجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية تنمية المواهب، كما بينت النتائج وجود أثر لأبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة وموظفيها، وكذلك عدم وجود فروق في استجابات العاملين نحو واقع الأداء المؤسسي في الهيئة تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، الخبرة في مجال العمل، وسنوات الخبرة).

4. دراسة (عودة، 2021)، بعنوان: (أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين)، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارات العليا في ديوان الموظفين العام وعددهم 155 مبحوثاً، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 113 موظف، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات لعينة الدراسة حول واقع إدارة المعرفة، وكذلك واقع التميز المؤسسي في الديوان تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي لدى موظفي الديوان مع اهتمام الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام بإجراء التحسينات المستمرة المتعلقة بالأداء المؤسسي.

5. دراسة (بُعزيز، 2021)، بعنوان: (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي)، هدفت هذه الدراسة التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة السونغاز الخدماتية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 50 مبحوثاً واستردت 40 استبانة صالحة للتحليل، وقد أظهرت النتائج عن وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، كما أن هناك تأثير للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، من أهم ما أوصت به الدراسة العمل على تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية واختصاصاتها التنظيمية بشكل مناسب لطبيعة التميز المؤسسي والربط بين مهام وأدوار الأفراد ومواصفات التميز المؤسسي في المؤسسة.

6. دراسة (Abo Saif, 2021)، بعنوان: (تأثير ممارسات إدارة المواهب في التميز المؤسسي في قطاع الصحة المصري: الدور الوسيط للتنظيم الذكي)، هدفت الدراسة الكشف عن تأثير ممارسات إدارة المواهب في



التميز المؤسسي، ودور المنظمة الذكية كوسيط، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) وذلك بالتطبيق على عينة ملائمة حجمها 370 موظفا من العاملين في مستشفى الجامعة المصرية، وقد أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المواهب لها تأثير وسيط جزئي في التميز المؤسسي للدور الوسيط للمنظمة الذكية، كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير للوسيط في العلاقة بين المكافأة والتميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب تخلق منظمة ذكية والتي تؤدي إلى تعزيز التميز المؤسسي في مستشفى الجامعة المصرية.

7. دراسة (Pillai & Sivathanu, 2020)، بعنوان: (تحليل تكنولوجيا إدارة الموهبة وتحقيق الأداء التنظيمي)، هدفت الدراسة الى تحليل تكنولوجيا إدارة الموهبة ودورها في تحقيق الأداء التنظيمي، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدارسة من 122 مبحوثا من كبار موظفي الموارد البشرية في الشركات الوطنية والمتعددة الجنسيات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى مساهمة التكنولوجيا لإدارة المواهب في قدرتها على تحليل المواهب وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مما يساهم في تطوير المواهب عالية الأداء، وبالتالي ينعكس على مستوى تطوير الأداء التنظيمي للشركات الوطنية، وقد أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة الموارد الاستراتيجية في تبني إدارة المواهب ضمن استراتيجيات الاستقطاب والتعيين للكفاءات الوظيفية .

8 . دراسة (Al Aina & Atan, 2020)، بعنوان: (أثر إدارة المواهب على ممارسات الأداء التنظيمي المستدام)، هدفت هذه الدراسة للبحث في ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الاستدامة للأداء التنظيمي الذي يتناسب مع الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للشركات، والتحقيق في تأثير ممارسات إدارة المواهب على استدامة الأداء التنظيمي في الشركات العقارية المتواجدة في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث سعت الدراسة لتقديم مساهمات من خلال تقييم تجريبي لإدارة المواهب في الإمارات العربية المتحدة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واداة الدراسة الاستبيان الذي تمتوزيعه على عينة الدراسة التي تكونت من 306 موظفا وموظفة يعملون في شركات عقارية، تم التحقق من الفرضيات المقترحة من خلال نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن جذب المواهب والاحتفاظ بها كان لهما آثار إيجابية بشكل ملحوظ من حيث التعلم والتطوير، وتشير نتائج الدراسة إلى أن التعلم والتنمية، والإدارة المهنية للموظفين يجب أن تستفيد منها الإدارة من خلال التركيز على برامج التدريب والتأهيل حتى تتمكن الشركة من تحقيق الأداء التنظيمي المستدام .

9. دراسة (Abed Allah, 2018)، بعنوان: (أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية)، هدفت هذه الدراسة للكشف عن تأثير إدارة المواهب في التميز المؤسسي من



خلال فحص تأثير إدارة المواهب ومتغيراتها: (الاكتشاف، الإلهام، التحويل) في التميز المؤسسي (تحفيز الموظفين، المنظمة الصحية، رضا العملاء، بيئة عمل صحية)، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع المعلومات الاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية (شركة زين، وشركة أورانج، وشركة أمنية)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في التميز المؤسسي.

10. دراسة (Al-Lozi et al, 2017)، بعنوان: (أثر إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة لجمع البيانات، وتمثلت استراتيجيات إدارة المواهب في: (توظيف المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، واستراتيجية التعاقب الوظيفي) بينما تناول أبعاد التميز المؤسسي والمتمثل في (التميز القيادي، التميز في الخدمات، التميز في إدارة العمليات)، وأظهرت نتائج الدراسة أن توظيف المواهب واستراتيجية التعاقب الوظيفي كان له أثر كبير وإيجابي في تحقيق التميز المؤسسي لشركة البوتاس الأردنية.

11. دراسة (المطيري، 2016)، بعنوان: (أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك)، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى في جامعة تبوك والبالغ (200) فرداً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (190) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تصورات موظفي جامعة تبوك لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب ذات مستوى مرتفع، وأن تصورات العاملين لأبعاد الأداء المؤسسي ذات مستوى مرتفع أيضاً، ووجود أثر لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي، وأن أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب تفسر ما مقداره (49 %) من التباين في الأداء المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في استراتيجيات الجذب والمحافظة على المواهب البشرية والاحتفاظ بهم وتنميتها وذلك لشح المعروض منهم في سوق العمل، وأن هناك حرباً على المواهب في الوقت الحالي، وسوف تزداد كلما تعقدت الأمور وتطورت التقنيات والأساليب العلمية في تأدية الوظائف التي هي بدورها تتغير ويعتريها التطور والنمو.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف في منهجية الدراسة حيث اجمعت العديد من الدراسات مع الدراسة الحالية في اتباعها المنهج الوصفي كدراسة (الكيلاني وآخرون، 2021)، ودراسة (عودة، 2021)، بينما اعتمدت دراسة



(Al Aina & Atan, 2020)، ودراسة (Abo Saif, 2021) على المنهج التجريبي والاستكشافي من خلال اتباع أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية SEM .

وانتقلت جميع الدراسات التي اتبعت المنهج الوصفي باستخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، أما دراسة (Al Aina & Atan, 2020)، ودراسة (Abo Saif, 2021) اتبعت نموذج المعادلة الهيكلية SEM وفي مجتمع الدراسة اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عثامنة وقديسي، 2022) والتي استخدمت العينة القصدية، أما دراسة (Abed Allah, 2018) ، ودراسة (Al-Lozi et al, 2017)، ودراسة (الرفاعي، 2022) فقد اتبعت أسلوب العينة العشوائية.

وفي مكان إجراء الدراسة اتفقت الدراسة الحالية في بلد إجراء الدراسة في فلسطين مع دراسة (عودة، 2021) التي طبقت على نفس مجتمع الدراسة الحالية ديوان الموظفين العام في فلسطين التي بحثت في إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي، بينما اختلفت مع دراسات أخرى طبقت على الشركات الأردنية كدراسة (Abed Allah, 2018) شركات الاتصالات الأردنية ودراسة (Al-Lozi et al, 2017) شركة البوتاس الأردنية، أما دراسة (Al Aina & Atan, 2020)، ودراسة (Pillai & Sivathanu, 2020)، اتفقت فيما بينها بالتطبيق على قطاع الشركات.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الرفاعي، 2022)، ودراسة (عثامنة وقديسي، 2022)، ودراسة (Abed Allah, 2018)، ودراسة (Al-Lozi et al, 2017)، في أنها بحثت في متغيرات إدارة المواهب والتميز المؤسسي.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة : حيث ساعدت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة الحالية وصياغة الأهداف ووضع الفرضيات التي تتلاءم مع الدراسة، وقدمت الدراسات السابقة تصوراً لتحديد أبعاد إدارة المواهب والتميز المؤسسي والتي أجمعت عليها معظم الدراسات السابقة، وساهمت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد أهم المحاور التي تم بحثها في الإطار النظري للدراسة، وشكلت الدراسات السابقة تصوراً حول الأداة المناسبة للدراسة الحالية (الاستبانة) وتطويرها لتتناسب مع أغراض الدراسة.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة التي تم تطبيق الدراسة الحالية، حيث سعت إلى البحث في أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي بالتطبيق على ديوان الموظفين العام في فلسطين من خلال استطلاع وجهات نظر الموظفين بمسمى رئيس قسم فأعلى، كما تعتبر هذه الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثان - والتي بحثت في موضوع إدارة المواهب وأثره في التميز المؤسسي لديوان الموظفين العام في فلسطين.



الإطار المنهجي للدراسة

1. منهج الدراسة: اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته طبيعتها، حيث تم في هذا المنهج جمع البيانات من خلال استخدام أداة الدراسة، ومن ثم إجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة والمتعلقة بالدراسة.

2. مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي ديوان الموظفين العام بمسمى رئيس قسم فأعلى، وقد استخدم الباحثان أسلوب العينة المتاحة حيث تم توزيع (142) استبانة، وتم استرداد (125) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت (88%).

أجرى الباحثان اختبار صدق الاتساق الداخلي وثبات الأداة لأول 30 استجابة، وبعد التأكد من صلاحية الأداة وثباتها تم استكمال توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة التي كان حجمها (125) مبحوثاً ومبحوثة وذلك تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية واستناداً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	53	42.4%
أنثى	72	57.6%
المجموع	125	100.0%

يتبين من الجدول (1) أن نسبة الاناث كانت الأكبر وبلغت (57.6%) من عينة الدراسة، بينما كانت نسبة الذكور (42.4%)، وهذا يشير الى فرصة النساء في الوظيفة العمومية متمثلة في ديوان الموظفين العام، وان المرأة قد أخذت دورها جنباً الى جنب مع الرجل بهذه الوظائف الحكومية .

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 40 سنة	25	20.0%
من 40 - أقل من 50 سنة	62	49.6%
50 سنة فأكثر	38	30.4%
المجموع	125	100.0%

يتبين من الجدول (2) أن الفئة العمرية (من 40 - أقل من 50 سنة) كانت الأكبر وبلغت (49.6%) من عينة الدراسة بينما كانت نسبة الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (30.4%) وأقل نسبة كانت للفئة العمرية (أقل من 40 سنة) بنسبة (20%)، مما يشير الى توزيع منطقي للفئات العمرية بالوظائف العليا بالديوان، وان هناك فئات عمرية متنوعة تقوم بالأعمال مما يشير الاستفادة من العناصر الشابة التي يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً واعطائها المجال لاستلام الوظائف الادارية العليا في الديوان.



جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
8.0%	10	دبلوم متوسط فما دون
64.8%	81	بكالوريوس
27.2%	34	دراسات عليا
100.0%	125	المجموع

يتبين من الجدول (3) أن مؤهل بكالوريوس كانت الأكبر (64.8%) من عينة الدراسة، بينما كانت نسبة الدراسات العليا (27.2%) وأقل نسبة كانت لمؤهل دبلوم متوسط فما دون بنسبة (8%) من عينة الدراسة، مما يشير الى ان الديوان يستقطب ذوي المؤهلات العليا بالوظائف المختلفة فيه، مما يعمل على تعزيز المخرجات لديه.

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
4.8%	6	أقل من 5 سنوات
28.6%	32	من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات
69.6%	87	10 سنوات فأكثر
100.0%	125	المجموع

يتبين من الجدول (4) أن سنوات الخبرة لفئة (10 سنوات فأكثر) كانت الأكبر وبلغت (69.6%) من عينة الدراسة بينما كانت نسبة فئة (من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات) بلغت (28.6%) وأقل نسبة كانت لفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (4.8%) من عينة الدراسة، وهذا يشير الى تمتع العاملين بالخبرات الكافية لتسيير الاعمال على اكمل وجه في الديوان.

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
40.8%	51	رئيس قسم
56.0%	70	مدير
3.2%	4	مدير عام فاعلى
100.0%	125	المجموع

يتبين من الجدول (5) أن المسمى الوظيفي من فئة مدير هي النسبة الأكبر من عينة الدراسة بتسبة (56%)، بينما يليها نسبة رئيس قسم (40.8%) فيما أقل نسبة كانت لمسمى مدير عام فاعلى بنسبة (3.2%) من عينة الدراسة، مما يشير الى تنوع المسميات وتسكينها وفق الهيكل التنظيمي للديوان.

3. أداة الدراسة: اعتمد الباحثان في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من الدراسات السابقة، وهي دراسات (الرفاعي، 2022)، (الكيلاني وآخرون، 2021)، (بغزير، 2021)، وبالاستعانة بنموذج التميز الأوروبي، إضافة لاستشارة الباحثان لمجموعة من الخبراء في بناء وتطوير أداة الدراسة والتي قام هؤلاء الخبراء بتحكيماها، حيث اشتملت الاستبانة على (36) عبارة موزعة على محورين رئيسيين كما هو موضح في الجدول رقم (6).



جدول رقم (6): توزيع أرقام عبارات الاستبانة تبعاً لمحاور الدراسة وأبعادها

أرقام العبارات	عدد العبارات	محاور وأبعاد الدراسة
المحور الأول: إدارة المواهب		
5-1	5	استقطاب المواهب
10-6	5	اختيار المواهب
15-11	5	تدريب المواهب
21-16	6	المحافظة على المواهب
21-1	21	المجموع
المحور الثاني: التميز المؤسسي		
26-22	5	تميز القيادة
31-27	5	تميز الموارد البشرية
36-32	5	تميز المعرفة
36-22	15	المجموع
36-1	36	العدد الكلي لعبارات الاستبانة

فحص صدق الأداة

صدق الأداة: تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء، حيث أوصوا بصلاحياتها مع إجراء بعض التعديلات اللازمة عليها، وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية .
وتم التحقق من صدق البناء للأداة بحساب معامل ارتباط العبارة مع درجة الموافقة الكلية للبعد باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك كما هو وارد في الجداول (7)، (8) .

جدول رقم (7): درجة ارتباط العبارات مع درجة الموافقة الكلية لأبعاد محور إدارة المواهب

العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط
1	.767**	2	.774**	3	.851**	4	.763**	5	.706**
استقطاب المواهب						.656**			
6	.743**	7	.728**	8	.755**	9	.731**	10	.781**
اختيار المواهب						.768**			
11	.727**	12	.858**	13	.858**	14	.874**	15	.842**
تدريب المواهب						.884**			
16	.743**	17	.798**	18	.793**	19	.830**	20	.732**
21	.659**								
المحافظة على المواهب						.659**			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) لقيم ارتباط العبارات على كل بُعد، وارتباط العبارات بدرجة الموافقة الكلية للبعد، وكانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وأن هناك اتساق داخلي لعبارات الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس إدارة المواهب.



جدول رقم (8): درجة ارتباط العبارات مع درجة الموافقة الكلية لأبعاد محور التميز المؤسسي

العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط
22	.788**	23	.799**	24	.813**	25	.746**	26	.743**
تميز القيادة		.870**							
27	.796**	28	.846**	29	.879**	30	.904**	31	.836**
تميز الموارد البشرية		.865**							
32	.796**	33	.847**	34	.818**	35	.795**	36	.809**
تميز المعرفة		.889**							

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) لقيم ارتباط العبارات على كل بُعد، وارتباط العبارات بدرجة الموافقة الكلية للبُعد، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وأن هناك اتساق داخلي لعببارات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس التميز المؤسسي.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرو نباخ ألفا لاستخراج الثبات، حيث بلغت نسبته على الدرجة الكلية لأداة الدراسة (0.953) وهي نسبة ثبات عالية تؤكد إمكانية استخدام الأداة، والجدول رقم (9) يوضح معامل الثبات لأبعاد ومحاور الأداة المستخدمة.

جدول رقم (9): معامل الثبات لأداة الدراسة

معامل الثبات ألفا - كرو نباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة وأبعادها
المحور الأول: إدارة المواهب		
0.831	5	استقطاب المواهب
0.802	5	اختيار المواهب
0.888	5	تدريب المواهب
0.852	6	المحافظة على المواهب
0.900	21	درجة الثبات الكلية للمحور الأول
المحور الثاني: التميز المؤسسي		
0.837	5	تميز القيادة
0.723	5	تميز الموارد البشرية
0.945	5	تميز المعرفة
0.835	15	درجة الثبات الكلية للمحور الثاني

المعالجة الإحصائية: بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وإجراء الاختبارات المطلوبة، حيث تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل الثبات ألفا - كرو نباخ، وفحص العلاقة الارتباطية بين محور إدارة المواهب وأبعاده ومحور التميز المؤسسي وأبعاده، وإجراء اختبار الانحدار لقياس أثر إدارة المواهب وأبعادها (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تدريب المواهب، المحافظة على المواهب) على كل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز المعرفة).



نتائج الدراسة : لتفسير نتائج الدراسة أعطيت للعبارات (5) درجات عن كل إجابة (دائماً)، و(4) درجات عن كل إجابة (غالباً)، و(3) درجات عن كل إجابة (أحياناً)، ودرجتان عن كل إجابة (نادراً)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (إطلاقاً)، ومن أجل تفسير النتائج، أعتمد الباحثان مقياس ليكرت الخماسي الآتي للنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة، ومن أجل تفسير النتائج تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقيم المتوسطات الحسابية للاستجابات كما هو موضح في الجدول (10) التالي:

جدول رقم (10): معيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي الممنوي		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20.00%	36.00%	منخفضة جداً
2	1.81	أقل من 2.60	36.00%	52.00%	منخفضة
3	2.61	أقل من 3.40	52.00%	68.00%	متوسطة
4	3.41	أقل من 4.20	68.00%	84.00%	مرتفعة
5	4.21	5.00	84.00%	100.00%	مرتفعة جداً

أولاً - النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول والذي ينص: ما واقع تطبيق إدارة المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين ؟ للإجابة عن هذا السؤال والاستئلة الفرعية اللاحقة فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين وهي كما يأتي:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد إدارة المواهب

الرقم	أبعاد إدارة المواهب	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	استقطاب المواهب	3.626	0.668	72.35%	مرتفعة
2	اختيار المواهب	3.493	0.685	69.86%	مرتفعة
3	تدريب المواهب	3.114	0.880	62.27%	متوسطة
4	المحافظة على المواهب	2.779	0.846	55.57%	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	3.252	0.77	65.03%	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (11) أن استجابات المبحوثين نحو إدارة المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاءت مرتفعة على أبعاد (استقطاب المواهب، اختيار المواهب)، حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وجاءت متوسطة على أبعاد (تدريب المواهب، المحافظة على المواهب)، حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، وبالتالي جاء واقع تطبيق إدارة المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية للمحور بدلالة النسبة المئوية (65.03%)، ويرى الباحثان أن هناك نوع من القصور على مستوى تدريب المواهب والمحافظة عليها في الديوان نتيجة غياب الدعم والتحفيز لهذه المواهب، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عثامنة وقديسي، 2022) وإن هناك بعض القصور في تطبيق إدارة المواهب، واختلفت مع دراسة (الكيلاني وآخرين، 2021) التي أشارت إلى



مستوى مرتفع في تطبيق إدارة المواهب، ولتفصيل نتائج الأسئلة الفرعية المتعلقة بعناصر إدارة المواهب فقد جاءت كما يأتي :

1- ما اقع استقطاب المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين ؟ للإجابة عن هذا السؤال والاسئلة الفرعية اللاحقة فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين وهي كما يأتي:

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعث استقطاب المواهب

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	يقوم الديوان بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاته المستقبلية من المواهب بما يحقق أهدافه.	3.808	0.6684	76.16%	مرتفعة
2	يهتم الديوان بالإعلان الداخلي لشغل المناصب الشاغرة للموظفين الموهوبين لديه قبل الإعلان عنها بالخارج.	3.600	0.6720	72%	مرتفعة
3	يتبنى الديوان استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب من ذوي الكفاءة.	3.600	0.6956	72%	مرتفعة
4	يضع الديوان خطط مستقبلية لتوظيف الموهوبين وفق متطلبات التطوير فيه.	3.584	0.6246	71.68%	مرتفعة
5	يضع الديوان أنظمة متقدمة لعمليات استقطاب الموهوبين.	3.496	0.6795	69.92%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.62	0.668	72.35%	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (12) أن استجابات المبحوثين المتعلقة باستقطاب المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاءت بدرجة مرتفعة على جميع عبارات المحور، حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.62) بنسبة مئوية كلية بلغت حوالي (72.35%)، ويرى الباحثان أن الديوان يقوم بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاته المستقبلية من المواهب بما يحقق أهدافه، نظرا لاهتمام الادارة العليا في الديوان بالتخطيط لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من حاجته من الموظفين الموهوبين ذوي الكفاءة والخبرة من أجل الارتقاء بالديوان. وبناء على ما سبق يرى الباحثان بأن هناك اهتمام من الديوان باستقطاب المواهب من خلال ما يقوم به من اجراءات خاصة باستقطابهم، وأن الديوان يتبع استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب ذوي الكفاءة، والتخطيط المنظم لتحديد احتياجاته من المواهب بما يحقق أهدافه. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الكيلاني وآخرين، 2021) التي أشارت إلى مستوى مرتفع في استقطاب المواهب في الهيئة الليبية لأبحاث العلوم التطبيقية والتكنولوجيا، واختلفت مع نتائج دراسة (أبو زياد، وجاد الله، 2021) التي أشارت إلى مستوى متوسط لإستقطاب المواهب في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

2- ما اقع اختيار المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين ؟

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبُعد اختيار المواهب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
6	يعتمد الديوان على معايير واضحة يتم على أساسها اختيار المرشحين المناسبين لإشغال الوظائف المختلفة فيها	3.520	.7362	70.40%	مرتفعة
7	تتناسب إجراءات اختيار الموظفين الموهوبين في الديوان مع طبيعة الوظيفة الشاغرة.	3.504	.6553	70.08%	مرتفعة
8	تعتمد إجراءات اختيار الموظفين الموهوبين في الديوان على مجموعة من الاختبارات يجتازها المتقدمون لشغل الوظائف.	3.480	.6672	69.60%	مرتفعة
9	يعطي الديوان الأولوية لأصحاب المواهب في عملية الاختيار.	3.464	.6543	69.28%	مرتفعة
10	يضع الديوان أنظمة متقدمة لعمليات اختيار الموظفين الموهوبين.	3.496	.7142	69.92%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.493	0.685	69.86%	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (13) أن استجابات الباحثين على البعد الثاني لإدارة المواهب وهو (اختيار المواهب) جاء بدرجة مرتفعة على جميع العبارات لهذا المحور، حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.493) بنسبة مئوية كلية بلغت (69.86%)، ومن خلال هذه الاستجابات، يرى الباحثان أن الديوان يعتمد على معايير واضحة يتم على أساسها اختيار المرشحين المناسبين لإشغال الوظائف المختلفة فيه، وأن الديوان يعتمد على معايير واضحة وشفافة في اختياره للموظفين، وأن الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام لديها معايير واضحة وأنظمة متقدمة وإجراءات معينة تتبعها في اختيار الموظفين لإشغال الوظائف، وأن الديوان يعطي الأولوية لأصحاب المواهب عند مرحلة الاختيار للموظفين فيه، وقد اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الرفاعي 2021) التي أشارت إلى مستوى مرتفع في الاهتمام باختيار المواهب، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عثامنة وقديسي، 2022) التي جاءت بدرجة متوسطة لاختيار المواهب في مؤسسة ميناء (جن - جن) في الجزائر.

3- ما واقع تدريب المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين ؟

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبُعد تدريب المواهب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
11	يتوفر لدى الديوان خطط لعملية تدريب الموظفين بشكل مستمر.	3.240	.7662	64.80%	متوسطة
12	يشجع الديوان الموظفين على تبادل الخبرات في العمل.	3.168	.8494	63.36%	متوسطة
13	تساعد بيئة العمل في الديوان الموظفين في الاستفادة من برامج التدريب.	3.000	.8519	60.00%	متوسطة



14	يقوم الديوان بتدريب الموظفين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية.	3.048	.9406	%60.96	متوسطة
15	تتميز خطط تدريب الموظفين في الديوان بالاستمرارية.	3.112	.9937	%62.24	متوسطة
الدرجة الكلية		3.114	0.880	62.27	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (14) أن استجابات المبحوثين على البعد الثالث من أبعاد إدارة المواهب (تدريب المواهب) جاء بدرجة متوسطة على كافة عبارات المحور، وكانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.114) بنسبة مئوية كلية بلغت حوالي (62.27%) وأن هناك تباين في استجابات المبحوثين، فبعض الموظفين كان راضياً عن عمليات التدريب في الديوان والبعض الآخر كان غير راضي، ومن هنا يرى الباحثان أنه وبالرغم من اهتمام الإدارة العليا في الديوان في التخطيط المستمر لعمليات التدريب من أجل تطوير الموظفين واكسابهم الخبرات والمعارف من خلال مشاركتهم في ورش تدريبية لتحسين امكانيات المهوبين لديه مما يحسن الاداء العام للديوان، إلا أن هناك بعض القصور في عملية تدريب الموظفين، وهذا كان واضحاً من اجابات المبحوثين.

وقد انققت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المطيري، 2016) التي اشارت الى مستوى متوسط في التدريب والتنمية في جامعة تبوك، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الكيلاني وآخرين، 2021) التي أشارت الى مستوى مرتفع في تدريب المواهب، ودراسة (أبو زيادة وجاد الله، 2021)، التي أشارت الى مستوى مرتفع في بعد تدريب المواهب ووجود اهتمام وتركيز على ممارسة التدريب والتطوير في الوزارات الفلسطينية.

4- ما اقع المحافظة على المواهب في ديوان الموظفين العام في فلسطين ؟

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبُعد المحافظة على المواهب

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
16	تتلاءم المكافآت المادية التي يقدمها الديوان مع قدرات الموظفين.	2.712	.9657	%54.24	متوسطة
17	يشعر الموظفون في الديوان بالأمن الوظيفي بسبب سياسات الإدارة العليا الداعمة للمواهب.	2.736	.9258	%54.72	متوسطة
18	يمارس الموظفون صلاحياتهم بشكل كامل في الديوان.	2.736	.8812	%54.72	متوسطة
19	يقدم الديوان حوافز معنوية استثنائية للاحتفاظ بالموظفين.	2.696	.8154	%53.92	متوسطة
20	يعطي الديوان الأولوية للموظفين المتميزين في الترقية الى مناصب إدارية عليا.	2.800	.7405	%56.00	متوسطة
21	يضع الديوان إجراءات مناسبة لمنع هجرة الموظفين المتميزين.	2.992	.7459	%59.84	متوسطة
الدرجة الكلية		2.779	0.846	%55.57	متوسطة



يتبين من الجدول رقم (15) أن استجابات المبحوثين على البعد الرابع لإدارة المواهب وهو (المحافظة على المواهب) جاء بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور، وجاءت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.779) بنسبة مئوية كلية بلغت حوالي (55.57%)، وبالتالي فإن الديوان يقدم حوافز معنوية استثنائية للاحتفاظ بالموظفين بدرجة متوسطة مما يشير بأن هناك تباين واختلاف في استجابات المبحوثين لهذا البعد، وحسب وجهة نظر الباحثان فإن ذلك يعود الى قصور بالاهتمام بهؤلاء الموهوبين والمحافظة عليهم من خلال تقديرهم وترقيتهم وتحفيزهم، وهذا ينعكس سلباً على أداء الديوان بشكل عام، وأن هناك ضعفاً بإشباع حاجات الموظفين الموهوبين ذوي الكفاءة، وكذلك اعتماد الديوان على معايير روتينية للترقية دون اعطاء اولوية للموظفين الموهوبين لإشغال المناصب القيادية، وقلة الاهتمام بتقديم الحوافز للموظفين الموهوبين سواء كانت مادية أو معنوية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو زيادة وجاد الله، 2021) التي أشارت الى مستوى متوسط في المحافظة على المواهب، وهناك تباين في استجابات المبحوثين على هذا البعد، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (المطيري، 2016) التي أشارت النتيجة الى درجة متوسطة على هذا البعد، واختلفت مع نتائج دراسة (الكيلاني وآخرين، 2021) التي أشارت الى مستوى مرتفع في المحافظة على المواهب.

ثانياً - النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الثاني والذي نصه: ما مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟ للإجابة عن هذا السؤال والاسئلة الفرعية اللاحقة فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين وهي كما يأتي:

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد التميز المؤسسي

الرقم	أبعاد التميز المؤسسي	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	تميز القيادة	3.362	0.823	67.23%	متوسطة
2	تميز الموارد البشرية	3.120	0.862	62.40%	متوسطة
4	تميز المعرفة	3.355	0.851	67.10%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.279	0.845	65.58%	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (16) أن استجابات المبحوثين نحو أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين على أبعاد (التميز المؤسسي)، جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت بدرجة متوسطة على جميع الأبعاد وهي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز المعرفة) وبنسب مئوية متقاربة جداً، حيث تتراوح ما بين (62.4% - 67.232%)، ويرى الباحثان أن درجة موافقة المبحوثين على التميز المؤسسي لديوان الموظفين على مستوى القيادة والموارد البشرية والمعرفة جاءت بدرجة أقل من الطموحات التي تسعى إليها الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام، فيما كانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية للمحور متوسطة بنسبة مئوية (65.58%). وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما خرجت به دراسة (أبو زيادة وجاد الله،



(2021)، ودراسة (الكيلاني وآخرون، 2021)، التي اشارت الى مستوى مرتفع للنتائج التي تتعلق بمحور التميز المؤسسي، ولتوضيح نتائج تحليل عناصر الأداء المؤسسي فقد جاءت كما يأتي :

1- ما مستوى تميز القيادة في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعيد تميز القيادة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
22	تتبنى الإدارة العليا في الديوان الأفكار الإبداعية الجديدة.	3.616	.8307	72.32%	مرتفعة
23	تدعم الإدارة العليا في الديوان مبدأ المشاركة بين الإدارة والموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	3.368	.8570	67.36%	متوسطة
24	تسند الإدارة العليا في الديوان المهام الوظيفية للموظفين وفقاً لقدراتهم.	3.280	.8386	65.60%	متوسطة
25	تشجع الإدارة العليا في الديوان الموظفين على العمل الجماعي.	3.200	.7725	64.00%	متوسطة
26	تحفز الإدارة العليا في الديوان الموظفين نحو التميز.	3.344	.8142	66.88%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.362	0.823	67.23%	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (17) أن استجابات المبحوثين على البعد الأول من أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة) في ديوان الموظفين العام جاء بدرجة مرتفعة على العبارة (22) بنسبة مئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وبالتالي فهناك توجه للإدارة العليا في ديوان الموظفين العام نحو تبني الأفكار الإبداعية الجديدة والاستفادة منها، فيما كانت الاستجابات متوسطة على العبارات (23، 24، 25، 26) حيث كانت نسبته المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، ويرى الباحثان أن هناك نوع من القصور على مستوى تشجيع الموظفين على العمل بشكل جماعي، وغياب التحفيز للموظفين كدافع لهم للتميز، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (67.23%)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيادة وجاد الله، 2021)، ودراسة (الكيلاني وآخرون، 2021) ودراسة (بعزيز وآخرون، 2021)، التي أشارت الى مستوى مرتفع في بعد تميز القيادة .

2- ما مستوى تميز الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعيد تميز الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
27	يمتلك الديوان موارد بشرية تمتاز بالكفاءة.	3.360	.8744	67.20%	متوسطة
28	تحرص الإدارة العليا في الديوان على تحفيز الموظفين.	3.232	.8626	64.64%	متوسطة
29	تحرص الإدارة العليا في الديوان على دعم الإنجازات الوظيفية للموظفين.	3.032	.8608	60.64%	متوسطة
30	تدعم الإدارة العليا في الديوان الكفاءات المتميزة بالترقية لمناصب أعلى.	3.040	.8744	60.80%	متوسطة



31	تدعم الإدارة العليا في الديوان قصص النجاح للموظفين المميزين.	2.936	.8400	58.72%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.120	0.862	62.40%	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (18) أن استجابات الباحثين على البعد الثاني من أبعاد التميز المؤسسي (تميز الموارد البشرية) في ديوان الموظفين العام جاءت بدرجة متوسطة على كل العبارات (27، 28، 29، 30، 31، 32)، حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، ومن خلال هذه الاستجابات يرى الباحثان أن على الإدارة العليا في الديوان العمل على تشجيع ودعم قصص النجاح لموظفيها المتميزين، وأن هناك حرص بدرجة متوسطة من الديوان على دعم الإنجازات الوظيفية والمتمثلة بترقية الموظفين لمناصب أعلى، مما يؤثر سلباً على مستوى تميز الموارد البشرية، وجاءت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (62.4%). وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيادة وجاد الله، 2021) ودراسة (عودة، 2021) التي كانت النتيجة على هذا البعد مرتفعة .

3- ما مستوى تميز المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لُبُعد تميز المعرفة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
38	تشجع الإدارة العليا في الديوان على ابتكار المعرفة الجديدة.	3.688	.8652	73.76%	مرتفعة
39	تهتم الإدارة العليا في الديوان بتشكيل فرق عمل متخصصة لتطبيق المعرفة.	3.536	.8284	70.72%	مرتفعة
40	يتم تطبيق المبادرات الإبداعية ذات العلاقة بالمعرفة في الديوان.	3.368	.8185	67.36%	متوسطة
41	تحرص الإدارة العليا في الديوان على تبادل المعرفة بين الإدارة والموظفين.	3.088	.8982	61.76%	متوسطة
42	تحرص الإدارة العليا في الديوان على تبادل الخبرات بين الإدارة والموظفين.	3.096	.8465	61.92%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.355	0.851	67.10%	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (19) أن استجابات الباحثين على البعد الثالث للتميز المؤسسي (تميز المعرفة) في ديوان الموظفين العام جاءت بدرجة مرتفعة على عبارات (38، 39)، حيث جاءت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، ويرى الباحثان أن ديوان الموظفين يسعى نحو تميز المعرفة من خلال توجه الإدارة العليا الى ابتكار المعارف الجديدة من خلال تشجيع وتشكيل فرق عمل متخصصة تعمل على بناء وابتكار وتطبيق المعرفة، بينما جاءت بدرجة متوسطة على العبارات (40، 41، 42) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، ويرى الباحثان أن على الديوان القيام بتطبيق المبادرات الإبداعية



ذات العلاقة بالمعرفة بالشكل الكافي والذي يلبي طموحات الموظفين نظرا لضعف إجراءات الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والموظفين، حيث جاءت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بنسبة (67.1%). وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما خرجت به دراسة (عودة، 2021) التي أشارت الى مستوى مرتفع على هذا البعد.

خلاصة النتائج المتعلقة بمحاور (إدارة المواهب، التميز المؤسسي)

جدول رقم (20): خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الدراسة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
متوسطة	65.03%	0.77	3.252	إدارة المواهب
متوسطة	65.58%	0.861	3.387	التميز المؤسسي

يتبين من الجدول رقم (20) أن استجابات المبحوثين نحو أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين على محاور الدراسة (إدارة المواهب، التميز المؤسسي)، جاءت بدرجة متوسطة على محور إدارة المواهب بنسبة مئوية بلغت (65.03%)، و جاءت بدرجة متوسطة على محور التميز المؤسسي بنسبة مئوية (67.73%)، ويرى الباحثان أن على ديوان الموظفين العام العمل بشكل أكبر لتعزيز إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث ونصه: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟ للإجابة على هذا السؤال فقد تم تحويله الى الفرضية الرئيسية والتي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بعناصرها (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) في التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز المعرفة) في ديوان الموظفين العام في فلسطين. وانبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بعناصرها (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تدريب المواهب، المحافظة على المواهب) في تميز القيادة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

جدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإدارة المواهب في تميز القيادة

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	قيمة (F)	دلالة (F)	قيمة بيتا المعيارية B	قيمة (t)	دلالة (t)	دال إحصائية
تميز القيادة	استقطاب المواهب	0.553	0.305	13.193	0.000	.224	2.400	.018	دال
	اختيار المواهب					.150	1.395	.166	غير دال
	تدريب المواهب					.259	2.302	.023	دال
	المحافظة على المواهب					.071	.785	.434	غير دال



يبين الجدول (21) أثر أبعاد إدارة المواهب في تميز القيادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.553) ومعامل التحديد لأبعاد إدارة المواهب لُبُعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي (0.305) تقريباً، وهذا يعني أن إدارة المواهب تفسّر ما نسبته 31% تقريباً من تباين تميز القيادة على مستوى التميز المؤسسي لديوان الموظفين العام في فلسطين، وأن أبعاد إدارة المواهب في تميز القيادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي لديوان الموظفين العام في فلسطين تتسم بالصلاحية والقبول حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (F) (0.000)، وكانت نتائج دلالة (t) دالة إحصائياً على الأبعاد (استقطاب المواهب، تدريب المواهب)، حيث كان مستوى الدلالة (t) اقل من (0.05)، فيما جاء مستوى الدلالة لنتائج (t) غير دال إحصائياً على بُعد (اختيار المواهب، المحافظة على المواهب) بمستوى دلالة أكبر من (0.05) وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو يادة وجاد الله، 2021) ودراسة (بعزيز وآخرون، 2021) الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تدريب المواهب، المحافظة على المواهب) في تميز الموارد البشرية لديوان الموظفين العام في فلسطين.

جدول رقم (22): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإدارة المواهب في تميز الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	قيمة (F)	دلالة (F)	قيمة بيتا المعيارية B	قيمة (t)	دلالة (t)	الدلالة المعنوية
تميز الموارد البشرية	استقطاب المواهب	0.665	0.443	23.838	0.00	.025	.211	.833	غير دال
	اختيار المواهب					.419	3.032	.003	دالة
	تدريب المواهب					.236	2.343	.021	دالة
	المحافظة على المواهب					.350	3.788	.000	دالة

يبين الجدول (22) تأثير أبعاد إدارة المواهب في تميز الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.665) ومعامل التحديد لأبعاد إدارة المواهب لُبُعد تميز الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز المؤسسي (0.443) تقريباً، وهذا يعني أن إدارة المواهب تفسّر ما نسبته 44% تقريباً من تباين تميز الموارد البشرية على مستوى التميز المؤسسي لديوان الموظفين العام في فلسطين، ومن الملاحظ أن أبعاد إدارة المواهب في الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز المؤسسي لديوان الموظفين العام في فلسطين تتسم بالصلاحية والقبول، حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (F) (0.000)، وكانت نتائج دلالة (t) دالة إحصائياً على الأبعاد (اختيار المواهب، تدريب المواهب، المحافظة على المواهب) حيث كان مستوى الدلالة (t) اقل من (0.05)، فيما جاء مستوى الدلالة لنتائج (t) غير دال إحصائياً على بُعد (استقطاب المواهب) بمستوى دلالة أكبر من (0.05)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيادة وجاد الله، 2021) ودراسة (بعزيز وآخرون، 2021).



الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تدريب المواهب، المحافظة على المواهب) في تميز المعرفة لديوان الموظفين العام في فلسطين.

جدول رقم (23): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإدارة المواهب في تميز المعرفة

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	قيمة (F)	دلالة (F)	قيمة B بيتا المعيارية	قيمة (t)	دلالة (t)	الدلالة المعنوية
تميز المعرفة	استقطاب المواهب	0.553	0.306	13.199	0.00	.074	.589	.557	غير دال
	اختيار المواهب					.165	1.138	.257	غير دال
	تدريب المواهب					.421	3.979	.000	دالة
	المحافظة على المواهب					-.016	-.161	.872	غير دال

يبين الجدول (23) تأثير أبعاد إدارة المواهب في تميز المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي لديوان الموظفين العام في فلسطين، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.553) ومعامل التحديد لأبعاد إدارة المواهب لبعد تميز المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي (0.306) تقريباً، وهذا يعني أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته 31% تقريباً من تباين تميز المعرفة على مستوى التميز المؤسسي للديوان، ومن الملاحظ أن أبعاد إدارة المواهب في تميز المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي للديوان تتسم بالصلاحية والقبول، حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (F) (.000)، وكانت نتائج دلالة (t) دالة إحصائياً على بُعد (تدريب المواهب) حيث كان مستوى الدلالة (t) أقل من (0.05)، فيما كانت مستوى الدلالة لنتائج (t) غير دالة إحصائياً على أبعاد (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، المحافظة على المواهب) بمستوى دلالة أكبر من (0.05)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيادة وجاد الله، 2021)، ودراسة (الكيلاني وآخرون، 2021).

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً - نتائج الدراسة

1. أن واقع تطبيق إدارة المواهب بعناصرها (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تدريب المواهب، المحافظة على المواهب) في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.252)، ونسبة مئوية كلية بلغت (65.03%)، وكانت نتائج واقع إدارة المواهب من وجهة نظر موظفي ديوان الموظفين العام في فلسطين على النحو التالي:
 - واقع استقطاب المواهب في الديوان جاء بوزن نسبي (72.85%) وهو بدرجة مرتفعة.
 - واقع اختيار المواهب في الديوان جاء بوزن نسبي (69.86%) وهو بدرجة مرتفعة.
 - واقع تدريب المواهب في الديوان جاء بوزن نسبي (62.27%) وهو بدرجة متوسطة.
 - واقع المحافظة على المواهب في الديوان جاء بوزن نسبي (55.57%) وهو بدرجة متوسطة.



2. أن مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز المعرفة) من وجهة نظر موظفي ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.279)، وبوزن نسبي كلي بلغ (67.73%) وكانت نتائج أبعاد التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الموظفين العام في فلسطين على النحو التالي:

- مستوى تميز القيادة في الديوان جاء بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية وبوزن نسبي (67.23%).
- مستوى تميز الموارد البشرية في الديوان جاء بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية وبوزن نسبي (62.4%).

- مستوى تميز المعرفة في الديوان جاء بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية وبوزن نسبي (67.10%).

3. أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الموظفين العام في فلسطين جاءت كما يأتي :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في التميز المؤسسي في الديوان.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في تميز القيادة في الديوان .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في تميز الموارد البشرية في الديوان.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في تميز المعرفة في الديوان .

ثانيا - التوصيات والمقترحات : في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ومناقشتها، ومن خلال ما تم عرضه في الجانبين النظري والتطبيقي في هذه الدراسة، توصل الباحثان لمجموعة من التوصيات التي يمكن تقديمها للقائمين على ديوان الموظفين العام في فلسطين، وهي كما يأتي :

- العمل على استحداث قسم متخصص ضمن دائرة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام يختص بموضوع إدارة المواهب يساعد الإدارة العليا في الديوان على وضع استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب من ذوي الكفاءة والخبرة من خلال معايير واضحة لاستقطاب الموهوبين.
- أن تركز إجراءات اختيار الموظفين الموهوبين في الديوان على مجموعة من الاختبارات التي تهدف لاختيار الموهوبين وأصحاب الكفاءات، وإعطاءهم الأولوية في شغل الوظائف عند عملية الاختيار.



- أن يعمل ديوان الموظفين العام في فلسطين بشكل أكبر على توفير البرامج التدريبية للموهوبين والمتعلقة بتطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية والداعمة لإدارة المواهب، مع توفير التخطيط المناسب للاحتياجات التدريبية للموهوبين.
- العمل على توفير الحوافز الاستثنائية التي تهدف للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في الديوان، ومنحهم الأولوية في ترشيحهم للترقيات لمناصب إدارية عليا، ودراسة احتياجاتهم من أجل وضع الخطط الاستراتيجية التي تحد من هجرة الموظفين المتميزين.
- الاهتمام برفع مستوى تميز القيادة لدى الديوان من خلال تعزيز مبدأ المشاركة بين الإدارة والموظفين خاصة في عمليات اتخاذ القرار، وتحفيزهم نحو التميز، وتقديم الأفكار الإبداعية التي تساعد الديوان على حل المشكلات، وتبني استراتيجية فرق العمل لدعم مبدأ العمل الجماعي المشترك.
- العمل بشكل أكبر على دعم الإنجازات الوظيفية في الديوان، وقصص النجاح للموظفين المتميزين من خلال ترشيحهم لمناصب إدارية عليا تحفز جميع الموظفين على الارتقاء بمستوى أداءهم بما ينعكس إيجاباً على أداء وتميز الديوان.
- تفعيل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين الموظفين والإدارة العليا في الديوان من خلال الحرص على تبادل المعرفة والخبرات، وتحفيز الأفكار الإبداعية بين الإدارة والموظفين، بما يدعم تميز المعرفة على مستوى ديوان الموظفين العام في فلسطين.



قائمة المصادر المراجع

أولاً - المراجع العربية

- أبو زيادة، زكي؛ وجاد الله، محمد. (2021). واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، بحث منشور، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 4، العدد 9، فلسطين.
- إدريس، وائل؛ وأبو جمعة، محمود. (2019). الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجهني، فايز. (2010). مناهج وبرامج الموهوبين: تخطيطها وتنفيذها وتقويمها، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحربي، صالح حامد؛ و خليل، نبيل محمد. (2018). العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك، بحث منشور، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 2، المملكة العربية السعودية.
- الحمداني، صبا نوري. (2018). دور إدارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية دراسة تحليلية لآراء موظفي المستشفيات الأردنية في اقليم الشمال، بحث منشور، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 23، العراق .
- الرفاعي، عبد العزيز. (2022)، ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، بحث منشور، مجلة الجمعية العلمية للقراءة والكتابة، مجلد 22، العدد 249.
- الشمري، أحمد؛ والموسوي، لمياء. (2016). تأثير عمليات ادارة الموهبة في المنظمات الريادية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (1)، العدد (37)، جامعة الكوفة، العراق.
- القرزعي، مها. (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية مركز الخبرات المهنية بالإدارة، الحيزة، مصر.
- الكيلاني، رمزي خيرى؛ ووهبة، محمد؛ والخولي، سحر، (2021)، أثر إدارة المواهب على الإداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا)، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المقالة 32، المجلد 12، العدد 1، مصر.
- المطيري، محمد. (2016). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك، رسالة ماجستير منشورة، قاعدة البيانات العربية الرقمية، جامعة مؤتة، الأردن.
- بُعزیز، آمنه. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر.
- جمعة، خير الدين؛ وعماوي، سميرة؛ وحسيني، ابتسام. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. بحث منشور، جامعة بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 17.
- حجازي، نهال. (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- زيادة، رانية. (2021). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلد 29، العدد 1.
- سليم، نجوى. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي. بحث منشور، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 6.
- عبد السلام، رمضان، والطبلاوي؛ أسامة؛ والزواوي، شيماء. (2019). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، بحث منشور، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 6، مصر.



- عبد الله، عبد الله؛ وعدلان، محمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. بحث منشور، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 7.
- عاتمة، نهلة؛ وفديسي، لبنى. (2022). أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، الجزائر.
- علي، شرف؛ وود، المطيري. (2018). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، بحث منشور، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية المجلد 4. العدد 3.
- عودة، رجاء. (2021). إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- قريشي، محمد؛ وشناي، عبد الكريم؛ ومغزي، راضية. (2022). أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة معسكر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 7.
- كسنة، محمد؛ وقهيري، فاطنة، (2017). دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال. بحث منشور، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 1، العدد 1.

ثانيا - المراجع الأجنبية

- Abo Saif, R. A. (2021). Exploring the Effect of Talent Management Practices on Organizational Excellence in the Egyptian Health Sector: The Mediating Role of Smart Organization. European Journal of Business and Management, 13 (4), 58-67
- Al Aina. Riham & Atan. Tarik. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance, journal sustainability, No. 12. at: <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- Abed Allah, A. (2018). The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company. Organization, 10(5).
- Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2017). Impact of talent management on achieving organizational excellence in Arab Potash Company in Jordan. Global Journal of Management and Business Research.
- Khasawneh, S. N., Mohamed, H. B., & Al-Dubai, M. M. (2020). Factors That Influence the Institutional Excellence in the Government Sector in the Emirate of Abu Dhabi. International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI), 7 (6), 25-26
- Pillai. Rajasshrie &, Sivathanu Brijesh. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT organizations, Benchmarking: An International Journal, ISSN: 1463-5771

ثالثا - المواقع الإلكترونية

- ديوان الموظفين العام، موقع إلكتروني من خلال الرابط التالي :

<https://www.gpc.pna.ps/diwan/arabic/aboutUs/about.jsp>