

إدارة المواهب كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات العامة (دراسة حالة الإدارة العامة لإدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والتنمية الاقتصادية في إقليم النيل الأزرق (2024-2025م)

الأستاذ المساعد - بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية والاجتماعية - جامعة النيل الأزرق

د. محمد إدريس الماحي حبيب

الأستاذ المساعد - بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية والاجتماعية - جامعة النيل الأزرق

د. عبد اللطيف عمر طه

المستخلص:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل في المؤسسات العامة، بات من الضروري إعادة النظر في الكيفية التي تُدار بها الموارد البشرية، وخاصة الكفاءات والمواهب. إذ لم يعد كافيًا الاكتفاء بالأساليب التقليدية، بل أصبح من المهم تبني استراتيجيات حديثة قادرة على استقطاب وتطوير وتحفيز الموظفين ذوي الكفاءة العالية بما يساهم في تحقيق أداء مؤسسي فعّال ومستدام. تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف تطبيق ممارسات إدارة المواهب في العديد من المؤسسات العامة، مما يؤدي إلى تدني الأداء المؤسسي، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة. ومن هذا المنطلق، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة، من خلال دراسة حالة الإدارة العامة للموارد البشرية بوزارة المالية والتنمية الاقتصادية في إقليم النيل الأزرق في الفترة من (2024-2025م). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (120) موظفًا. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال الإحصاءات الوصفية، وتحليل معاملات الارتباط والانحدار، واختبار الثبات (كرو نباخ ألفا). أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي، كما بينت أن المتغيرات التنظيمية (القيادة، الثقافة، الرضا الوظيفي) تلعب دورًا وسيطًا يعزز من هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات استراتيجية لإدارة المواهب في القطاع العام، وتعزيز البيئة التنظيمية الداخلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الأداء المؤسسي، القيادة، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القطاع الحكومي، الإدارة العامة للموارد البشرية، إقليم النيل الأزرق.

Talent Management as an Approach for improving the Public institutions Performance.(a case study of the General Directorate of Human Resources at the Ministry of Finance and Economic Development in the Blue Nile) (2024–2025AD)

Dr.Mohammed Idrees Al-Mahi Habib

Dr. Abd Altif Omar Mohammed

Abstract:

In light of the rapid transformations affecting the work environment in public institutions, it has become essential to reconsider how human resources—particularly talents and high-potential individuals—are managed. Traditional methods are no longer sufficient; rather, modern strategies must be adopted to attract, develop, and retain competent employees, thereby ensuring effective and sustainable institutional performance. This study addresses the issue of weak implementation of talent management practices across many public institutions, which contributes to low performance levels and the inability to efficiently achieve strategic goals. Therefore, this research aims to analyze the impact of talent management on improving institutional performance, using a case study of the General Directorate of Human Resources at the Ministry of Finance and Economic Development in the Blue Nile Region during the period 2024–2025. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a structured questionnaire to collect data from a sample of 120 employees. Data were analyzed using SPSS software through descriptive statistics, correlation and regression analysis, and reliability testing (Cronbach's Alpha). The results revealed a strong and statistically significant correlation between talent management and institutional performance. Additionally, the findings indicated that organizational variables—such as leadership, organizational culture, and job satisfaction—play a mediating role in enhancing this relationship. The study recommends adopting strategic policies for talent management in the public sector and improving the internal organizational environment.

Keywords: Talent Management, Institutional Performance, Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Public Institutions.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

تشهد المؤسسات العامة في العالم العربي تحديات غير مسبوقة، في ظل تزايد الضغوط الاقتصادية، وتغير توقعات المواطنين، وارتفاع المطالب المتعلقة بالكفاءة والجودة. فمع تنامي مفهوم الحكومة الرشيدة والإدارة بالأهداف، أصبحت الأجهزة الحكومية مطالبة بتحقيق أعلى درجات الأداء بأقل الموارد الممكنة. وفي هذا السياق، لم يعد التركيز على الموارد المالية أو التقنية كافيًا، بل بات العنصر البشري هو المحور الجوهرى لنجاح المؤسسات (Armstrong, 2020). وتأتي إدارة المواهب بوصفها أحد المدخل الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التفوق المؤسسي، من خلال استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات المتميزة، وتطويرهم، وتحفيزهم، وضمان استمراريتهم. ويُنظر إلى إدارة المواهب اليوم على أنها استراتيجية متكاملة وليست مجرد وظيفة تقليدية للموارد البشرية (Collings & Mella, 2009). وقد أثبتت عدة دراسات أن المؤسسات التي تستثمر في رأس المال البشري تحقق أداءً مؤسسيًا أعلى، سواء من حيث رضا المستفيدين أو جودة العمليات الداخلية (العنزي، 2020)، (Al-shammari, 2022). ورغم غنى الأدبيات بالبحوث التي تناولت العلاقة بين الموارد البشرية والأداء المؤسسي، إلا أن الفجوة البحثية لا تزال قائمة في سياق المؤسسات العامة العربية، خاصة فيما يتعلق بتطبيق مفهوم إدارة المواهب في الوزارات والهيئات الحكومية، حيث تسود أماط إدارية تقليدية قد تعيق تبني هذا المفهوم الحيوي. وتحديدًا في السودان، تفتقر الدراسات التطبيقية التي تختبر أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسات الحكومية من منظور علمي ممنهج. من هنا، تنطلق هذه الدراسة بهدف رئيسي يتمثل في تحليل أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة، من خلال دراسة حالة الإدارة العامة لإدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والتنمية الاقتصادية في إقليم النيل الأزرق.

مشكلة الدراسة:

توجيه إدارة تنمية الموارد البشرية في إقليم النيل الأزرق، كغيرها من المؤسسات الحكومية تحديًا يتمثل في ضعف تطبيق ممارسات إدارة المواهب في العديد من المؤسسات العامة، مما يؤدي إلى تدني الأداء المؤسسي، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة، والرغم من الجهود المبذولة قد يوجد قصور في بعض إثر تطبيق إدارة المواهب والاستفادة من في تقدم وتطوير الأداء المؤسسي بالإقليم. لذا تبرز الحاجة إلى دراسة علمية لتقييم إثر ممارسات تطبيق إدارة المواهب مع اعتبارات وابعادها الثلاثة متمثلة في المتغيرات التنظيمية (القيادة، الثقافة، الرضا) على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية والتنمية الاقتصادية في إقليم النيل الأزرق، وفهم طبيعة العلاقة بشكل دقيق.

اسئلة الدراسة:

وتسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير ممارسات تطبيق إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية والتنمية الاقتصادية في إقليم النيل الأزرق؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية:

إلى أي مدى تطبق الإدارة العامة سياسات واضحة في استقطاب وتطوير وتحفيز الكفاءات؟

كيف ينعكس مستوى إدارة المواهب على مؤشرات الأداء المؤسسي؟

ما الدور الذي تلعبه المتغيرات التنظيمية (كالقيادة، والثقافة، والرضا) في هذه العلاقة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المواهب (كالقيادة، والثقافة، والرضا) على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة، من خلال دراسة حالة الإدارة العامة للموارد البشرية بوزارة المالية والتنمية الاقتصادية في إقليم النيل الأزرق.

تطبق الإدارة العامة سياسات واضحة في استقطاب وتطوير وتحفيز الكفاءات لتحسين الأداء المؤسسي من خلال الاهتمام بالإدارة المواهب

ظهوراثرالاهتمام بإدارة المواهب على مؤشرات الأداء المؤسسي بإدارة تنمية الموارد البشرية

بالإقليم

بيان الدور الذي تلعبه المتغيرات التنظيمية (كالقيادة، والثقافة، والرضا) في هذه العلاقة

وزيادة الأداء.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تنبع من مساهمتها في إثراء الأدبيات الخاصة بإدارة المواهب في القطاع العام، وتقديمها نموذجًا تطبيقيًا قابلاً للقياس والتحليل.

الأهمية العملية:

كما تكتسب أهمية تطبيقية عملية كونها تقدم توصيات عملية للقيادات الحكومية بشأن تطوير السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

منهجية الدراسة:

فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من موظفي الإدارة العامة للموارد البشرية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال اختبارات إحصائية متعددة شملت المتوسطات والانحدار وتحليل الارتباط. بهذا، تقدم الدراسة إطارًا متكاملًا لفهم العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي في قطاع حيوي، وتفتح آفاقًا لتطوير ممارسات الإدارة الحكومية في الإقليم والسودان.

فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة واهدافها والإطار النظري تم صياغة الفرضيات الآتية لاختبارها:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لممارسات إدارة المواهب وابعادها الثلاثة متمثلة في المتغيرات التنظيمية (القيادة، والثقافة، الرضا) على الأداء المؤسسي في الإدارة العامة لإدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والتنمية الاقتصادية في إقليم النيل الأزرق

تؤدي المتغيرات التنظيمية (القيادة، الثقافة، الرضا) دورًا وسيطًا في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية
توجد علاقة ذات دلالة احصائية سالبة او موجبة للقيادة وتحسين الأداء المؤسسي لإدارة تنمية الموارد البشرية بإقليم النيل الأزرق.
توجد علاقة ذات دلالة احصائية سالبة او موجبة للثقافة وتحسين الأداء المؤسسي لإدارة تنمية الموارد البشرية بإقليم النيل الأزرق
توجد علاقة ذات دلالة احصائية سالبة او موجبة للرضا وتحسين الأداء المؤسسي لإدارة الموارد البشرية بإقليم النيل الأزرق

10. تحليل الدراسات السابقة (عربية وأجنبية):

العنزي (2020): تناولت أثر سياسات استقطاب وتدريب المواهب في مؤسسات القطاع الحكومي في السعودية، وأظهرت أن فعالية إدارة المواهب ترتبط ارتباطًا قويًا بتحسين مؤشرات الأداء التنظيمي، وخاصة جودة الخدمة.
أحمد (2021): ركزت على دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي، وخلصت إلى أن البيئة الداخلية تلعب دورًا محوريًا في تفعيل أثر الممارسات الإدارية الحديثة.

Alshammari (2022): درست العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وفعالية الأداء في مؤسسات الخدمة العامة في الخليج، وأشارت إلى أن الاستثمار في برامج التطوير الوظيفي والقيادة التحفيزية يعزز من فعالية المؤسسات الحكومية.

Collings & Mellahi (2009): وضعوا نموذجًا نظريًا يربط إدارة المواهب بالأداء التنظيمي عبر تحديد مواقع الوظائف الحيوية واستثمار الموارد في أصحاب الكفاءات.
Tarique & Schuler (2010): أبرزوا أهمية البعد الدولي لإدارة المواهب في السياقات المعولمة، وأوصوا بتكييف ممارسات إدارة المواهب مع الثقافة المحلية للمؤسسة.

التميز البحثي لهذه الدراسة:

تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها من خلال تركيزها على القطاع العام في إقليم النيل الأزرق، وهو مجال نادر التداول في الدراسات التطبيقية المتعلقة بإدارة المواهب والاقليم في مرحلة حوجه ماسه للموهبين لدعم مسيرة البناء والتعمير . كما أنها اعتمدت على نموذج ثلاثي الأبعاد يشمل: (1) محاور إدارة المواهب (استقطاب، تطوير، تحفيز)، (2) مؤشرات الأداء المؤسسي (جودة الخدمة، الكفاءة التشغيلية، رضا المستفيدين)، و(3) المتغيرات التنظيمية الوسيطة (القيادة، الثقافة، الرضا الوظيفي). ويُعد هذا التوجه أكثر شمولًا من الدراسات السابقة التي اکتفت غالبًا بفحص العلاقة المباشرة دون تحليل العوامل الوسيطة. وعليه، تسعى هذه الدراسة لسد فجوة معرفية مهمة في الأدبيات العربية، وتوفير أساس نظري وعملي يُمكن صانعي القرار من تصميم سياسات فعالة لإدارة المواهب في المؤسسات الحكومية.

المحور الثاني: الإطار النظري العام

مفهوم إدارة المواهب:

يشير مفهوم إدارة المواهب إلى الاستراتيجيات والممارسات التي تنفذها المؤسسة لاكتشاف واستقطاب الأفراد ذوي القدرات الفاتحة، وتطويرهم مهنيًا، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم ضمن بيئة عمل محفزة. وقد برز هذا المفهوم في الأدبيات المعاصرة كرد فعل للحاجة إلى الحفاظ على رأس المال البشري المتميز كمصدر للميزة التنافسية المستدامة (Collings & Mellahi, 2009). ولا يقتصر مفهوم إدارة المواهب على الموارد البشرية التقليدية، بل يشمل منظورًا استراتيجيًا متكاملًا يربط بين الأفراد وأداء المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية (Tarique & Schuler, 2010).

مفهوم الأداء المؤسسي:

يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، ويُقاس عادةً من خلال مؤشرات تتعلق بجودة الخدمات، الإنتاجية، رضا العملاء، الابتكار، والربحية في المؤسسات الربحية (Neely, 1999). في سياق المؤسسات العامة، يركز الأداء المؤسسي على تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين، وتعزيز الشفافية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (Pollitt & Bouckaert, 2011).

العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي:

أظهرت البحوث العلمية أن العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي هي علاقة تفاعلية تتوسطها مجموعة من العوامل التنظيمية كالثقافة المؤسسية، ومُط القيادة، والهيكل التنظيمي. وقد أشار (Armstrong 2020) إلى أن المؤسسات التي تنتهج استراتيجيات متقدمة في إدارة المواهب تحقق معدلات أعلى من الأداء، خصوصًا في مجالات الإنتاجية والمرونة التنظيمية. وأكدت دراسة (Gallardo-Gallardo et al. 2013) أن إدارة المواهب تساهم في رفع مستوى الولاء الوظيفي، وتقليل معدل دوران الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام.

الاحتفاظ بالمواهب :

استبقاء المواهب تشمل جميع الأنشطة التي تمنح الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، ويمكن تجميع البحوث في هذا المجال إلى الآتي:

إستراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب:

من الدوافع الرئيسة التي تتيح للعمال في جميع المستويات تغيير وظائفهم في أغلب الأحيان (على سبيل المثال، تغيير الموقف تجاه العمل وهيكل العمل). الإبقاء على المواهب يصبح تحديًا كبيرًا لجميع المنظمات. واحدة من التحديات الرئيسية التي جعلت العديد من المنظمات تصارع معها هي السبب في ترك الموظفين الموهوبين، أخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية. الرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي يقومون به أحد الأمور التي تلعب دورًا في الحد من هجرة المواهب للمنظمة، الشمري، فيصل (2022).

وتشمل إستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب ما يأتي :-

اشراك المواهب:

هناك مجموعة ضخمة من الأبحاث التي تشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً في عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم، من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضاً يكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعاً، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعلاء، ويكون مستوى الأداء الوظيفي لديهم عالي جداً.

التطوير الوظيفي:

المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين المهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي. وبالتالي عندما يكون الموظفون على فهم جيد من مساهمهم الوظيفي وضمن أن منظماتهم تهتم بتنميته، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم.

التدريب:

إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات أقل قابلية للتحويل إلى منظمة أخرى، ويؤثر على الاتجاهات، ويعديل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

ثقافة إدارة المواهب:

تظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين، ومصدر للمواهب العالمية، ومصدر للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب مصطفى، نجلاء (2019).

عودة المواهب إلى الوطن:

يركز هذا المجال على القضايا التي تواجه المنظمات والموظفين عند عودة الموظفين المهوبين من المهمات الخارجية. حيث أصبح الاغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية، حيث يلعب الاغتراب أيضاً في إستراتيجية العمل الدولية دوراً إستراتيجياً مهماً للمنظمة مثل الحفاظ والسيطرة على عمليات الشركة التابعة. معظم العائدين من المهمات أو التعيينات الخارجية يمتلكون معرفة ضمنية فريدة من نوعها ويمكن أن يسهل نقل المعرفة من الشركات التابعة إلى المقر الرئيس، والعكس صحيح. ومع ذلك، وعلى الرغم من أن للعائدين دوراً هاماً يمكن أن يقومون به، إلا أن العديد منهم يفضل ترك العمل في المنظمة بعد اكتمال المهمة، وهذا هو مصدر قلق كبير للعديد من المنظمات متعددة الجنسيات التي لديها المغتربين.

دور المدير في الاحتفاظ بالمواهب:

بالرغم من تأكيد كل المديرين على أهمية الموظفين المهوبين، إلا أن ما يثير الدهشة أن أغلب المدراء يتصرفون بشكل يبعد المواهب من شركاتهم إلى شركات منافسيهم، فهم لا يأبهون لأسباب تسرب أفضل موظفيهم إلى شركات المنافسين، بل إن كثيراً منهم قد يعمل على إقصاء المواهب ليس إلى خارج شركته فقط، بل إلى خارج بلده أيضاً.

هؤلاء المديرين الذين لا يهتمون بإدارة المواهب، إنما يهتمون باعتبارات أخرى مثل إدارة التكاليف وغيرها. وهم يتبنون المبادئ الخاطئة الآتية:

أن البحث عن المواهب ليس من مسؤوليات الإدارة العليا بل يدخل في نطاق عمل إدارة الموارد البشرية وحدها. أن البحث عن الموظفين الموهوبين يجب أن يبدأ على الموظفين العاملين بالفعل داخل المؤسسة. وأن الموظف الموهوب يجب أن يخضع لنفس المعايير التي يخضع لها الموظف غير الموهوب من ناحية الراتب والأداء، وأنه لا يجب اتخاذ تمييزه ذريعة لتمييزه عن بقية الموظفين العاديين أو الكسالى، أن التدريب والخبرة والمكافآت وحدها كفيلة بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين موهوبين، يوسف، سامي (2018). ولكي يتحول المدير إلى إدارة المواهب عليه أن يدرك ما يلي:

تتفوق المؤسسة على منافسيها فقط إذا امتلكت عدد أكبر من الموظفين الموهوبين. على المؤسسات الحكومية والخاصة أن تجذب المواهب من جميع الجهات حتى من منافسيها.

إدارة المواهب لا تقل خطورة وأهمية عن إدارة أصول المؤسسة.

معايير قياس إدارة المواهب

1- اتباع معايير الكفاءة والمساواة

2- المشاركة بفاعليه في تحسين الاداء

3- تشجيع الابتكار والتطوير في العمل

4- توفير التدريب المنتظم والفعال

5- اداره الصراع داخل المؤسسة وتحفيز المنافسة الإيجابية

6- انخفاض معدل دوران العمالة

7- نظام جيد للاجتماعات والتقارير

الإطار النظري لدرسه الحالة:

النشأة والتطوير (إدارة تنمية الموارد البشرية بوزارة المالية إقليم النيل الأزرق)

تم تقليص وزارة الحكم المحلي والخدمة المدنية من هياكل الدولة بالنيل الأزرق وأصبحت إدارة عامة للتنمية البشرية تتبع لوزارة المالية والتخطيط الاقتصادي وظل الحال علي ما هو عليه بعد قيام إقليم النيل الأزرق بموجب اتفاق جوبا ثم تأسيسها عام 2011م اهتمت إدارة تنمية الموارد البشرية اهتمام كبير بالموارد البشرية وكانت المؤسسة لها مكتب واحد في الإقليم وتفرعت إلي مكاتب منها شون الخدمة والمؤهلات وعملت علي القطاع العام والخاص علي تدريب العاملين وتم تطوير المكتب في المحلية والإدارة العامة ووضعوا قوانين تحكم شون خدمة لعاملين. تتكون إدارة تنمية الموارد البشرية من الآتي:

- إدارة العمل

- إدارة التدريب المهني

-الإصلاح الإداري

-التدريب العام

-إدارة الشؤون المالية والإدارية وتشمل (الحسابات _ الميزانية _ المراجعة الداخلية)

-إدارة التدريب العام

لجنة الاختيار والخدمة العامة :

لكل قسم من هذه الأقسام مهام واختصاصات معين تسندها القوانين المطبقة في اللوائح ولها أعداد من الموظفين الموهبين ولديهم القدرة علي تنفيذ السياسة والبرامج الموضوعة لأداء مهام كل إدارة وتفاوت أعداد الموظفين حسب حجم الإدارة وبعض الإدارات لها فروع في المحليات أو المحافظات مثل إدارة العمل والإصلاح الإداري للتدريب الموارد البشرية يقصد بها التنمية البشرية والإدارة من خلال الأهداف العامة يحدد لها أهداف معينة وروي مشتركة للتنمية الموارد البشرية ، ويتم ذلك عبر عرض تسجيل الباحثين للعمل من الجنسين ويسمي (عرض العمالة) وتقدم الإدارة أيضا عروض خاصة للموظفين الموهبين لشركات والمنظمات والهيئات الحكومية المتخصصة و بشكل خاصة دون التقليل من معايير الاختيار وفق القانون واللوائح المنظمة لعمل وذلك من طريقة الكروت أو شهادات العمل أو مجموع الباحثين يسمو بعرض العمل أو بسوق العمل ويقابل به الطلب علي الوظائف المختلفة من المؤسسات والوحدات ويفضل للإدارة علي أحداث التوازن بين العرض والطلب لمعرفة العجز أو الفائض ليعمل علي أحداث التوازن وإجراء الدراسات الخاصة في سوق العمل، (سجلات وزارة المالية والتنمية الاقتصادية إدارة تنمية الموارد البشرية للعام 2025م).

الجهود المبذولة لإدارة تنمية الموارد البشرية في الاهتمام بإدارة الموهوبين وتطويرهم بالإقليم:

تقوم ادارة تنمية الموارد البشرية بإجراء العمليات التدريبية في جميع المجالات والتخصصات لرفع قدرات العاملين وتطوير مواهبهم ويتم بطريقتين هما:

التدريب العادي :

التدريب لرفع القدرات الفنية المتخصصة

ومن العمليات التدريبية أيضا:

1 - الدورات التدريبية مثل التدريب القومي عن طريق المنح التي تأتي من قبل الدولة الأخرى.

2 - عمل دراسة لهياكل المرتبات والأجور

3 - تحسين شروط الخدمة

4 - التدريب المهني ويتكون من عمالة من كل المجالات

ومن شأن تعزيز الجهود المبذولة لتوفير فرص التوظيف وتطوير المواهب والمسار المهني بنسبة إلي الموظفين أصغر سنا أن يوجد قوة عاملة متعددة الأجيال تتمتع مجموعة أكثر تنوعا من الخبرات والقيم والتصورات أن يكون عرض قيمتهم متسقا بأوثق قدر ممكن مع الموظفين الدائمين في المكتب بما في ذلك شروط استخدامهم (مقابلة مع عمر محمد دفع الله، 13/ 4 /2025 م).

المحور الثالث: الدراسة الميدانية منهجية الدراسة (Methodology): نوع الدراسة وتصميمها:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المواهب وتحسين الأداء المؤسسي. ويسمح هذا المنهج بجمع البيانات من الواقع الميداني وتحليلها للوصول إلى استنتاجات موضوعية يمكن تعميمها ضمن حدود الدراسة (Creswell, 2014).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة لإدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والتنمية الاقتصادية في إقليم النيل الأزرق. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (120) موظفًا وموظفة، بما يضمن تمثيل مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، ويعزز من موثوقية النتائج (Sekaran & Bougie, 2016).

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة بحثية محكمة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واشتملت على ثلاثة محاور رئيسة:

محور إدارة المواهب: ويضم عبارات تقيس عمليات الاستقطاب، التطوير، التحفيز، والاحتفاظ.

محور الأداء المؤسسي: ويقيس جودة الخدمة، الكفاءة التشغيلية، ورضا المستفيدين.
محور المتغيرات التنظيمية الوسيطة: ويشمل القيادة، الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي.
تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) لقياس درجة استجابات المبحوثين.

إجراءات جمع البيانات:

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة خلال شهر إبريل من العام 2025، وجمع البيانات على مدار أسبوعين باستخدام نموذج أساليب حديثه مدعوم برسالة تعريفية توضح هدف الدراسة وتؤكد سرية البيانات. وتم استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي احتوت على استجابات متكررة وغير منطقية.

الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (نسخة 26)، وتم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت:

الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية)

اختبار الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا)

اختبار الارتباط (Pearson)

تحليل الانحدار الخطي لتفسير العلاقة بين المتغيرات

اختبار الصدق والثبات:

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية والإحصاء. كما تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ:

محور إدارة المواهب = 0.88

محور الأداء المؤسسي = 0.85

محور المتغيرات التنظيمية = 0.82

وتدل هذه القيم على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي (Hair et al., 2010)، مما يؤكد صلاحية الأداة لاستخدامها في الدراسة.

وبذلك، توفر هذه المنهجية إطاراً دقيقاً وموضوعياً للتحقق من فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج قابلة للتفسير والتطبيق العملي

12. النتائج (Results):

التحليل الوصفي للبيانات:

تم استخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل استجابات أفراد العينة على المحاور الثلاثة الأساسية في الاستبيان، وهي: إدارة المواهب، الأداء المؤسسي، والمتغيرات التنظيمية.

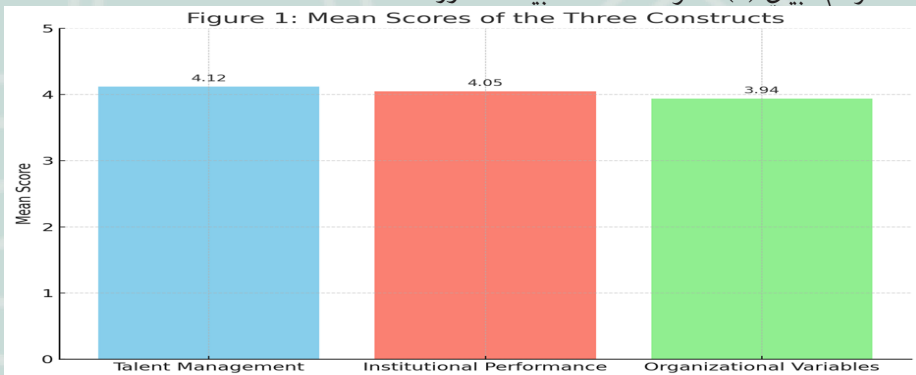
الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة المواهب	4.12	0.63
الأداء المؤسسي	4.05	0.58
المتغيرات التنظيمية (وسيطه)	3.94	0.70

المصدر: اعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2025م

تشير النتائج إلى أن استجابات المشاركين تعكس تقييماً مرتفعاً نسبياً لممارسات إدارة المواهب، كما أن مستويات الأداء المؤسسي والمتغيرات التنظيمية كانت إيجابية بدرجة عالية.

الرسم البياني (1): المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة



المصدر: اعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2025م الشكل (1): متوسطات المحاور الثلاثة

يوضح الشكل (1) أن المتوسط الحسابي الأعلى كان لمحور إدارة المواهب (4.12)، يليه الأداء المؤسسي (4.05)، ثم المتغيرات التنظيمية (3.94). وتشير هذه النتائج إلى أن المشاركين في الدراسة يدركون بدرجة مرتفعة وجود ممارسات فعالة لإدارة المواهب داخل مؤسستهم، كما أنهم يرون انعكاساً إيجابياً لهذه الممارسات على الأداء المؤسسي. أما المتغيرات التنظيمية، فرغم حصولها على متوسط جيد، إلا أنها تُعد المجال الذي يتطلب مزيداً من التطوير لتحسين البيئة الداخلية وتعزيز فاعلية إدارة المواهب.

تحليل تكرارات عبارات المحاور:

تم تحليل تكرار الاستجابات على مستوى كل عبارة في محاور الدراسة، وأظهرت النتائج أن معظم العبارات حصلت على نسب موافقة (أوافق، أوأفق بشدة) تجاوزت 75%، مما يعكس وجود قناعة بين الباحثين بأهمية إدارة المواهب ودورها في دعم الأداء المؤسسي. اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط (Pearson)، وكانت النتائج كما يلي: الجدول (2): نتائج اختبار بيرسون بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المواهب × الأداء المؤسسي	0.71	0.000 (p < 0.01)

المصدر: اعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2025م
تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عالية.

الفرضية الثانية:

تؤدي المتغيرات التنظيمية (القيادة، الثقافة، الرضا) دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي.

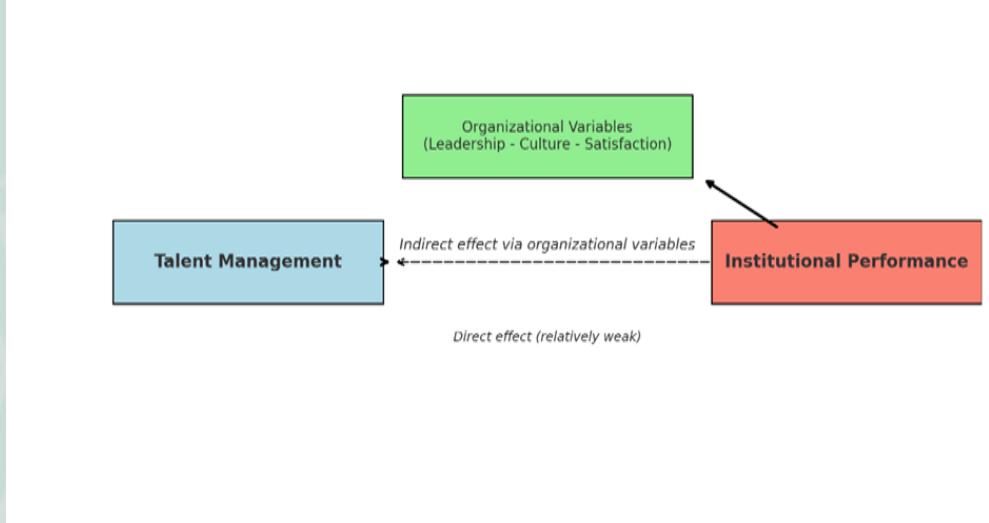
تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات الوسيطة.

الجدول (3): نتائج تحليل الانحدار الخطي مع وبدون المتغيرات الوسيطة

النموذج	R	R ²	F	Beta	Sig
إدارة المواهب فقط	0.71	0.51	43.10	0.61	0.000
مع المتغيرات التنظيمية	0.82	0.67	58.74	0.43	0.000

المصدر: اعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2025م

تشير هذه النتائج إلى أن إدراج المتغيرات التنظيمية أدى إلى تحسين القدرة التفسيرية للنموذج، حيث ارتفعت قيمة R^2 من 0.51 إلى 0.67، مما يؤكد على الدور الوسيط لهذه المتغيرات في تعزيز العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي (Hair et al., 2010).
الرسم البياني (2): نموذج العلاقة بين المتغيرات (إدارة المواهب ← المتغيرات التنظيمية ← الأداء)



الشكل (2): نموذج العلاقة بين المتغيرات المصدر: اعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2025م

يعرض الشكل (2) النموذج المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات في هذه الدراسة. يوضح النموذج أن إدارة المواهب تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، غير أن هذا التأثير يكون أكثر فاعلية عندما يتوسطه متغير تنظيمي مثل القيادة، أو الثقافة المؤسسية، أو رضا الموظف. ويعكس هذا النموذج النتائج الإحصائية التي أظهرت زيادة تفسير التباين في الأداء المؤسسي عند إدراج هذه المتغيرات الوسيطة، وهو ما يتفق مع النماذج النظرية الحديثة في إدارة الموارد البشرية (Collings & Mellahi, 2009; Gallardo-Gallardo et al., 2013).

تفسير مبدئي للنتائج الرقمية:

تشير البيانات إلى أن ممارسات إدارة المواهب داخل المؤسسة محل الدراسة تُطبق بدرجة مرتفعة، وهو ما انعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء المؤسسي. كما أن العوامل التنظيمية الوسيطة (مثل القيادة والثقافة والرضا) عززت من هذا الأثر، مما يدعم النموذج المفاهيمي المقترح في الدراسة. وتؤسس هذه النتائج لأساس تجريبي يُمكن الاعتماد عليه في تعميم نتائج مشابهة على مؤسسات عامة ذات خصائص إدارية مماثلة.

المناقشة (Discussion):

تسعى هذه المناقشة إلى تفسير النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها وربطها بالأطر النظرية والدراسات السابقة، مع الوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحليل دور المتغيرات التنظيمية الوسيطة، وتحديد الإسهامات العلمية والتطبيقية لهذه الدراسة، إلى جانب إبراز حدود النتائج وإمكانية تعميمها.

تفسير النتائج وربطها بالأدبيات السابقة:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي ($r = 0.71, p < 0.01$)، وهو ما يتسق مع الأدبيات السابقة التي أكدت أن استراتيجيات استقطاب وتطوير وتحفيز الكفاءات تسهم في تحسين فعالية المؤسسات (Armstrong, 2020; Collings & Mellahi, 2009). كما أشارت النتائج إلى أن إدارة المواهب تطبق بدرجة عالية داخل الإدارة العامة محل الدراسة، وأن ذلك ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمات وكفاءة العمليات المؤسسية.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العنزي (2020) التي بينت أن استثمار المؤسسات الحكومية في رأس المال البشري يؤدي إلى تحسن ملموس في جودة الخدمات العامة. كما تؤيد نتائج دراسة أحمد (2021) التي أشارت إلى أن بيئة العمل الداعمة تعزز من العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الكفاءة المؤسسية. ومع ذلك، تختلف هذه الدراسة من حيث شمولية النموذج المستخدم، حيث تضمنت متغيرات وسيطة لم يتم التركيز عليها بالشكل الكافي في دراسات سابقة، مثل القيادة والرضا الوظيفي.

أثر المتغيرات الوسيطة:

أثبتت النتائج أن إدراج المتغيرات التنظيمية (القيادة، الثقافة، الرضا) قد رفع تفسير التباين في الأداء المؤسسي من $R^2 = 0.51$ إلى $R^2 = 0.67$. وهو ما يعزز الفرضية النظرية التي تفيد بأن العلاقة بين إدارة المواهب والأداء لا تتم بشكل مباشر فقط، بل تتأثر أيضًا بجودة البيئة التنظيمية الداخلية (Tarique & Schuler, 2010; Gallardo-Gallardo et al., 2013). ويعني ذلك أن فاعلية إدارة المواهب ترتبط بوجود ثقافة مؤسسية محفزة، وقيادة تشاركية، ومستوى مرتفع من الرضا بين الموظفين.

الإسهامات العلمية والتطبيقية للدراسة:

تقدم هذه الدراسة إسهامًا علميًا يتمثل في توسيع الإطار النظري لإدارة المواهب في بيئة المؤسسات العامة في إقليم النيل الأزرق، والتي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات. كما تقدم نموذجًا تطبيقيًا متكاملًا يمكن استخدامه في بحوث مقارنة لاحقة داخل السياق المحلي والعربي. أما على المستوى التطبيقي، فتقدم نتائج الدراسة أساسًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في تصميم سياسات واستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تعتمد على استثمار الكفاءات وتحفيزها وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

حدود النتائج وإمكانية التعميم:

رغم قوة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إلا أن هناك بعض الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار. فقد اقتصرَت الدراسة على وزارة محددة في بيئة تنظيمية واحدة، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على باقي المؤسسات العامة. كما أن استخدام أداة الاستبيان فقط لجمع البيانات قد لا يعكس كافة الأبعاد السلوكية والإنسانية المرتبطة بإدارة المواهب. لذا، يُنصح بإجراء دراسات مستقبلية تستخدم مناهج مختلطة وتغطي قطاعات حكومية متعددة لضمان شمولية أكبر وتعميم أوسع للنتائج. وبذلك تكون هذه المناقشة قد وضعت نتائج الدراسة ضمن سياقها النظري والتطبيقي، وقدمت تفسيراً علمياً مدعوماً بالأدلة للروابط بين المتغيرات المدروسة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات (Conclusion and Recommendations): أهم الاستنتاجات المبنية على النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات العلمية المهمة التي تعزز الفرضيات النظرية حول العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي في القطاع العام: تؤثر ممارسات إدارة المواهب تأثيراً إيجابياً وفعالاً على تحسين الأداء المؤسسي، سواء على مستوى جودة الخدمات أو الكفاءة التشغيلية أو رضا المستفيدين.

تبين أن مؤشرات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، التحفيز، والاحتفاظ) مطبقة بدرجة مرتفعة داخل الإدارة العامة للموارد البشرية بوزارة المالية والتنمية الاقتصادية اقليم النيل الأزرق، ما يعكس وعياً إدارياً بأهمية رأس المال البشري.

المتغيرات التنظيمية (مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي) تلعب دوراً وسيطاً ومعززاً للعلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الأداء المؤسسي، كما هو موضح في دراسات Gallar (2013) و (do-Gallardo et al. 2010) و (Tarique & Schuler 2010).

تؤكد نتائج هذه الدراسة أهمية الانتقال من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى نموذج استراتيجي يستند إلى التخطيط والتنمية الشاملة للموهبة.

توصيات للقيادات الإدارية وصناع القرار:

انطلاقاً من النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي: ضرورة تبني استراتيجية وطنية لإدارة المواهب في القطاع العام، تُربط فيها خطط التوظيف والتطوير الوظيفي بالأهداف المؤسسية.

تعزيز اللامركزية في اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية، وتمكين الإدارات من تصميم برامج تدريب وتطوير تلائم احتياجاتها الفعلية.

العمل على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والمبادرة، بما يدعم الموظفين ذوي الكفاءة العالية.

تصميم نظام حوافز مرتبط مباشرة بالأداء والموهبة، بما يعزز الولاء المؤسسي ويحد من تسرب الكفاءات نحو القطاع الخاص والاعتزاب خارج الوطن.

مقترحات عملية لتحسين إدارة المواهب في القطاع العام:

تطوير نظم معلومات الموارد البشرية لتتبع أداء الموظفين وتحديد الموهوبين بناءً على بيانات فعلية وموضوعية (Collings & Mellahi, 2009).

إنشاء وحدات متخصصة داخل الوزارات والهيئات الحكومية تُعنى بإدارة المواهب، وتُكلف مهام التخطيط والتطوير والرصد والتقييم.

اعتماد ممارسات القيادة التحفيزية في التعامل مع فرق العمل، لما لها من دور في خلق بيئة مشجعة على الإبداع وتحقيق التميز المؤسسي (Armstrong, 2020).

إجراء دراسات دورية لقياس أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، بما يضمن تحسين السياسات القائمة وتطويرها. وبذلك، تمثل هذه الدراسة خطوة علمية وتطبيقية نحو تحسين جودة الإدارة الحكومية في إقليم النيل الأزرق، وتفتح المجال لمزيد من الأبحاث والبرامج التي تستهدف رفع كفاءة رأس المال البشري وتفعيل دوره في تحقيق أهداف المؤسسات العامة

15. التوصيات للبحوث المستقبلية (Future Research Directions):

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبالنظر إلى التحديات المتغيرة في بيئة العمل الحكومية، تُقترح مجموعة من الاتجاهات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير المعرفة العلمية والتطبيقية في مجال إدارة المواهب والأداء المؤسسي:

مجالات بحثية جديدة:

دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، ومدى مساهمة التطبيقات الرقمية في تسهيل اكتشاف وتطوير الكفاءات.

بحث دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة في تحسين قرارات إدارة المواهب. استكشاف العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار المؤسسي، خاصة في بيئات العمل المقيدة إدارياً.

اقترح مناهج كمية/نوعية:

يُقترح استخدام المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين الأساليب الكمية (مثل الاستبيانات وتحليل الانحدار) والأساليب النوعية (مثل المقابلات المتعمقة وتحليل المحتوى)، مما يوفر فهماً أكثر شمولاً للسلوك التنظيمي (Creswell & Plano Clark, 2011).

إجراء دراسات حالة متعددة (Multiple Case Studies) لفحص آليات إدارة المواهب في مؤسسات ذات طابع مختلف (خدمية، رقابية، تعليمية).

إمكانات المقارنة القطاعية أوبين ولايات السودان المختلفة بتنوعها إجراء دراسات مقارنة بين وزارات مختلفة داخل السودان وبين الولايات والوزارات في الولاية نفسها، مثل مقارنة وزارة المالية بوزارات الصحة أو التعليم، لقياس الفروقات في تطبيق سياسات إدارة المواهب.

تنفيذ أبحاث مقارنة محلية بين ولايات السودان ذات سياقات اقتصادية وتنظيمية متقاربة (مثل إقليم النيل الأزرق وولاية النيل الأبيض أو النيل الأزرق وولاية سنار)، لفهم تأثير السياق المحلي على فاعلية إدارة المواهب في ظل تباين الثقافات والعادات والتقاليد بمختلف ولايات

السودان. كما يُنصح بإعادة اختبار النموذج الحالي باستخدام تقنيات تحليل أكثر تقدماً مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)، والتي تتيح دراسة العلاقات السببية المعقدة بين المتغيرات (Hair et al., 2010). إن التوسع في هذه الاتجاهات البحثية سيسهم في بناء قاعدة معرفية متينة تدعم صانعي القرار والباحثين في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب وتحقيق أداء مؤسسي مستدام في القطاع العام.

المصادر والمراجع:

- (1) Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- (2) Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- (3) Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- (4) Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
- (5) Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228.
- (6) Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.
- (7) Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- (8) Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- (9) Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- (10) العنزي، خالد. (2020). إدارة المواهب في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في القطاع العام السعودي. *المجلة العربية للإدارة*, 40(3)، 101-115.
- (11) أحمد، سهى. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة وزارة التخطيط. *مجلة دراسات إدارية*، 35(2)، 88-102.
- (12) الشمري، فيصل. (2022). استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات الخدمة العامة. *مجلة الإدارة الحكومية الخليجية*، 10(1)، 33-49.
- (13) مصطفى، نجلاء. (2019). أثر القيادة التحفيزية في تعزيز إدارة المواهب. *المجلة المصرية لتنمية الموارد البشرية*، 14(2)، 75-91.
- (14) عبد الرحمن، حسن. (2021). العلاقة بين رضا العاملين والأداء المؤسسي. *مجلة أبحاث*

- الاقتصاد والإدارة، 8(1)، 22-45.
- (15) يوسف، سامي. (2018). البيئة التنظيمية وأثرها في فاعلية إدارة الموارد البشرية. مجلة الإدارة والتنمية، 27(4)، 103-121.
- (16) سجلات وزارة المالية والتنمية الاقتصادية إدارة تنمية الموارد البشرية للعام 2025م
- (17) مقابلة مع عمر محمد دفع الله، 13 / 4 / 2025م
- (18) Alshammari, F. (2022). Talent Management and Public Sector Performance. *Journal of Public Admin Studies*, 10(1), 33–49.
- (19) Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Board of director involvement in restructuring: Effects on extra-role behaviors in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32(3), 554–576.
- (20) Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- (21) Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- (22) Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55.

الملاحق:

الملحق (أ): نسخة الاستبيان تم إرفاق نسخة الاستبيان المعتمد في الدراسة، والذي يتضمن ثلاثة محاور رئيسية:

إدارة المواهب (8 عبارات)

الأداء المؤسسي (10 عبارات)

المتغيرات التنظيمية الوسيطة (7 عبارات)

استخدمت العبارات مقياس ليكرت الخماسي من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

الملحق (ب): الجداول التفصيلية الإضافية

جداول التكرارات النسبية لكل عبارة من محاور الدراسة

جداول تحليل الفروق بناءً على المتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة، المستوى

الوظيفي)

الملحق (ج): أدوات التحليل الإحصائي

نسخة من مخرجات SPSS لتحليل الثبات (Cronbach's Alpha)

نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد

الجداول الناتجة عن تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية

تم تنظيم هذه الملاحق لدعم نتائج الدراسة وتسهيل مراجعتها من قبل القراء والباحثين

المهتمين بالتطبيقات العملية لإدارة المواهب في المؤسسات العامة.