

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث

إدارة المواهب في بيئة العمل الحديثة: التحديات والفرص

إعداد الطالب/احمد محمد محسن

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025-2024

مقدمة:

في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، أصبح رأس المال البشري يمثل أحد أهم عناصر التميز المؤسسي، حيث لم تعد المعرفة محصورة ضمن حدود المهن التقليدية، بل أصبحت مرتبطة بالقدرة على الابتكار والتكيف مع بيئات العمل الديناميكية (بورنان وبن مويزة، 2019). من هنا تبرز أهمية إدارة المواهب كمنهجية استراتيجية تسعى المؤسسات لتبنيها من أجل استقطاب الأفراد ذوي المهارات الفريدة، وتطويرهم بما يعزز قدرتها على مواجهة تحديات السوق وتحقيق أهدافها طويلة المدى. إدارة المواهب لم تعد نشاطاً وظيفياً تابعاً لإدارة الموارد البشرية فحسب، بل تحولت إلى فلسفة تنظيمية شاملة تهدف إلى خلق بيئة عمل محفزة تتسم بالمرونة والشفافية، وتستند إلى استراتيجيات دقيقة في الاستقطاب، التأهيل، والتحفيز (عبد الرحمن، 2022). في ظل العولمة والثورة الرقمية، تواجه المؤسسات تحديات غير مسبوقة مثل صعوبة العثور على الكفاءات المناسبة، وزيادة تنافسية سوق العمل، بالإضافة إلى التحول نحو العمل عن بُعد الذي أعاد تعريف مفاهيم التفاعل والانتماء الوظيفي.

في المقابل، تتيح التطورات التكنولوجية فرصاً ذهبية لإعادة صياغة مفهوم إدارة المواهب، خاصة من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، التي تمنح المؤسسات القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة حول الأداء الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية (عثمان، 2022). كما تلعب الثقافة المؤسسية دوراً محورياً في جذب الأفراد ذوي المهارات العالية، لا سيما في المؤسسات التي تدمج بين الأداء والإبداع، وتحرص على تطوير بيئة عمل تراعي القيم الأخلاقية والاجتماعية للعاملين.

يركز هذا البحث على استكشاف مفهوم إدارة المواهب ضمن بيئة العمل الحديثة، من خلال تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات، والفرص التي يمكن أن تسهم في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة رأس المال البشري. كما يسعى إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي متكامل يُمكن الباحثين وصناع القرار من فهم طبيعة التغيرات المؤسسية المرتبطة بإدارة المواهب، مع تقديم توصيات عملية مستندة إلى أفضل الممارسات العالمية ومتسقة مع السياقات الثقافية العربية والإسلامية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتعلق بالاحتفاظ بالكفاءات، والمواءمة بين احتياجات السوق المتغيرة ومهارات القوى العاملة المتاحة (بورنان وبن مويزة، 2019). فقد أدى التوسع في تطبيق التقنيات الرقمية والتحول نحو العمل الهجين والمرن إلى

إعادة تشكيل بيئة العمل، مما فرض على المؤسسات ضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب تتجاوز النماذج التقليدية. ومع ذلك، تُظهر العديد من الدراسات وجود فجوة بين تبني مفاهيم إدارة المواهب على المستوى النظري، وتنفيذها الفعلي داخل المؤسسات، خصوصًا في الدول العربية التي لا تزال تعاني من ضعف في الثقافة التنظيمية التي تركز على تنمية رأس المال البشري (عبد الرحمن، 2022).

وبالرغم من الفرص الواعدة التي تقدمها التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في تحسين ممارسات إدارة المواهب، فإن استخدامها لا يزال محدودًا، في ظل غياب المعرفة التطبيقية، وضعف الموارد، وانخفاض الوعي بأهميتها الاستراتيجية (عثمان، 2022). وبالتالي، تنشأ الحاجة الملحة إلى بحثٍ علمي يستكشف مدى جاهزية المؤسسات الحديثة في العالم العربي لتبني مفهوم إدارة المواهب، مع تحليل التحديات الفعلية التي تعرقل تحقيق الاستفادة المثلى من هذا النهج، والفرص التي يمكن أن تساعد في بناء نظم إدارية أكثر فاعلية واستدامة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المواهب، من خلال تناولها في سياق التحولات الرقمية وسوق العمل المتغير.
- تقدم رؤية تحليلية متعمقة حول العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وبين مفاهيم الأداء المؤسسي والاستدامة والابتكار.
- تُسهم في توسيع الفهم النظري لمكونات إدارة المواهب، مثل الاستقطاب، التطوير، التعاقب الوظيفي، والتحفيز، ضمن بيئات عمل حديثة ومعقدة.
- تدمج بين الأطر العالمية والمعايير الثقافية المحلية، مما يعزز من التنوع في النماذج النظرية المقترحة.
- تتيح للباحثين الاستفادة من منظور متعدد التخصصات يجمع بين الإدارة، علم النفس التنظيمي، والتقنيات الرقمية.
- تفتح المجال أمام دراسات مقارنة مستقبلية بين المؤسسات المحلية والدولية، وتقييم مدى تكيف النماذج العالمية مع السياق العربي.

الأهمية التطبيقية:

- توفر دليلاً استراتيجياً يمكن استخدامه في تحسين سياسات المؤسسات الخاصة والعامة تجاه إدارة المواهب في بيئة العمل الحديثة.
- تساعد القيادات الإدارية في تحليل التحديات الواقعية المرتبطة بجذب واحتفاظ الكفاءات، وتحديد أولويات التدخل الفعال.
- تبرز الفرص التقنية المتاحة، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، كوسائل داعمة لاتخاذ قرارات أكثر دقة في التوظيف والتطوير.
- تدعم المؤسسات في بناء ثقافة تنظيمية محفزة تركز على الشفافية، التقدير، التمكين، والتنوع، مما يعزز الانتماء والأداء.
- تساعد في صياغة مؤشرات قياس واضحة لتقييم كفاءة إدارة المواهب، بما يسهم في رفع جودة الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة لتطوير برامج تدريب وتأهيل تتناسب مع احتياجات الجيل الجديد من الموظفين الذين يفضلون المرونة والابتكار.
- تخدم الجهات الحكومية والمؤسسات التعليمية في تطوير سياسات التعليم والتمكين التي تتماشى مع احتياجات سوق العمل المستقبلية.

أهداف الدراسة:

1. تحليل مفهوم إدارة المواهب: في سياق بيئة العمل الحديثة، وتحديد مكوناتها الأساسية مثل الاستقطاب، التطوير، والتحفيز، والاحتفاظ بالكفاءات.
2. استكشاف تأثير التحولات الرقمية: والعمل الهجين على ممارسات إدارة المواهب، ومدى قدرة المؤسسات على التكيف مع هذه المتغيرات.

3. تسليط الضوء على التحديات التنظيمية: التي تواجه المؤسسات في تطبيق إدارة المواهب، مثل نقص المهارات، مقاومة التغيير، وصعوبة الاحتفاظ بالكفاءات.
4. تحديد الفرص الاستراتيجية: التي تتيحها التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، في تحسين عمليات التوظيف والتطوير المهني.
5. اقتراح إطار تطبيقي شامل: يساعد المؤسسات على تبني ممارسات فعالة ومستدامة في إدارة المواهب، بما يعزز الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

تساؤلات الدراسة

1. ما مدى فهم المؤسسات لمفهوم إدارة المواهب ومكوناته الأساسية في بيئة العمل الحديثة؟
2. كيف تؤثر التحولات الرقمية والعمل الهجين على فعالية ممارسات إدارة المواهب؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق إدارة المواهب، وما أسباب استمرار هذه التحديات؟
4. ما الفرص التي توفرها التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، في تحسين عمليات التوظيف والتطوير المهني؟
5. كيف يمكن تصميم إطار تطبيقي يساعد المؤسسات على تبني ممارسات مستدامة وفعالة في إدارة المواهب؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المواهب وبين تحسين الأداء المؤسسي في بيئة العمل الحديثة.
2. يؤثر التحول الرقمي والعمل الهجين تأثيرًا مباشرًا على فعالية استراتيجيات إدارة المواهب داخل المؤسسات.
3. تمثل التحديات التنظيمية مثل نقص المهارات ومقاومة التغيير عائقًا جوهريًا أمام تطبيق إدارة المواهب بشكل فعال.
4. تسهم التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في تعزيز كفاءة عمليات التوظيف والتطوير المهني.
5. يساعد تبني إطار تطبيقي متكامل لإدارة المواهب في رفع معدلات الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

1. ماريه الحصين (2024)

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة علمية منظمة حول أثر استراتيجيات إدارة المواهب (الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ) على الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية. اعتمدت الباحثة على منهج المراجعة الموضوعية للأدبيات المنشورة بين عامي 2012 و 2023، مع تحليل شامل للدراسات العربية ذات الصلة. أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا واضحًا لاستراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الوظيفي، حيث تساهم السمعة الجيدة والبيئة الإيجابية في جذب أفضل الكفاءات، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الالتزام، ورفع جودة الأداء. أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة متخصصة بشؤون الموهوبين داخل المكتبات، وتخصيص ميزانيات لدعم أفكارهم ومشاريعهم الإبداعية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المشاركة، وإجراء محادثات دورية مع الموظفين لفهم تطلعاتهم المهنية واحتياجاتهم التنموية.

1- زاهية بوتغرين (2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور البيانات الضخمة في تطوير إدارة المواهب، من خلال استكشاف التطبيقات العملية والتحديات التنظيمية المرتبطة بها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مع مراجعة نظرية الأدبيات إدارة المواهب والبيانات الضخمة. أظهرت النتائج أن تبني تقنيات البيانات الضخمة في إدارة المواهب يساهم في تحسين عمليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي. كما بينت أن المؤسسات التي تعتمد على التحليلات الذكية تحقق كفاءة أعلى في استقطاب الكفاءات وتخصيص الموارد البشرية. أوصت الدراسة بضرورة بناء بنية تحتية رقمية قوية، وتدريب فرق الموارد البشرية على استخدام أدوات التحليل التنبئي، مع تعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات.

2. نورة عبد الرحمن (2022)

سعت الدراسة إلى تحليل مفهوم إدارة المواهب كمدخل حديث في إدارة الموارد البشرية، من خلال التركيز على أبعاد متعددة تشمل: جذب المواهب، تنميتها، تمكينها، الاحتفاظ بها، والتعاقب الوظيفي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مع مراجعة نظرية للأدبيات العلمية ذات الصلة. أظهرت النتائج أن إدارة المواهب تُعد من المفاهيم الحديثة نسبياً، ولم يتم الاتفاق بعد على أبعادها بشكل قاطع، لكنها تمثل عنصراً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل. أوصت الدراسة بضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات، وبناء ثقافة تركز على إدارة المواهب، وتصميم سياسات واستراتيجيات حديثة تستفيد من التجارب العالمية الناجحة، مع التركيز على تطوير بيئة عمل داعمة ومحفزة للموهوبين.

3. أمل عثمان (2022)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية، من خلال مقارنة بين منظمات مصرية محلية ومتعددة الجنسيات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيان إلكتروني شمل 205 مديراً للموارد البشرية. كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق أبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، التخطيط، تقييم الأداء، التطوير، الاحتفاظ) وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية). كما أظهرت أن المؤسسات متعددة الجنسيات تطبق إدارة المواهب بشكل أكثر منهجية وفاعلية مقارنة بالمؤسسات المحلية. أوصت الدراسة بضرورة رفع الوعي الإداري في المؤسسات المحلية بأهمية إدارة المواهب، وتبني ممارسات ممنهجة تركز على تطوير المهارات، وتحفيز الابتكار، وتعزيز الاستقلالية في بيئة العمل.

4- يحيى سملالي (2020)

هدفت الدراسة إلى مراجعة الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب العالمية، وتحليل الأبعاد الاستراتيجية المؤثرة فيها ضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. اعتمد الباحث على منهج المراجعة النظرية لأدبيات إدارة المواهب المنشورة خلال 20 سنة. توصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب العالمية تتأثر بعوامل تنظيمية وثقافية واقتصادية، وأن دمجها ضمن الاستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات يعزز من قدرتها على التوسع والابتكار. أوصى الباحث بتطوير نموذج مفاهيمي لإدارة المواهب العالمية يستند إلى المدخل الاستراتيجي، مع ضرورة مواءمته مع السياقات المحلية لضمان فعاليته.

5 سمر حسين (2020)

هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري لممارسات منظومة الأداء العالي، وربطها بإدارة المواهب لضمان الفاعلية التنظيمية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل ميداني لبعض المؤسسات المصرية. أظهرت النتائج أن ممارسات مثل التوظيف الفعال، التدريب المعمق، وتوفير فرص المسار الوظيفي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين إدارة المواهب. كما بيّنت أن المبادئ الأساسية مثل تقاسم المعلومات وتطوير المعرفة تعزز من التفاعل الوظيفي والالتزام المؤسسي. أوصت الدراسة بتبني منظومة عمل متكاملة تدمج بين إدارة المواهب وممارسات الأداء العالي، مع التركيز على العدالة والشفافية في التقييم والتحفيز.

6 7 محمد شعيب (2020)

سعت الدراسة إلى تحليل دور حزم الجدارات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية، وربطها بإدارة المواهب في قطاع الفنادق المصرية. استخدم الباحث المنهج التطبيقي، مع تحليل بيانات من فنادق خمس نجوم. أظهرت النتائج أن استخدام حزم الجدارات يساهم في تحديد المواهب القيادية، وتطويرها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. كما بيّنت أن المؤسسات التي تعتمد على نماذج الجدارات تحقق أداءً إدارياً أكثر استقراراً وابتكاراً. أوصى الباحث بتصميم نماذج جدارات خاصة بكل قطاع، وتدريب القيادات على استخدامها في التقييم والتطوير، وربطها بمسارات الترقية والتحفيز.

7 صلاح إبراهيم (2019)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. استخدم الباحث المنهج الكمي، من خلال استبيان موجه إلى 312 موظفاً في الإدارات الحكومية بمحافظة مسقط. أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية دالة بين تطبيق إدارة المواهب

وتحقيق التميز المؤسسي، خاصة في مجالات الأداء، الجودة، والابتكار. كما بيّنت أن المؤسسات التي تطبق إدارة المواهب بشكل منهجي تحقق نتائج أفضل في رضا الموظفين، وتحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية. أوصت الدراسة بتشجيع الموظفين على تطوير مواهبهم، وربط الحوافز والترقيات بمستوى الأداء والمهارات، وتبني سياسات واضحة لإدارة المواهب على مستوى القطاع الحكومي، مع التركيز على العدالة والشفافية في التقييم والتحفيز.

8 سعد وكنجو (2017)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة. استخدمت المنهج الميداني، وجمعت البيانات من خلال استبيانات موزعة على موظفي المصارف. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والإبداع الوظيفي، حيث ساهمت ممارسات مثل التمكين والتطوير المستمر في تعزيز روح المبادرة والابتكار لدى العاملين. كما بيّنت أن المؤسسات التي تستثمر في مواهب موظفيها تحقق مستويات أعلى من الأداء الإبداعي. أوصت الدراسة بدمج إدارة المواهب ضمن السياسات الاستراتيجية للمصارف، وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار، وتُشجع على تطوير المهارات الفردية، مع التركيز على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعد إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة نسبيًا في أدبيات الإدارة، حيث بدأ ظهورها بشكل واضح في التسعينيات، كرد فعل على التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، وتزايد الحاجة إلى استراتيجيات أكثر مرونة وابتكارًا في التعامل مع رأس المال البشري (عبد الرحمن، 2022). وقد تطورت هذه الممارسات لتصبح جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، خاصة في ظل التنافسية العالية، والتحول الرقمي، وتغير توقعات الموظفين، مما جعل إدارة المواهب ضرورة تنظيمية لا يمكن تجاهلها (إبراهيم، 2019).

تُعرف إدارة المواهب بأنها عملية استراتيجية تهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي القدرات الفريدة، وتطويرهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف المؤسسة طويلة المدى. وهي لا تقتصر على

التوظيف أو التدريب فقط، بل تشمل بناء بيئة عمل محفزة، وتخطيط المسار الوظيفي، وتوفير فرص النمو، وربط الأداء الفردي بالأهداف المؤسسية (عثمان، 2022). وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق إدارة المواهب بشكل ممنهج تحقق مستويات أعلى من الأداء، والابتكار، والريادة الاستراتيجية، مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على ممارسات تقليدية (الحسين، 2024).

وتتعدد الأبعاد الأساسية لإدارة المواهب، وتشمل جذب المواهب من خلال بناء سمعة مؤسسية قوية، وتوظيف أدوات تحليلية لاختيار الكفاءات المناسبة، ثم تطوير وتنمية هذه المواهب عبر التدريب المستمر والتعلم الذاتي، وتمكينهم بمنحهم صلاحيات ومسؤوليات تعزز من استقلاليتهم وإبداعهم، والاحتفاظ بهم من خلال خلق بيئة عمل محفزة وتقديم حوافز مادية ومعنوية، وأخيرًا التعاقب الوظيفي الذي يضمن استمرارية القيادة من خلال إعداد الصف الثاني من الكفاءات (عبد الرحمن، 2022؛ بوتغرين، 2023).

وترتبط إدارة المواهب بعدة مداخل نظرية تفسر آلياتها وتوجه تطبيقاتها. أول هذه المداخل هو **المدخل الاستراتيجي**، الذي ينظر إلى إدارة المواهب كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ويربطها مباشرة بالأداء المؤسسي والميزة التنافسية (عثمان، 2022). أما **مدخل الجدارات** فيركز على تحديد المهارات والسلوكيات المطلوبة لكل وظيفة، وربطها بعمليات التوظيف والتطوير والتقييم، وقد أثبت فعاليته في القطاعات التي تعتمد على الأداء الفردي مثل الفنادق والمؤسسات الخدمية (شعيب، 2020). ويُعد **مدخل رأس المال البشري** من أكثر المداخل تأثيرًا، حيث يفترض أن الموظفين الموهوبين هم أصل اقتصادي يجب الاستثمار فيه لتحقيق النمو والابتكار (سعد وكنجو، 2017). كما يُسهم **مدخل إدارة المعرفة** في ربط إدارة المواهب بتوليد المعرفة التنظيمية، ويؤكد على أهمية التعلم المؤسسي والتشارك المعرفي، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على الابتكار كمصدر رئيسي للتنافسية (الحسين، 2024).

في ظل بيئة العمل الحديثة، التي تتسم بالتحول الرقمي، والعمل الهجين، والتنوع الثقافي، أصبحت إدارة المواهب أكثر تعقيدًا وتطلبًا. فقد فرضت هذه المتغيرات على المؤسسات تطوير ممارسات أكثر مرونة وابتكارًا، واستخدام أدوات تحليلية وتقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، مما عزز من دقة التوظيف والتطوير والتقييم (بوتغرين، 2023). كما أن التغيرات في توقعات الموظفين، وظهور جيل جديد من العاملين يفضلون المرونة والتمكين، جعل من إدارة المواهب ضرورة استراتيجية لا يمكن تجاهلها، بل أصبحت معيارًا أساسيًا في تقييم جاهزية المؤسسات لمواجهة تحديات المستقبل (حسين، 2020).

وبذلك، فإن المنطلقات النظرية للدراسة لا تقتصر على تعريف المفهوم أو تحديد أبعاده، بل تمتد إلى تحليل المداخل الفكرية التي تفسره، وربطها بالتحولات المعاصرة في بيئة العمل، مما يُمكن الباحث من بناء إطار تحليلي متكامل يُسهّم في فهم الظاهرة وتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، نظرًا لطبيعة الموضوع الذي يتطلب فهمًا عميقًا للمفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة المواهب، وتحليل الممارسات الفعلية داخل المؤسسات الحديثة. يُعد هذا المنهج مناسبًا لدراسة الظواهر الإدارية المعقدة، حيث يتيح للباحث وصف الواقع كما هو، ثم تفسيره وتحليله للكشف عن العلاقات والأنماط السائدة.

أدوات الدراسة :

تُعتمد هذه الدراسة على **الاستبيان المغلق المنظم** كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي الذي تتبناه الدراسة. ويُعد الاستبيان من أكثر الأدوات استخدامًا في البحوث الإدارية والاجتماعية، لما يتميز به من قدرة على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين، وتوفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق.

تم تصميم الاستبيان وفق مقياس **ليكرت الخماسي**، الذي يتيح للمشاركين التعبير عن درجة موافقتهم على مجموعة من العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة. وقد تم بناء محتوى الاستبيان استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة عبد الرحمن (2022)، ودراسة عثمان (2022)، ودراسة بوتغرين (2023)، لضمان شمولية الأداة وارتباطها المباشر بأهداف البحث.

يتضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية:

1. **ممارسات إدارة المواهب:** ويشمل عناصر مثل الاستقطاب، التطوير، التمكين، الاحتفاظ، والتعاقب الوظيفي.
2. **التحديات التنظيمية:** مثل ضعف الثقافة المؤسسية، نقص المهارات، مقاومة التغيير، وصعوبات التقييم.
3. **الفرص التقنية:** كاستخدام الذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية، والعمل الهجين في دعم إدارة المواهب.

وسيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية، بالإضافة إلى حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي للمحاور. كما سيتم إجراء اختبار تجريبي على عينة محدودة قبل التطبيق النهائي، لضمان وضوح العبارات وسهولة فهمها من قبل المشاركين.

حدود الدراسة :

❖ الحدود الموضوعية

تُركز هذه الدراسة بشكل حصري على تحليل ممارسات إدارة المواهب في بيئة العمل الحديثة، من خلال تناول أبعادها الأساسية مثل الاستقطاب، التطوير، التمكين، التعاقب الوظيفي، والاحتفاظ بالكفاءات. وتُعنى الدراسة باستكشاف العلاقة بين هذه الممارسات وبين متغيرات التحديات التنظيمية والفرص التقنية المتاحة في ظل التحول الرقمي، دون التطرق إلى المفاهيم الموسعة لإدارة الموارد البشرية أو النماذج القيادية الأخرى. كما تستثني الدراسة الجوانب القانونية أو السياسية المؤثرة على بيئة العمل، وتقتصر على التحليل التنظيمي والإداري المرتبط بإدارة المواهب.

❖ الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات العاملة في البيئة العربية، مع تركيز خاص على الشركات السعودية التي تشهد تحولاً رقمياً أو تطبق نماذج حديثة لإدارة المواهب. وتم اختيار هذه البيئة المكانية نظراً لخصوصيتها الثقافية والتنظيمية، وارتباطها المباشر بواقع البحث. كما يُستثنى من نطاق الدراسة المؤسسات الدولية متعددة الجنسيات أو تلك العاملة في البيئات الغربية، ما لم تُستخدم كمراجع نظرية للمقارنة.

❖ الحدود الزمانية

تعتمد الدراسة في بنائها النظري والتحليلي على الأدبيات المنشورة خلال الفترة من عام 2017 حتى 2024، حيث شهدت هذه الحقبة تكثيفاً ملحوظاً في تناول مفاهيم إدارة المواهب، خاصة في السياق العربي، بالتزامن مع التحولات الرقمية، وانتشار نماذج العمل الهجين، وزيادة تنافسية سوق العمل. وتم جمع البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2025.

❖ الحدود المنهجية

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، بهدف فهم الظاهرة وتفسيرها من خلال تحليل ممارسات المؤسسات، دون إجراء تجارب تطبيقية أو تدخلات مباشرة. كما استخدمت الدراسة أداة الاستبيان المغلق المنظم

لقياس آراء العاملين والإداريين حول ممارسات إدارة المواهب والتحديات المرتبطة بها، مع إمكانية تدعيم التحليل ببعض المقابلات شبه الموجهة لتعزيز الرؤية التفسيرية. وتقتصر طرق التحليل على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط، دون الاعتماد على النماذج التجريبية أو المقاييس النفسية المركبة.

المراجع:

- إبراهيم، ص. (2019). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في سلطنة عمان. المجلة الدولية للإلكترونية للعلوم الاجتماعية المتقدمة، 5(2)، 134-160.
- بوتغرين، ز. (2023). إدارة المواهب في عصر البيانات الضخمة: التطبيقات والتحديات. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة الجزائر، 7(2)، 91-110.
- بورنان، م.، & بن مويزة، م. (2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 4(1)، 148-165.
- حسين، س. (2020). تطوير ممارسات منظومة الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية وربطها بإدارة المواهب. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 26(4)، 77-102.
- الحصين، م. (2024). استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية. مجلة دراسات المعلومات والمكتبات، جامعة الملك سعود، 36(2)، 88-105.
- سعد، ك.، وكنجو، س. (2017). دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 33(4)، 215-240.
- شعيب، م. (2020). حزم الجدارات الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية وربطها بإدارة المواهب: دراسة تطبيقية على فنادق مصرية. مجلة البحوث التجارية، جامعة القاهرة، 18(1)، 55-80.
- عبد الرحمن، ن. ع. (2022). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: مدخل إدارة المواهب. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس، 2(1)، 50-75.

- عثمان، أ. م. م. (2022). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات. *مجلة الدراسات المالية والتجارية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري*، 2(3)، 140.112–