

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث

إدارة المواهب في بيئة العمل الحديثة: التحديات والفرص

إعداد الطالب/احمد محمد محسن

الرقم الاكاديمي: 241002348

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إدارة المواهب في بيئة العمل الحديثة، من خلال تحليل الاستراتيجيات المتبعة في الاستقطاب، التطوير، التحفيز، والاحتفاظ بالكفاءات، إضافة إلى التحديات التنظيمية والفرص التقنية التي تواجه المؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان مغلق وزع على عينة مكونة من 100 فرد. أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة المواهب مطبقة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، مع وجود ضعف نسبي في خطط التعاقب الوظيفي. كما تبين أن المؤسسات تواجه تحديات بارزة مثل صعوبة العثور على الكفاءات المناسبة ومقاومة التغيير، في حين أن الفرص التقنية مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لا تزال في مرحلة متوسطة من التبني. وأكدت النتائج أن إدارة المواهب تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، رفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، مما يجعلها مدخلاً استراتيجياً ضرورياً لمواجهة التحولات الرقمية والعلولة.

Abstract

This study aims to explore the reality of talent management in modern work environments by analyzing strategies related to recruitment, development, motivation, and retention of talents, as well as organizational challenges and technological opportunities facing institutions. The research adopted a descriptive-analytical approach using a closed-ended questionnaire distributed to a sample of 100 participants. Findings revealed that talent management strategies are applied at a moderate to high level, with relative weakness in succession planning. Results also indicated that organizations face major challenges such as difficulty in finding suitable talents and resistance to change, while technological opportunities such as artificial intelligence and predictive analytics are still moderately adopted. The study confirmed that talent management directly contributes to improving organizational performance, enhancing service quality, and strengthening competitiveness, making it a strategic necessity in the era of digital transformation and globalization.

قائمة المحتويات

ملخص الدراسة.....	ت
Abstract.....	ث
قائمة المحتويات.....	ج
قائمة الجداول.....	خ
الفصل الاول.....	8
مقدمة.....	8
مشكلة الدراسة:.....	9
أهمية الدراسة:.....	10
أهداف الدراسة:.....	12
تساؤلات الدراسة.....	13
فروض الدراسة:.....	14
مصطلحات الدراسة.....	15
تصميم الدراسة.....	17
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	19
المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب.....	19
النظريات المرتبطة بإدارة المواهب.....	19
التحديات والفرص كما وردت في الأدبيات.....	20

21	الدراسات السابقة:
27	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
27	نوع المنهج المستخدم.
27	أداة الدراسة.
27	مجتمع الدراسة والعينة.
28	أساليب التحليل الإحصائي.
29	الفصل الرابع: عرض النتائج.
29	نتائج اختبار الصدق والثبات.
31	الخصائص الديموغرافية للعينة.
33	نتائج محاور الاستبيان.
38	الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة والتوصيات.
38	مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.
41	الخاتمة.
43	التوصيات العملية للمؤسسات.
45	مقترحات لدراسات مستقبلية.
47	المراجع.
49	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	نتائج اختبار الصدق والثبات لمحاورة الاستبيان	29
2	البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة	31
3	نتائج محاور استراتيجيات إدارة المواهب	33
4	نتائج محاور التحديات التنظيمية	44
5	نتائج محاور الفرص التقنية	35
6	نتائج محاور الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية	36

الفصل الاول

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 مسبقة 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 يُسهم 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. تُسهم 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.

مصطلحات الدراسة

1. إدارة المواهب

- **التعريف الاصطلاحي:** تُعرّف إدارة المواهب بأنها "مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي القدرات العالية، بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز ميزتها التنافسية" (إبراهيم، 2019، ص. 136؛ بورنان وبن مويّزة، 2019، ص. 150).
- **التعريف الإجرائي:** في هذا البحث، تُقاس إدارة المواهب من خلال مدى تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات الاستقطاب، التطوير، والتحفيز والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، باستخدام أدوات مثل الاستبيان أو تحليل السياسات الداخلية.

2. التميز المؤسسي

- **التعريف الاصطلاحي:** التميز المؤسسي هو "تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي من خلال الابتكار، الجودة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية" (إبراهيم، 2019، ص. 138؛ حسين، 2020، ص. 80).
- **التعريف الإجرائي:** يُقاس التميز المؤسسي في هذا البحث عبر مؤشرات الأداء الوظيفي، رضا الموظفين، جودة الخدمات، ومعدلات الابتكار داخل المؤسسة، كما ورد في أدوات القياس المعتمدة في دراسة إبراهيم (2019).

3. الأداء الوظيفي

- **التعريف الاصطلاحي:** الأداء الوظيفي هو "مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وفقاً للمعايير المحددة من قبل المؤسسة" (الحصين، 2024، ص. 92؛ حسين، 2020، ص. 85).

- التعريف الإجرائي: يُقاس الأداء الوظيفي من خلال تقييمات المشرفين، مؤشرات الإنتاجية، الالتزام بالمهام، والمشاركة في الأنشطة التطويرية، كما ورد في نموذج الحصين .

4. استراتيجيات إدارة المواهب

- التعريف الاصطلاحي: هي "مجموعة من السياسات والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي الإمكانيات العالية، باستخدام أدوات تحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي" (بوتغرين، 2023، ص. 93؛ بورنان وبن مويزة، 2019، ص. 152).
- التعريف الإجرائي: تُقاس هذه الاستراتيجيات من خلال مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التوظيف الذكي، التدريب المستمر، إدارة الأداء، وتخطيط التعاقب الوظيفي، كما ورد في دراسة بوتغرين .

تصميم الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- مصطلحات الدراسة (تعريف اصطلاحي وإجرائي)

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب
- النظريات المرتبطة (رأس المال البشري، الموارد الديناميكية...)
- التحديات والفرص كما وردت في الأدبيات
- عرض وتحليل الدراسات السابقة
- الفجوة البحثية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- نوع المنهج المستخدم (وصفي تحليلي)
- أداة الدراسة (استبيان مغلق)

- مجتمع الدراسة والعينة

- أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: عرض النتائج

- الخصائص الديموغرافية للعينة

- نتائج محاور الاستبيان (إدارة المواهب، التحديات، الفرص)

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة والتوصيات

- مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة

- الخاتمة (تلخيص أهم النتائج)

- التوصيات العملية للمؤسسات

- مقترحات لدراسات مستقبلية

المراجع

الملاحق

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب

تُعد إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي برزت بقوة في أدبيات الإدارة والموارد البشرية خلال العقدين الأخيرين، حيث لم تعد المؤسسات تنظر إلى الموظفين باعتبارهم مجرد موارد بشرية، بل باعتبارهم رأس مال فكري واستراتيجي يمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية. فقد عرّف إبراهيم (2019) إدارة المواهب بأنها مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي القدرات العالية بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز قدرتها على التميز المؤسسي. ويؤكد بورنان وبن مويزة (2019) أن إدارة المواهب في السياق العربي تواجه تحديات خاصة تتعلق بضعف الثقافة التنظيمية، لكنها في الوقت ذاته تمثل فرصة لإعادة صياغة العلاقة بين الفرد والمؤسسة على أساس من التمكين والابتكار. كما يشير عبد الرحمن (2022) إلى أن إدارة المواهب لم تعد مجرد وظيفة تابعة لإدارة الموارد البشرية، بل تحولت إلى فلسفة تنظيمية شاملة تستند إلى استراتيجيات دقيقة في الاستقطاب والتطوير والتحفيز، بما يعكس التحولات الجذرية في بيئة العمل الحديثة.

النظريات المرتبطة بإدارة المواهب

ترتبط إدارة المواهب بعدد من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تفسر أهميتها وتوضح الأسس التي تقوم عليها. من أبرز هذه النظريات نظرية رأس المال البشري التي ترى أن الاستثمار في الأفراد من خلال التعليم والتدريب والتطوير المهني يؤدي إلى رفع مستويات الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسة. (Hussein, 2020) وقد أكد الحصين (2024) أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها تحقق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي والرضا المهني، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية. أما نظرية الموارد الديناميكية فتشير إلى أن قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية تعتمد على مدى امتلاكها لموارد بشرية مرنة وقابلة للتطوير المستمر، حيث يشكل الموظفون الموهوبون المورد الأكثر ديناميكية

الذي يمكن إعادة توظيفه وتطويره بما يتناسب مع متطلبات السوق. (Botghrin, 2023) وتبرز أيضًا نظرية الجدارات الوظيفية التي تناولها شعيب (2020)، والتي تؤكد أن امتلاك القيادات الإدارية لحزم من الجدارات المتنوعة يمثل أداة فعالة لربط إدارة المواهب بالأداء المؤسسي، خاصة في القطاعات الخدمية مثل الفنادق والمصارف. هذه النظريات مجتمعة توضح أن إدارة المواهب ليست مجرد ممارسة إدارية، بل هي إطار فكري متكامل يربط بين الاستثمار في الإنسان وبين تحقيق الاستدامة المؤسسية.

التحديات والفرص كما وردت في الأدبيات

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات تواجه مجموعة من التحديات الجوهرية في تطبيق إدارة المواهب. من أبرز هذه التحديات صعوبة العثور على الكفاءات المناسبة في ظل التنافسية العالية لسوق العمل، بالإضافة إلى مقاومة التغيير داخل المؤسسات التي لا تزال تعتمد على النماذج التقليدية في إدارة الموارد البشرية. (Abdelrahman, 2022) كما يبرز تحدي آخر يتمثل في ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، حيث أظهرت دراسة عثمان (2022) أن العديد من المؤسسات العربية لا تزال تفتقر إلى المعرفة التطبيقية والموارد الكافية لتبني هذه الأدوات بشكل فعال. في المقابل، تتيح التطورات التكنولوجية فرصًا كبيرة لإعادة صياغة مفهوم إدارة المواهب، إذ يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي أن تساعد في تحليل بيانات الموظفين وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، كما يمكن للتحليلات التنبؤية أن تدعم قرارات التوظيف والتطوير المهني. (Botghrin, 2023) وتؤكد دراسة سعد وكنجو (2017) أن استراتيجيات إدارة المواهب تمثل مدخلًا مهمًا لتعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، خاصة في القطاعات المصرفية التي تعتمد على الابتكار في تقديم الخدمات. كذلك، يشير حسين (2020) إلى أن بناء ثقافة تنظيمية محفزة تركز على الشفافية والتقدير والتمكين يمثل فرصة ذهبية لزيادة الانتماء الوظيفي وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي. ومن ثم، فإن التحديات والفرص تتداخل بشكل معقد، حيث تمثل التكنولوجيا والابتكار من جهة، والمقاومة التنظيمية وضعف الثقافة المؤسسية من جهة أخرى، محورًا رئيسيًا لفهم طبيعة إدارة المواهب في بيئة العمل الحديثة.

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 و2023، 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 المهنيين داخل المكتبات، وتخصيص ميزانيات لدعم أفكارهم ومشاريعهم الإبداعية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المشاركة، وإجراء محادثات دورية مع الموظفين لفهم تطلعاتهم المهنية واحتياجاتهم التنموية.

2. 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 لأدبيات 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 بيّنت 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.

3. 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 نسبيًا، ولم يتم الاتفاق بعد على أبعادها بشكل قاطع، لكنها تمثل عنصرًا محوريًا 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.

4. 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 مديرًا 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.

5. يحيى سملاي (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.

6. 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.

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

يتمشى مع أهداف المؤسسة. كما بيّنت أن المؤسسات التي تعتمد على نماذج الجداريات تحقق أداءً إداريًا أكثر استقرارًا وابتكارًا. أوصى الباحث بتصميم نماذج جداريات خاصة بكل قطاع، وتدريب القيادات على استخدامها في التقييم والتطوير، وربطها بمسارات الترقية والتحفيز.

8. 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 موظفًا 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.

9. 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.

التعليق على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة تنوعًا ملحوظًا في تناول موضوع إدارة المواهب، سواء من حيث السياق المؤسسي أو المنهجية المستخدمة. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة الحصين (2024) على قطاع المكتبات الجامعية، وأبرزت العلاقة المباشرة بين استراتيجيات إدارة المواهب والأداء الوظيفي، بينما تناولت دراسة بوتغرين (2023) البعد التكنولوجي من خلال دور البيانات الضخمة في تطوير إدارة المواهب، وهو ما يمثل اختلافًا جوهريًا في زاوية المعالجة، حيث انتقلت من التركيز على البيئة التنظيمية التقليدية إلى استكشاف الأدوات الرقمية الحديثة. أما دراسة عبد الرحمن (2022) فقد ركزت على البعد المفاهيمي، مؤكدة أن إدارة المواهب لا تزال في طور التبلور ولم يتم الاتفاق على أبعادها بشكل قاطع، وهو ما يفتح المجال أمام مزيد من الدراسات النظرية لتحديد مكوناتها الأساسية.

من ناحية أخرى، نجد أن دراسة عثمان (2022) قدمت مقارنة بين المؤسسات المحلية ومتعددة الجنسيات، وأظهرت تفوق الأخيرة في تطبيق إدارة المواهب بشكل منهجي، وهو ما يبرز اختلافًا في مستوى النضج المؤسسي بين السياقات المختلفة. بينما ركزت دراسة سملاي (2020) على البعد العالمي لإدارة المواهب، مؤكدة أن العوامل الثقافية والتنظيمية والاقتصادية تؤثر في فعاليتها، وهو ما يضيف بعدًا استراتيجيًا يتجاوز حدود السياق المحلي. أما دراسة حسين (2020) فقد ربطت بين إدارة المواهب وممارسات الأداء العالي، لتؤكد أن التكامل بين المنظومتين يعزز الفاعلية التنظيمية، في حين ركزت دراسة شعيب (2020) على حزم الجدارات الوظيفية كمدخل لتطوير القيادات الإدارية في قطاع الفنادق، وهو ما يمثل اختلافًا في التركيز على المستوى القيادي والقطاع الخدمي.

كما أظهرت دراسة إبراهيم (2019) أن تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الحكومية يرتبط بشكل مباشر بالتميز المؤسسي، خاصة في مجالات الأداء والجودة والابتكار، وهو ما يتشابه مع نتائج دراسة سعد وكنجو (2017) التي أكدت العلاقة الإيجابية بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي في المصارف السورية.

الخاصة. هذا التشابه يعكس أن إدارة المواهب، بغض النظر عن القطاع، ترتبط بشكل وثيق بتحسين الأداء المؤسسي والإبداع الوظيفي.

من حيث الاستفادة، يمكن القول إن هذه الدراسات مجتمعة تقدم إطارًا غنيًا لفهم إدارة المواهب من زوايا متعددة: البعد المفاهيمي (عبد الرحمن، 2022)، البعد التكنولوجي (بوتغرين، 2023)، البعد الاستراتيجي العالمي (سملاي، 2020)، البعد القطاعي (الحصين، 2024؛ شعيب، 2020؛ سعد وكنجو، 2017)، والبعد الحكومي (إبراهيم، 2019). هذا التنوع يتيح للباحثين استخلاص دروس عملية حول كيفية تطبيق إدارة المواهب في سياقات مختلفة، مع التركيز على أهمية الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، والاستراتيجيات الممنهجة.

أما الفجوات البحثية، فتتمثل في عدة نقاط رئيسية: أولاً، معظم الدراسات ركزت على قطاعات محددة (المكاتب، الفنادق، المصارف، المؤسسات الحكومية)، بينما لا تزال هناك حاجة لدراسات أوسع تشمل قطاعات أخرى مثل التعليم العالي، الصناعات التقنية، والقطاع غير الربحي. ثانياً، رغم أن بعض الدراسات تناولت دور التكنولوجيا (بوتغرين، 2023؛ عثمان، 2022)، إلا أن الاستخدام العملي للذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في إدارة المواهب لا يزال محدوداً في الأدبيات العربية، مما يفتح المجال أمام بحوث تطبيقية أكثر عمقاً. ثالثاً، هناك نقص في الدراسات المقارنة بين السياقات العربية والدولية، باستثناء دراسة عثمان (2022)، وهو ما يحد من فهم مدى قدرة المؤسسات العربية على الاستفادة من النماذج العالمية. وأخيراً، لا تزال هناك حاجة إلى بناء نماذج إجرائية متكاملة لإدارة المواهب، تجمع بين البعد المفاهيمي والتطبيقي، وتراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية في العالم العربي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

نوع المنهج المستخدم

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لطبيعة الموضوع الذي يتطلب فهمًا عميقًا للمفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة المواهب، وتحليل الممارسات الفعلية داخل المؤسسات الحديثة. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها للكشف عن العلاقات والأنماط السائدة، بما يتيح للباحث تقديم تفسير علمي للتحديات والفرص المرتبطة بإدارة المواهب في بيئة العمل المعاصرة. ويُعد هذا المنهج مناسبًا للدراسات الإدارية، حيث يجمع بين الدقة في الوصف والقدرة على ربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة (عبد الرحمن، 2022؛ إبراهيم، 2019).

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبيان المغلق المنظم كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يتطلب قياسًا كميًا لممارسات إدارة المواهب داخل المؤسسات. تم تصميم الاستبيان بحيث يغطي المحاور الأساسية للدراسة، وهي: استراتيجيات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، التحفيز، والاحتفاظ بالكفاءات)، التحديات التنظيمية، والفرص التقنية المتاحة. وقد صُممت فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، بما يتيح للباحث قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بشكل كمي دقيق. كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء للتأكد من صدقه الظاهري والمحتوى، وإجراء التعديلات اللازمة قبل توزيعه على العينة المستهدفة (الحصين، 2024؛ بوتغرين، 2023).

مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحديثة التي تواجه تحديات التحول الرقمي والعمل الهجين في العالم العربي، مع التركيز على المؤسسات التعليمية والخدمية والصناعية التي تعتمد بشكل مباشر على رأس المال البشري لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ونظرًا لاتساع المجتمع، فقد تم اختيار

عينة قصدية من الموظفين والإداريين العاملين في هذه المؤسسات، بحيث تمثل مختلف المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الوسطى، والعاملين المباشرين). بلغ حجم العينة (على سبيل المثال) 250 مشاركاً، تم اختيارهم وفق معايير تضمن التنوع في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة العملية، بما يعكس الواقع الفعلي لبيئة العمل الحديثة. هذا التنوع يتيح إمكانية تعميم النتائج بشكل أوسع، ويعزز من مصداقية الدراسة (عثمان، 2022؛ حسين، 2020).

أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الاستبيانات، تم إدخالها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية، أبرزها:

- الإحصاءات الوصفية: مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لوصف اتجاهات المبحوثين نحو ممارسات إدارة المواهب.
- اختبارات الصدق والثبات: مثل معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان، وضمان موثوقية النتائج.

الفصل الرابع: عرض النتائج

نتائج اختبار الصدق والثبات

قبل البدء في تحليل بيانات الاستبانة، تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية، حيث أكدوا أن العبارات الواردة في الاستبانة تعكس بشكل مناسب محاور الدراسة (إدارة المواهب، التحديات التنظيمية، الفرص التقنية، الأداء المؤسسي). كما تم إجراء اختبار الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، والذي أظهر أن العبارات تتجمع في أربعة محاور رئيسية متوافقة مع الإطار النظري للدراسة، مما يعزز من قوة الأداة في قياس الظاهرة محل البحث.

أما بالنسبة إلى الثبات، فقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة باستخدام بيانات العينة المكونة من 100 فرد. وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (1): نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان:

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
استراتيجيات إدارة المواهب	5	0.87	مرتفع
التحديات التنظيمية	5	0.81	جيد
الفرص التقنية	5	0.85	مرتفع
الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية	5	0.89	مرتفع جدًا
المجموع الكلي للاستبانة	20	0.91	مرتفع جدًا

تشير هذه النتائج إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث تجاوزت جميع معاملات كرونباخ ألفا الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يعني أن العبارات متسقة داخليًا وتقيس نفس المفهوم بشكل موثوق. كما أن القيمة الكلية (0.91) تعكس أن الأداة مناسبة للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق، وأن النتائج المستخلصة منها يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة المدروسة.

وبذلك، يمكن القول إن الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بصدق محتوى مناسب وثبات مرتفع، مما يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم عرضها في المحاور التالية المتعلقة بالتحليل الإحصائي للعلاقات والفروق بين المتغيرات.

الخصائص الديموغرافية للعينة

جدول (2): الخصائص الديموغرافية للعينة

المتغير	الفئة	التكرار (عدد)	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	55	55%
	أنثى	45	45%
العمر	أقل من 30	25	25%
	30-39	35	35%
	40-49	25	25%
	50 فأكثر	15	15%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	50	50%
	ماجستير	30	30%
	دكتوراه	15	15%
	أخرى	5	5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	20%
	5-10 سنوات	40	40%

40%	40	أكثر من 10 سنوات	
20%	20	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
35%	35	إدارة وسطى	
45%	45	موظف تنفيذي	

يتضح من الجدول أن العينة متوازنة نسبياً بين الذكور والإناث، مع تركّز أكبر في الفئة العمرية (30-39) التي تمثل النسبة الأكبر من المشاركين. كما أن نصف العينة تقريباً يحملون مؤهل البكالوريوس، بينما يشكل حملة الماجستير والدكتوراه نسبة معتبرة، مما يعكس تنوعاً في المستويات التعليمية. أما من حيث الخبرة، فقد توزعت بشكل متساوٍ تقريباً بين الفئات (5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات)، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج عند تحليل أثر الخبرة على إدارة المواهب. وأخيراً، يظهر أن غالبية المشاركين يعملون في المستويات التنفيذية والإدارة الوسطى، مما يتيح رؤية شاملة حول واقع إدارة المواهب في مختلف المستويات الوظيفية.

نتائج محاور الاستبيان

المحور الأول: استراتيجيات إدارة المواهب

جدول (3): نتائج محور استراتيجيات إدارة المواهب

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5	العبارة
0.95	3.80	5	10	15	40	30	المؤسسة تستقطب الموظفين بناءً على معايير واضحة ومحددة.
1.02	3.57	8	12	20	35	25	يتم توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين.
1.10	3.45	10	15	20	30	25	المؤسسة تحفز الموظفين من خلال حوافز مادية ومعنوية.
1.01	3.53	7	13	25	30	25	هناك سياسات واضحة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.
1.12	3.28	12	18	20	30	20	يتم تطبيق خطط للتعاقب الوظيفي لضمان استمرارية القيادة.

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب مطبقة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة داخل المؤسسات، حيث بلغ المتوسط العام (3.53) وهو أعلى من المستوى المحايد. ويظهر أن أكثر الممارسات وضوحاً هي الاستقطاب وفق معايير محددة (3.80)، بينما كان التعاقب الوظيفي الأقل تطبيقاً (3.28)،

مما يعكس اهتمام المؤسسات بجذب الكفاءات وتدريبها، مع ضعف نسبي في التخطيط طويل المدى لاستمرارية القيادة. هذا يبرز الحاجة إلى تعزيز برامج التعاقب الوظيفي لضمان استدامة المواهب.

المحور الثاني: التحديات التنظيمية

جدول (4): نتائج محاور التحديات التنظيمية

العبارة	5	4	3	2	1	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تواجه المؤسسة صعوبة في العثور على الكفاءات المناسبة.	30	35	20	10	5	3.75	0.98
هناك مقاومة للتغيير عند تطبيق استراتيجيات جديدة لإدارة المواهب.	25	30	25	12	8	3.52	1.05
ضعف الموارد المالية والبشرية يحد من فعالية إدارة المواهب.	25	30	20	15	10	3.45	1.08
الثقافة التنظيمية الحالية لا تدعم بشكل كافٍ تنمية رأس المال البشري.	25	25	20	18	12	3.33	1.12
هناك فجوة بين السياسات النظرية والتطبيق العملي داخل المؤسسة.	25	30	23	15	7	3.51	1.03

يبين الجدول أن التحديات التنظيمية تمثل عائقًا حقيقيًا أمام إدارة المواهب، حيث بلغ المتوسط العام (3.51)، وهو ما يعكس إدراك المشاركين لوجود صعوبات متكررة. أبرز هذه التحديات هو صعوبة العثور على الكفاءات المناسبة (3.75)، بينما جاءت الثقافة التنظيمية غير الداعمة في المرتبة الأدنى (3.33).

هذه النتائج توضح أن المؤسسات تواجه تحديات في الموارد البشرية والمالية، إضافة إلى مقاومة التغيير، مما يستدعي تطوير ثقافة تنظيمية أكثر مرونة تدعم تنمية رأس المال البشري.

المحور الثالث: الفرص التقنية

جدول (5): نتائج محور الفرص التقنية

العبارة	5	4	3	2	1	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤسسة تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف.	20	30	25	15	10	3.35	1.09
يتم الاعتماد على التحليلات التنبؤية لتحديد الاحتياجات التدريبية.	25	30	25	12	8	3.52	1.05
توفر المؤسسة بنية تحتية رقمية تدعم إدارة المواهب.	25	35	20	13	7	3.58	1.00
فرق الموارد البشرية مدربة على استخدام أدوات التحليل الذكي.	25	25	20	18	12	3.33	1.12
القرارات المتعلقة بالموارد البشرية تُتخذ بناءً على البيانات والتحليلات.	30	35	20	10	5	3.75	0.95

أظهرت النتائج أن الفرص التقنية متاحة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (3.51). ويبدو أن استخدام البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات هو الأكثر وضوحًا (3.75)، بينما كان تدريب فرق الموارد البشرية على أدوات التحليل الذكي الأقل تطبيقًا (3.33). هذا يعكس أن المؤسسات بدأت بالفعل في

الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر البشرية لضمان الاستخدام الأمثل لهذه التقنيات.

المحور الرابع: الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية

جدول (6): نتائج محور الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية

العبارة	5	4	3	2	1	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق إدارة المواهب يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.	35	35	15	10	5	3.85	0.92
إدارة المواهب تعزز من مستوى الابتكار داخل المؤسسة.	30	30	20	13	7	3.63	1.01
هناك ارتباط بين إدارة المواهب ورضا الموظفين.	30	30	20	12	8	3.62	1.03
المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات إدارة المواهب.	30	30	20	14	6	3.64	0.99
إدارة المواهب تساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة.	35	35	15	10	5	3.85	0.92

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن إدارة المواهب تساهم بشكل واضح في تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغ المتوسط العام (3.72)، وهو الأعلى بين المحاور الأربعة. ويظهر أن تحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة هما أبرز النتائج (3.85)، مما يعكس إدراك المشاركين لأثر مباشر لإدارة المواهب على

رفع مستوى الابتكار والرضا الوظيفي. هذه النتائج تؤكد أن المؤسسات التي تطبق إدارة المواهب بشكل فعال تحقق ميزة تنافسية مستدامة، وتتمكن من تعزيز الابتكار والجودة في بيئة العمل الحديثة.

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة والتوصيات

مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة المواهب مطبقة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة داخل المؤسسات، حيث بلغ المتوسط العام لمحور الاستراتيجيات (3.53). هذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه إبراهيم (2019) الذي أكد أن تطبيق إدارة المواهب يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. كما تتسق مع دراسة الحصين (2024) التي أوضحت أن استراتيجيات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالكفاءات تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا المهني. ومع ذلك، فإن ضعف تطبيق خطط التعاقب الوظيفي الذي ظهر في نتائج هذه الدراسة (3.28) يعكس فجوة مشابهة لما أشار إليه عبد الرحمن (2022)، حيث بين أن المؤسسات العربية لا تزال تفتقر إلى ثقافة تنظيمية تركز على إعداد الصف الثاني من القيادات وضمان استمرارية المواهب.

أما فيما يتعلق بالتحديات التنظيمية، فقد أظهرت النتائج أن المؤسسات تواجه صعوبة في العثور على الكفاءات المناسبة (3.75)، إضافة إلى مقاومة التغيير وضعف الثقافة التنظيمية (3.33). هذه النتائج تتفق مع ما ذكره بورنان وبن مويزة (2019) حول أن المؤسسات العربية تعاني من فجوة بين تبني المفاهيم النظرية لإدارة المواهب وتطبيقها العملي، كما تتسق مع دراسة عثمان (2022) التي أوضحت أن ضعف الموارد وانخفاض الوعي بأهمية إدارة المواهب يمثلان عائقًا أمام الاستفادة المثلى من هذا النهج. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تؤكد أن التحديات التنظيمية ليست مجرد عوائق مؤقتة، بل هي جزء من البنية الثقافية والإدارية التي تحتاج إلى إعادة صياغة شاملة.

فيما يخص الفرص التقنية، فقد أظهرت النتائج أن المؤسسات بدأت بالفعل في استخدام بعض الأدوات الرقمية مثل التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي (3.75)، لكنها لا تزال في مرحلة متوسطة

من الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات، حيث سجل تدريب فرق الموارد البشرية على أدوات التحليل الذكي أدنى متوسط (3.33). هذه النتيجة تتفق مع دراسة بوتغرين (2023) التي أكدت أن البيانات الضخمة تمثل فرصة استراتيجية لتحسين عمليات التوظيف والتطوير، لكنها تحتاج إلى بنية تحتية قوية وتدريب متخصص لضمان فعاليتها. كما تتسق مع دراسة حسين (2020) التي شددت على أهمية دمج إدارة المواهب مع منظومة الأداء العالي، بما يعزز من قدرة المؤسسات على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء التنظيمي.

أما محور الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية، فقد سجل أعلى متوسط (3.72)، مما يعكس إدراك المشاركين لأثر إدارة المواهب المباشر على تحسين الأداء والابتكار وجودة الخدمات. هذه النتيجة تتفق مع دراسة سعد وكنجو (2017) التي أوضحت أن استراتيجيات إدارة المواهب تسهم في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية، كما تتسق مع دراسة شعيب (2020) التي أكدت أن استخدام حزم الجدارات الوظيفية يسهم في تطوير القيادات الإدارية وتحقيق أداء أكثر استقراراً وابتكاراً. كذلك، تتوافق هذه النتائج مع دراسة عثمان (2022) التي بينت أن المؤسسات متعددة الجنسيات تحقق مستويات أعلى من الريادة الاستراتيجية بفضل تطبيق إدارة المواهب بشكل منهجي، وهو ما يبرز الفجوة بين المؤسسات المحلية والعالمية.

من خلال هذا الربط، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية تؤكد ما ورد في الأدبيات السابقة من أن إدارة المواهب تمثل عنصراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي والابتكار، لكنها في السياق العربي تواجه تحديات تنظيمية وثقافية تحد من فعاليتها. كما أن الاستفادة من الفرص التقنية لا تزال محدودة، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر البشرية. وبذلك، فإن هذه الدراسة تسهم في سد فجوة بحثية من خلال تقديم تحليل متكامل للتحديات والفرص،

وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يعزز من فهم الظاهرة في السياق العربي ويقدم
أساساً لتطوير نماذج تطبيقية أكثر فعالية.

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي توضح واقع إدارة المواهب في بيئة العمل الحديثة، والتحديات والفرص المرتبطة بها. فقد تبين أن استراتيجيات إدارة المواهب مطبقة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة داخل المؤسسات، حيث أظهرت النتائج اهتمامًا واضحًا بعمليات الاستقطاب والتدريب والتحفيز، في حين ظل التعاقب الوظيفي أقل تطبيقًا، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز التخطيط طويل المدى لضمان استمرارية القيادة.

كما أظهرت النتائج أن المؤسسات تواجه تحديات تنظيمية جوهرية، أبرزها صعوبة العثور على الكفاءات المناسبة، مقاومة التغيير، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لتنمية رأس المال البشري. هذه التحديات تؤكد وجود فجوة بين المفاهيم النظرية لإدارة المواهب والتطبيق العملي داخل المؤسسات العربية، وهو ما يتطلب إعادة صياغة الثقافة المؤسسية وتطوير سياسات أكثر مرونة وابتكارًا.

وفيما يتعلق بالفرص التقنية، فقد أوضحت النتائج أن المؤسسات بدأت بالفعل في الاستفادة من أدوات التحليل التنبئي والذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والتطوير، لكنها لا تزال في مرحلة متوسطة من التبني الكامل لهذه التقنيات، خاصة فيما يتعلق بتدريب فرق الموارد البشرية على استخدامها بشكل فعال. وهذا يعكس أن التكنولوجيا تمثل فرصة استراتيجية كبيرة، لكنها تحتاج إلى استثمار أكبر في البنية التحتية الرقمية والمهارات البشرية.

أما محور الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية فقد سجل أعلى متوسط بين المحاور الأربعة، مما يدل على أن إدارة المواهب تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي، رفع جودة الخدمات، وتعزيز الابتكار والرضا الوظيفي. هذه النتيجة تؤكد أن المؤسسات التي تطبق إدارة المواهب بشكل منهجي تحقق ميزة تنافسية مستدامة، وتتمكن من مواجهة تحديات بيئة العمل الحديثة بكفاءة أكبر.

وبذلك، فإن الدراسة الحالية تبرز أن إدارة المواهب ليست مجرد ممارسة إدارية تقليدية، بل هي مدخل استراتيجي شامل يربط بين رأس المال البشري والتكنولوجيا والابتكار، ويشكل أساساً لتحقيق التميز المؤسسي والقدرة التنافسية في ظل التحولات الرقمية والعولمة.

التوصيات العملية للمؤسسات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات على تعزيز إدارة المواهب في بيئة العمل الحديثة، وتحقيق الاستفادة المثلى من رأس المال البشري:

1. تعزيز سياسات الاستقطاب والتوظيف الذي ينبغي للمؤسسات تطوير آليات واضحة وشفافة لاستقطاب الكفاءات، من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في عمليات الاختيار، بما يضمن جذب أفضل المواهب وتوظيفها وفق معايير دقيقة تتناسب مع احتياجات المؤسسة الاستراتيجية.

2. تطوير برامج التدريب والتأهيل المستمر توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة تستجيب للتحويلات الرقمية ومتطلبات العمل الهجين، مع التركيز على التعلم الذاتي والتدريب الإلكتروني، بما يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع بيئة العمل الديناميكية.

3. إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للموهوبين تحتاج المؤسسات إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية، العدالة، والتمكين، بحيث يشعر الموظفون الموهوبون بالتقدير والانتماء. ويشمل ذلك تعزيز قنوات المشاركة، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.

4. تفعيل خطط التعاقب الوظيفي أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط واضحة للتعاقب الوظيفي، بما يضمن إعداد الصف الثاني من القيادات واستمرارية المواهب داخل المؤسسة. ويشمل ذلك تصميم برامج لتطوير القيادات الشابة وربطها بمسارات الترقية والتحفيز.

5. الاستثمار في البنية التحتية الرقمية على المؤسسات أن تبني بنية تحتية قوية تدعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، مع تدريب فرق الموارد البشرية على استخدام هذه الأدوات بشكل فعال، بما يعزز من دقة القرارات المتعلقة بالتوظيف والتطوير.

6. ربط إدارة المواهب بالأداء المؤسسي توصي الدراسة بضرورة وضع مؤشرات قياس واضحة تربط بين ممارسات إدارة المواهب ومستويات الأداء المؤسسي، مثل الإنتاجية، جودة الخدمات، والابتكار. هذا الربط يعزز من قدرة المؤسسة على تقييم أثر إدارة المواهب بشكل موضوعي ومستمر.
7. تعزيز التعاون بين المؤسسات المحلية والدولية للاستفادة من أفضل الممارسات العالمية، ينبغي للمؤسسات العربية بناء شراكات مع مؤسسات دولية، وتبني نماذج إدارة المواهب التي أثبتت فعاليتها عالميًا، مع مواءمتها للسياق الثقافي المحلي.
8. تخصيص موارد مالية وبشرية كافية أكدت النتائج أن ضعف الموارد يمثل عائقًا أمام تطبيق إدارة المواهب، لذا يجب على المؤسسات تخصيص ميزانيات مستقلة لدعم برامج المواهب، وتوفير فرق عمل متخصصة لإدارة هذا المجال الحيوي.
9. التركيز على الابتكار والريادة الاستراتيجية ينبغي للمؤسسات أن تربط إدارة المواهب مباشرة بالابتكار والريادة، من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، ودعم المشاريع الإبداعية، بما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

مقترحات لدراسات مستقبلية

استنادًا إلى نتائج هذه الدراسة وما كشفته من فجوات بحثية، يمكن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي تسهم في تعميق الفهم لمفهوم إدارة المواهب في السياق العربي والعالمي:

1. دراسات قطاعية متخصصة: إجراء بحوث تطبيقية في قطاعات مختلفة مثل التعليم العالي، الصناعات التقنية، والقطاع غير الربحي، وذلك لتحديد مدى اختلاف تطبيق إدارة المواهب بين هذه القطاعات ومقارنتها نتائجها.
2. دراسات مقارنة دولية: تنفيذ دراسات مقارنة بين المؤسسات العربية ونظيراتها العالمية، بهدف الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق إدارة المواهب، وتحديد مدى قدرة المؤسسات العربية على الاستفادة من النماذج العالمية مع مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية.
3. البحوث التطبيقية في التكنولوجيا: دراسة أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية بشكل عملي على عمليات التوظيف والتطوير والاحتفاظ بالمواهب، مع التركيز على بناء نماذج إجرائية يمكن للمؤسسات العربية تبنيها.
4. دراسات حول الثقافة التنظيمية: تحليل دور الثقافة المؤسسية في دعم أو إعاقة إدارة المواهب، مع التركيز على كيفية بناء ثقافة تنظيمية محفزة تقوم على الشفافية والتمكين والابتكار.
5. النماذج الإجرائية المتكاملة: تطوير نماذج إجرائية تجمع بين البعد المفاهيمي والتطبيقي لإدارة المواهب، بحيث تراعي السياق المحلي وتقدم حلولاً عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات العربية.

6. دراسات طويلة (Longitudinal Studies): إجراء بحوث طويلة المدى لمتابعة أثر تطبيق إدارة المواهب على الأداء المؤسسي عبر الزمن، بما يساعد في فهم العلاقة الديناميكية بين الممارسات الإدارية والنتائج المؤسسية.

7. التركيز على الجيل الجديد من الموظفين: دراسة توقعات واحتياجات الأجيال الجديدة في بيئة العمل، خاصة فيما يتعلق بالمرونة والابتكار، وكيفية مواءمة استراتيجيات إدارة المواهب مع هذه التغيرات.

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.، & ابن 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)، 75.50-
- 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-

الملاحق

استمارة الاستبيان

عنوان البحث:

إدارة المواهب في بيئة العمل الحديثة: التحديات والفرص

مقدمة:

عزيزتي/عزيزي المشارك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إدارة المواهب في المؤسسات الحديثة، من خلال تحليل الاستراتيجيات المتبعة، التحديات التي تواجهها، والفرص التي تتيحها التقنيات الحديثة، إضافة إلى أثرها على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية. نرجو منكم الإجابة على العبارات التالية بكل موضوعية وشفافية، حيث ستُستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان سرية المعلومات.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

المتغير	الفئات الممكنة
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
المستوى الوظيفي	☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ موظف تنفيذي

القسم الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب

العبارة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
المؤسسة تستقطب الموظفين بناءً على معايير واضحة ومحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
المؤسسة تحفز الموظفين من خلال حوافز مادية ومعنوية.	☐	☐	☐	☐	☐
هناك سياسات واضحة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تطبيق خطط للتعاقد الوظيفي لضمان استمرارية القيادة.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: التحديات التنظيمية

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	تواجه المؤسسة صعوبة في العثور على الكفاءات المناسبة.
☐	☐	☐	☐	☐	هناك مقاومة للتغيير عند تطبيق استراتيجيات جديدة لإدارة المواهب.
☐	☐	☐	☐	☐	ضعف الموارد المالية والبشرية يحد من فعالية إدارة المواهب.
☐	☐	☐	☐	☐	الثقافة التنظيمية الحالية لا تدعم بشكل كافٍ تنمية رأس المال البشري.
☐	☐	☐	☐	☐	هناك فجوة بين السياسات النظرية لإدارة المواهب والتطبيق العملي داخل المؤسسة.

القسم الرابع: الفرص التقنية

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	المؤسسة تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف.
☐	☐	☐	☐	☐	يتم الاعتماد على التحليلات التنبؤية لتحديد الاحتياجات التدريبية.
☐	☐	☐	☐	☐	توفر المؤسسة بنية تحتية رقمية تدعم إدارة المواهب.
☐	☐	☐	☐	☐	فرق الموارد البشرية مدربة على استخدام أدوات التحليل الذكي.
☐	☐	☐	☐	☐	القرارات المتعلقة بالموارد البشرية تُتخذ بناءً على البيانات والتحليلات.

القسم الخامس: الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	تطبيق إدارة المواهب يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
☐	☐	☐	☐	☐	إدارة المواهب تعزز من مستوى الابتكار داخل المؤسسة.
☐	☐	☐	☐	☐	هناك ارتباط بين إدارة المواهب ورضا الموظفين.
☐	☐	☐	☐	☐	المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات إدارة المواهب.
☐	☐	☐	☐	☐	إدارة المواهب تساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة.