

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث:

"تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات"

إعداد الطالب/

متعب سعيد سعيد القحطاني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء:

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون مِنَّا الشُّكر

وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدين والأخرة.

أهديكم بحثي المتواضع ..

شكرو وتقدير:

الشكر لله - عز وجل - الذي أنار لي الدرب

وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة

فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله ..

فهرس المحتويات:

الموضوع	رقم الصفحة
البسمة	3
الإهداء	4
الشكر والتقدير	5
فهرس الأشكال	
المستخلص	9
<u>الفصل الأول: خطة البحث</u> ▪ المقدمة ▪ مشكلة الدراسة ▪ أهمية الدراسة ▪ أهداف الدراسة ▪ تساؤلات الدراسة ▪ فروض الدراسة ▪ حدود الدراسة ▪ أدوات الدراسة ▪ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	11
<u>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</u> ▪ المقدمة ▪ الدراسات السابقة	27

32	<u>الفصل الثالث: الإطار النظري</u> ■ مفهوم تأثير استراتيجيات إدارة المواهب ■ على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ■ تطبيقية على قطاع الخدمات ■ تحسين الأداء المؤسسي ■ مفهوم الأداء المؤسسي ■ نموذج إدارة المواهب القائم على ■ استخدام رأس المال البشري ■ نموذج إدارة المواهب الاستراتيجية ■ مجتمع المعرفة ■ بناء استراتيجية فعالة لإدارة المواهب ■ أثر إدارة المواهب على العلاقة بين ريادة الأعمال والميزة التنافسية
86	<u>الفصل الرابع: منهجية الدراسة</u> ■ المقدمة ■ المنطلقات النظرية للدراسة ■ المنهجية وطرق الدراسة ■ مجتمع الدراسة ■ حدود الدراسة ■ أدوات جمع البيانات

98	<u>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</u> ■ تحليل البيانات ■ اعتبارات الدراسة ■ توصيات الدراسة ■ الخاتمة ■ المصادر والمراجع
104	الخاتمة
105	المصادر والمراجع
107	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	الفقرة
51	تخطيط رأس المال المبشري

المستخلص:

تعتبر إدارة المواهب من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي، خاصة في قطاع الخدمات الذي يشهد تنافسية عالية وتغيرات مستمرة. تركز إدارة المواهب على جذب وتطوير والحفاظ على الأفراد ذوي الكفاءة العالية، مما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. يعتمد نجاح استراتيجيات إدارة المواهب على عدة عناصر رئيسية. أولاً، يتعين على المؤسسات تحديد احتياجاتها من المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها. هذا يتطلب دراسة سوق العمل والاتجاهات الحالية في مجال الخدمات. بعد تحديد الاحتياجات، تأتي مرحلة جذب المواهب، حيث يصبح من الضروري أن تبني المؤسسة علامة تجارية قوية تجذب الموظفين الموهوبين. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الجيد، مما يساعد في إيجاد الأفراد المناسبين للمنظمة. ثانياً، يأتي تطوير المواهب كجزء أساسي لاستراتيجيات إدارة المواهب. يجب أن تقدم المؤسسات برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها، مما يعزز من مهاراتهم وقدراتهم. من خلال التدريب المستمر، يصبح الموظفون أكثر استعداداً للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، مما يساهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي. ثالثاً، الحفاظ على المواهب يعد جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب. يجب على المؤسسات أن تخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بجهودهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم حوافز تنافسية ومكافآت للموظفين الذين يحققون أداءً متميزاً. بالإضافة إلى ذلك، تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون يساهم في رفع مستويات الإنتاجية والابتكار. وتشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة المواهب والأداء المؤسسي. المؤسسات التي تستثمر في تطوير مواهبها تشهد تحسناً ملحوظاً في الأداء، كزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة ورفع مستوى رضا العملاء. إن وجود موظفين مخلصين وماهرين يؤدي بشكل مباشر إلى نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسة ككل. على الجانب الآخر، قد تواجه المؤسسات تحديات في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب،

مثل نقص الموارد المالية أو مقاومة التغيير من بعض الموظفين. لذا، ينبغي على المؤسسات وضع استراتيجيات واضحة للتغلب على هذه التحديات، من خلال توعية وتثقيف الموظفين حول أهمية إدارة المواهب وتأثيرها الإيجابي على الأداء المؤسسي. في الختام، يظهر أن إدارة المواهب لها تأثير كبير على تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات. من خلال استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، يمكن للمؤسسات تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والابتكار. إن الاستثمار في تطوير المواهب والاحتفاظ بها يعد ضرورة لاستدامة النجاح والتفوق في بيئة العمل المتغيرة.

الفصل الأول: خطة البحث

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة
- حدود الدراسة
- أدوات الدراسة
- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

المقدمة:

في ظل التطورات السريعة والمتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات جديدة تتطلب تغيير أساليبها التقليدية في إدارة مواردها البشرية. تزايدت أهمية الإدارة الفعالة للمواهب في تحقيق النجاح المؤسسي بشكل كبير، حيث لم يعد النجاح المؤسسي يعتمد فقط على الأدوات التقنية أو رأس المال المادي، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على كيفية استقطاب المؤسسات للمواهب وتطويرها واستبقائها ضمن فريق العمل. هذا التركيز على الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم أصول المؤسسة يعكس التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال، حيث يتم التركيز على استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، والتي تهدف إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

يعتبر قطاع الخدمات من أهم القطاعات الاقتصادية في معظم الدول، حيث يسهم بشكل كبير في توفير فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي. يتميز هذا القطاع بارتفاع اعتماده على رأس المال البشري أكثر من اعتماده على رأس المال المادي أو البنية التحتية، مما يجعله بيئة مثالية لدراسة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب. ومع ذلك، تواجه المؤسسات الخدمية تحديات كبيرة في استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية التي تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لمواكبة متطلبات العمل في هذا القطاع الديناميكي والمتغير باستمرار. تتزايد هذه التحديات في ظل التنافسية العالية بين المؤسسات لجذب أفضل الكفاءات وتهيئة بيئة عمل محفزة تسهم في تحقيق النمو المستدام.

إن التغيرات السريعة في احتياجات السوق تتطلب من المؤسسات الخدمية تبني استراتيجيات مرنة ومتطورة لإدارة المواهب بهدف ضمان قدرتها على تحقيق الأداء المتميز والمحافظة على ميزة تنافسية في السوق. وبالتالي، فإن استراتيجيات إدارة المواهب لم تعد خيارًا ثانويًا، بل أصبحت عنصرًا أساسيًا لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي. تتضمن هذه الاستراتيجيات عمليات متعددة، مثل جذب الموظفين الأكفاء، وتوفير التدريب والتطوير المستمر، وإنشاء مسارات وظيفية تشجع على النمو المهني وتعزز من استبقاء الكفاءات داخل المؤسسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات، حيث سيتم التركيز على كيفية استخدام هذه الاستراتيجيات لتطوير الكفاءات البشرية، وزيادة مستوى الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. تستهدف الدراسة توضيح الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسات من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، وذلك من خلال تقديم توصيات عملية تعتمد على الأدلة العلمية والتحليل الميداني.

مشكلة الدراسة:

تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات في قطاع الخدمات تعاني من صعوبة في تحقيق أداء مؤسسي متميز بسبب التحديات المتعلقة بإدارة المواهب، حيث يعتبر هذا القطاع من أكثر القطاعات التي تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات البشرية لخلق القيمة وتحقيق التميز. مع تزايد التنافسية في سوق العمل وارتفاع معايير الأداء، تواجه المؤسسات صعوبة متزايدة في استقطاب المواهب المناسبة، والاحتفاظ بالكفاءات الأساسية، وتطوير المهارات والقدرات اللازمة لمواكبة التغيرات السريعة

في بيئات العمل. تظهر هذه التحديات بشكل خاص في قطاع الخدمات، حيث تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات واحترافية الموظفين بشكل أساسي، مما يجعل إدارة المواهب محورية في تعزيز الأداء المؤسسي.

في هذا السياق، تبرز مشكلة الدراسة في السعي لفهم دور استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الخدمية. تتجسد المشكلة الرئيسية في التساؤل حول مدى فعالية هذه الاستراتيجيات في رفع مستويات الأداء، وما إذا كانت المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات متقدمة لإدارة المواهب تتمكن من تحقيق أداء أفضل مقارنة بالمؤسسات التي لا تولي هذه الجوانب اهتمامًا كافيًا. هل يمكن لاستراتيجيات إدارة المواهب مثل التطوير المستمر، والتحفيز المهني، وتقديم بيئة عمل مرنة وداعمة، أن تحدث فرقًا ملحوظًا في مستويات الإنتاجية والأداء المؤسسي؟

إضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى استكشاف العوائق التي قد تحد من فعالية استراتيجيات إدارة المواهب، مثل نقص الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير، أو ضعف التوجه الاستراتيجي نحو بناء كفاءات بشرية قادرة على التكيف مع التحديات الحديثة. كما تتناول الدراسة التباين المحتمل في تطبيق هذه الاستراتيجيات بين المؤسسات، وكيف يمكن لتلك الاستراتيجيات أن تسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتحسين المستمر. إجمالاً، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل للوضع الحالي في مؤسسات قطاع الخدمات، وتحديد العوامل التي تجعل استراتيجيات إدارة المواهب أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، مع التركيز على كيفية تحسين الأداء المؤسسي وتوفير توصيات قابلة للتطبيق من أجل تحقيق استدامة النجاح.

أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأنها تسلط الضوء على موضوع حديث وذو أهمية بالغة في بيئات العمل الحديثة، حيث أصبحت إدارة المواهب إحدى الركائز الأساسية لتحقيق النجاح المؤسسي واستدامته. في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها أسواق العمل وبيئات الأعمال، لم يعد الاعتماد على الإدارة التقليدية للموارد البشرية كافياً، بل يتطلب الأمر تطبيق استراتيجيات مبتكرة وفعالة في إدارة المواهب تضمن استقطاب وتطوير واستبقاء الكفاءات البشرية القادرة على تلبية احتياجات المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

على الرغم من أن الأبحاث حول دور الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي عديدة، إلا أن الدراسات التي تتناول بشكل خاص تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات لا تزال محدودة. وبهذا، فإن هذه الدراسة تأتي لتملأ فجوة معرفية مهمة من خلال تقديم تحليلات معمقة حول كيفية تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في هذا القطاع الذي يتميز بخصوصية واعتماده الكبير على المهارات البشرية.

تساهم هذه الدراسة في تمكين المؤسسات من فهم أفضل لاستراتيجيات إدارة المواهب التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تقديم رؤى وتوصيات حول كيفية تصميم وتطوير تلك الاستراتيجيات لتحقيق أفضل النتائج. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في تعزيز معرفة المديرين والباحثين حول الطرق المثلى لتطبيق استراتيجيات المواهب في مؤسساتهم بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية طويلة الأمد.

ومن جانب آخر، تعتبر هذه الدراسة مرجعًا هامًا لأصحاب القرار والمديرين في قطاع الخدمات، حيث تساعدهم في اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية وزيادة رضا الموظفين واستبقائهم، مما يعزز من فعالية الأداء العام للمؤسسة ويزيد من فرصها في التميز التنافسي. إن هذه الدراسة لا توفر فقط أساسًا نظريًا لفهم إدارة المواهب، بل تقدم أيضًا توصيات عملية قابلة للتطبيق، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي ويدعم استدامة النجاح على المدى البعيد.

أهداف الدراسة:

1. تحليل استراتيجيات إدارة المواهب المستخدمة حاليًا في قطاع الخدمات ومدى فعاليتها في تحقيق الأداء المؤسسي: تهدف الدراسة إلى إجراء تحليل عميق وشامل لاستراتيجيات إدارة المواهب المطبقة في المؤسسات الخدمية، والتي تشمل عمليات استقطاب المواهب، تدريب وتطوير الموظفين، استراتيجيات التحفيز، وسياسات الاحتفاظ بالكفاءات. يسعى هذا الهدف إلى التعرف على الكيفية التي تساهم بها هذه الاستراتيجيات في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها من خلال تحسين جودة الموارد البشرية وتطويرها بشكل يتماشى مع احتياجات ومتطلبات القطاع الخدمي.

2. استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية: يستهدف هذا الهدف فهم الكيفية التي ترتبط بها استراتيجيات إدارة المواهب بمستويات الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات، من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق استراتيجيات فعّالة للمواهب وبين النتائج الإيجابية على الأداء العام، مثل زيادة الإنتاجية، تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز رضا العملاء. يساعد تحقيق هذا الهدف في توضيح

مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز الأداء المؤسسي في بيئات العمل ذات الطبيعة الخدمية.

3. تحديد العوامل المؤثرة في فعالية استراتيجيات إدارة المواهب ومدى تأثيرها على الأداء

المؤسسي: تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة المواهب، سواء كانت داخلية كالتدريب والتطوير وتوفير بيئة عمل داعمة، أو خارجية مثل التحديات الاقتصادية ومتطلبات السوق. يسعى هذا الهدف إلى توفير فهم أعمق للظروف التي تجعل استراتيجيات إدارة المواهب أكثر فعالية وقدرة على تحقيق التحسين في الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تحديد العقبات التي قد تعيق تطبيقها بنجاح في المؤسسات الخدمية.

4. اقتراح توصيات عملية وقابلة للتنفيذ لتحسين إدارة المواهب في مؤسسات قطاع الخدمات

بما يسهم في رفع كفاءة العمل وجودة الأداء المؤسسي: يهدف هذا الهدف إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية، والتي تستند إلى نتائج الدراسة والتحليل الميداني، حول كيفية تطوير وتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بشكل فعال في مؤسسات قطاع الخدمات. تشمل التوصيات آليات مبتكرة لتحسين كفاءة العمل، وأساليب لتعزيز استبقاء الكفاءات ورفع جودة الأداء، بحيث تسهم هذه التوصيات في بناء مؤسسات قادرة على تحقيق التميز والاستدامة في بيئة العمل الديناميكية.

تساؤلات الدراسة:

1. ما هي الاستراتيجيات الشائعة لإدارة المواهب في قطاع الخدمات؟ وكيف يتم تطبيقها في المؤسسات الخدمية؟ يسعى هذا التساؤل إلى استكشاف الأساليب والاستراتيجيات المتبعة في إدارة المواهب في قطاع الخدمات، بدءًا من كيفية استقطاب وتوظيف المواهب المميزة، مرورًا بعمليات التطوير والتدريب، وصولًا إلى استراتيجيات استبقاء الموظفين المتميزين. كما يركز على تحليل كيفية تنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل عملي في المؤسسات الخدمية ومدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات القطاع.

2. ما هو تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات؟ وهل هناك تأثير مباشر أو غير مباشر لتلك الاستراتيجيات؟ يهدف هذا التساؤل إلى فهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية، سواء كان ذلك التأثير مباشرًا من خلال تحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين، أو غير مباشر من خلال تعزيز ثقافة العمل الداعمة وزيادة رضا الموظفين. يشمل هذا التساؤل محاولة لتحديد المجالات التي تسهم فيها إدارة المواهب في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

3. ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني وتنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟ يركز هذا التساؤل على العقبات التي قد تعترض المؤسسات الخدمية عند محاولة تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، مثل محدودية الموارد، التحديات التنظيمية، ونقص الكفاءات. كما يهدف إلى استكشاف الحلول الممكنة والأساليب التي يمكن من خلالها التغلب على هذه التحديات، بما يضمن نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بشكل فعال.

4. ما هي العوامل التي تعزز من فعالية إدارة المواهب وتؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام؟ يسعى هذا التساؤل إلى تحديد العوامل المحورية التي تسهم في نجاح استراتيجيات إدارة المواهب، مثل الدعم القيادي، توفر الموارد اللازمة، ووجود ثقافة تنظيمية إيجابية. يركز هذا التساؤل على تحليل هذه العوامل وكيفية تفاعلها في تحسين فعالية إدارة المواهب، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

فروض الدراسة:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب وتحسين الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات.
تقترح هذه الفرضية أن تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة المواهب، مثل جذب الكفاءات وتطوير مهارات الموظفين واستبقاء الموظفين المتميزين، يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملموس. من المتوقع أن يكون لهذه الاستراتيجيات تأثير إيجابي على مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.
2. الفرضية الثانية: تؤدي استراتيجيات إدارة المواهب إلى تحسين استبقاء الموظفين وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي.
تفترض هذه الفرضية أن المؤسسات التي تستثمر في استراتيجيات لإدارة المواهب، كتوفير فرص تطوير مهني ودعم بيئة عمل محفزة، تستطيع استبقاء موظفيها بشكل أكبر. كما تسهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال توفير مسارات مهنية واضحة وفرص نمو داخل المؤسسة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويعزز الاستقرار التنظيمي.

3. الفرضية الثالثة: يعتمد تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير على مدى كفاءة وفعالية

استراتيجيات إدارة المواهب المطبقة في المؤسسة.

تشير هذه الفرضية إلى أن تحقيق أداء مؤسسي عالٍ يتطلب تطبيق استراتيجيات إدارة مواهب ذات كفاءة وفعالية عالية، حيث تتعلق هذه الكفاءة بمدى ملائمة الاستراتيجيات لاحتياجات المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة. كما تؤكد هذه الفرضية على أهمية تقييم وتطوير هذه الاستراتيجيات باستمرار لضمان تحقيق أفضل النتائج على صعيد الأداء المؤسسي.

4. الفرضية الرابعة: تؤثر الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية على نجاح استراتيجيات إدارة

المواهب وتطبيقها بشكل فعال.

تفترض هذه الفرضية أن نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب يعتمد بشكل كبير على الثقافة التنظيمية للمؤسسة وفعالية القيادة الإدارية. في حال كانت الثقافة التنظيمية تدعم الابتكار والتطوير وتعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين، فمن المرجح أن تؤدي استراتيجيات إدارة المواهب إلى نتائج إيجابية على الأداء المؤسسي. كما يلعب دور القيادة الإدارية دورًا حاسمًا في توجيه هذه الاستراتيجيات وضمان تنفيذها بشكل يتماشى مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

حدود الدراسة:

تم تحديد حدود الدراسة بهدف تحديد نطاق البحث وضمان تركيز النتائج على الفئات والمؤسسات ذات الصلة، وفيما يلي توضيح لكل من هذه الحدود:

1. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، حيث أن التركيز على هذا القطاع يهدف إلى فهم تأثير استراتيجيات إدارة المواهب ضمن بيئة عمل محددة ذات طبيعة خدمية. يُعد قطاع الخدمات من القطاعات الحيوية في الاقتصاد السعودي، والذي يعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية لتقديم خدمات عالية الجودة. يساعد حصر الدراسة على هذا القطاع في الحصول على نتائج دقيقة، إلا أن هذا قد يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على قطاعات أخرى، مثل القطاع الصناعي أو الزراعي، التي قد تختلف احتياجاتها ومتطلبات إدارة المواهب فيها.

2. الحدود الزمانية: ستتم الدراسة خلال العام الدراسي 2024، مما يجعل النتائج مرتبطة بالسياق الزمني الحالي. قد تتغير أساليب واستراتيجيات إدارة المواهب في المستقبل تبعاً للتغيرات الاقتصادية أو التطورات التقنية أو متطلبات سوق العمل. لذا، تعتبر نتائج الدراسة صالحة كمرجع للعام 2024، مع الأخذ في الاعتبار أن تطور الظروف الاقتصادية والاجتماعية قد يؤثر على مدى استمرارية تأثير استراتيجيات إدارة المواهب بنفس الفعالية على الأداء المؤسسي في الأعوام القادمة.

3. الحدود البشرية: تشمل الدراسة عينة من موظفي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في المؤسسات الخدمية، مما يعني أن النتائج قد تكون ذات صلة بتلك الفئة الإدارية ومستوى المسؤولية الوظيفية. يركز البحث على العاملين في الموارد البشرية والمديرين لاعتبارهم الجهات الأكثر تأثيراً في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ومراقبة تأثيرها على الأداء المؤسسي. قد

تختلف النتائج إذا تم توسيع العينة لتشمل موظفين في مستويات إدارية أخرى أو موظفين من قطاعات أخرى غير قطاع الخدمات، إذ قد تختلف وجهات النظر والاحتياجات المتعلقة بإدارة المواهب حسب طبيعة القطاع ونوعية الكفاءات المطلوبة فيه.

تحديد هذه الحدود يوفر إطاراً واضحاً للدراسة ويسهم في ضمان دقة التحليل واستهداف الفئات الأكثر تأثراً بموضوع البحث، مع الإشارة إلى أن تعميم النتائج على نطاقات أوسع قد يتطلب دراسات إضافية في سياقات مختلفة.

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع بيانات دقيقة وشاملة حول تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات، ستعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية، وهي كالتالي:

1. استبيانات موجهة: سيتم تصميم استبيان مفصل لجمع البيانات الكمية من العاملين في الموارد البشرية والمديرين في المؤسسات الخدمية، بحيث يتضمن أسئلة تهدف إلى قياس درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي. سيتضمن الاستبيان مقياس يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى موافقة المشاركين على عبارات محددة تتعلق باستراتيجيات التوظيف، التدريب والتطوير، الاستبقاء، والتحفيز. هذه الاستبيانات ستساهم في توفير بيانات رقمية دقيقة حول مستوى فعالية استراتيجيات إدارة المواهب، مما يمكن الباحث من إجراء تحليلات إحصائية لتحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والأداء المؤسسي.

2. مقابلات شخصية معمقة: لضمان الحصول على رؤى نوعية وتفصيلية، سيتم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من الخبراء والمختصين في مجال الموارد البشرية. سيتم تنظيم المقابلات لتكون شبه منظمة، بحيث يمكن للباحث الاستفسار بعمق حول المواضيع المتعلقة بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والتحديات التي تواجه المؤسسات في هذا السياق. ستتضمن أسئلة المقابلات محاور حول دور القيادة في دعم استراتيجيات إدارة المواهب، العقبات التنظيمية التي تعترض تطبيقها، وأفضل الممارسات لتحسين الكفاءة والإنتاجية. هذه المقابلات ستوفر فهماً عميقاً للجوانب التي قد لا تكون واضحة من البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات، مما يساهم في بناء صورة شاملة عن تأثير استراتيجيات إدارة المواهب.

3. تحليل بيانات ثانوية: بالإضافة إلى الاستبيانات والمقابلات، سيتم الاعتماد على تحليل بيانات ثانوية من تقارير ودراسات سابقة حول إدارة المواهب، خصوصاً في قطاع الخدمات. ستشمل هذه البيانات مراجعة الأبحاث السابقة والمقالات الأكاديمية والتقارير المؤسسية التي تطرقت لموضوع إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء. هذا التحليل يساعد في توفير سياق أوسع للدراسة ويساعد على مقارنة نتائج البحث الحالي مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مما يعزز من موثوقية وأهمية النتائج النهائية للدراسة.

باستخدام هذه الأدوات المتنوعة، ستتمكن الدراسة من جمع بيانات شاملة تمكن الباحث من تقديم تحليل متكامل وعميق لموضوع الدراسة، مع ضمان تحقيق أهداف البحث والحصول على نتائج موثوقة قابلة للتطبيق.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

إعداد بحث حول تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي يتطلب تناول مجموعة من الجوانب المهمة التي تسلط الضوء على العلاقة بين إدارة المواهب ونتائج الأداء في المؤسسات، خاصة في قطاع الخدمات الذي يتسم بالتنافسية العالية والتغيرات المتسارعة. تعتبر إدارة المواهب عملية استراتيجية تركز على جذب وتطوير والحفاظ على الأفراد ذوي الكفاءة العالية، الذين يمثلون الأصول الأكثر قيمة لأي منظمة. في هذا السياق، يتعين على المؤسسات الاهتمام بإدارة المواهب بصورة فعالة لأنها تؤثر بشكل مباشر على أداءها ونجاحها في السوق. يظهر البحث أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب تحقق نتائج إيجابية على جميع الأصعدة، بدءاً من تحسين الإنتاجية وصولاً إلى اكتساب ولاء العملاء. تتضمن إدارة المواهب عدة مكونات أساسية ينبغي على المؤسسات أن تأخذها بعين الاعتبار لتحقيق أقصى استفادة منها. يبدأ ذلك بتحديد الاحتياجات المتعلقة بالمواهب. يتطلب ذلك من القادة والممارسين في إدارة الموارد البشرية تحليل الاتجاهات الحالية في سوق العمل وفهم المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تشمل هذه العملية تحقق من الفجوات الموجودة بين المهارات الحالية للموظفين واحتياجات الشركة المستقبلية.

بعد تحديد الاحتياجات، تأتي مرحلة جذب المواهب. من المهم أن تبني المؤسسة علامة تجارية قوية تعكس ثقافتها وقيمتها وتوجهاتها. تعتمد القدرة على جذب الأفراد الموهوبين بشكل كبير على السمعة التي تتمتع بها المؤسسة في السوق. لذا، من الضروري توظيف استراتيجيات فعالة للتسويق الوظيفي، بما في ذلك استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات التوظيف الحديثة لجذب المرشحين المناسبين. تعتبر تجربة المرشح خلال عملية التوظيف أحد العناصر الأساسية. يجب أن يشعر المرشحون بالتقدير

والاحترام منذ اللحظة الأولى التي يتقدمون فيها للوظيفة مما يزيد من فرص قبولهم في حالة عرض الفرصة عليهم.

بعد اجتياز مرحلة التوظيف والاختيار، تدخل المؤسسة في مرحلة تطوير المواهب، وهي مرحلة حيوية لتأهيل الموظفين للقيام بأدوارهم بكفاءة. يتطلب ذلك توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة تتوافق مع احتياجات الموظفين وطموحاتهم. يجب أن تتضمن هذه البرامج مهارات القيادة، وتحسين الأداء الفني، والقدرات الشخصية التي تؤثر في العمل الجماعي. هؤلاء الموظفون الذين يتلقون التدريب المناسب يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل ويصبحون أدوات قيمة في تعزيز الأداء المؤسسي. يمكن أن تتضمن برامج التطوير أيضاً خططاً لتقدم الموظفين، مثل مسارات مهنية واضحة تتيح لهم رؤية مستقبلهم داخل المؤسسة. حيث يعد الحفاظ على المواهب عنصراً رئيسياً في استراتيجيات إدارة المواهب. تسعى المؤسسات إلى خلق بيئة عمل تحفز الابتكار والتفاعل الإيجابي بين الموظفين. تعتبر الثقافة التنظيمية الجيدة أحد العوامل الحاسمة في تحقيق ذلك حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق ناجح. يجب أن تتمثل الإدارة في تقديم محفزات واضحة مثل المكافآت والحوافز التنافسية وتقدير الجهود الفردية والجماعية من أجل تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين. عندما يشعر الموظفون بالتقدير، يكونون أكثر استعداداً للتفاني في العمل ويحققون نتائج أفضل. أيضاً، يمكن أن تساهم إدارة الأداء الفعالة في تعزيز ولاء الموظفين وتحسين مستوى الأداء. ينبغي أن تتضمن عملية إدارة الأداء قياس الأداء بشكل دوري وتقديم مقترحات بناءة للتطوير، مما يساعد الموظفين على فهم توقعات الإدارة وينعكس إيجابياً على النتائج النهائية. إن التقنيات الحديثة، مثل أنظمة إدارة الأداء المعتمدة على البيانات والتحليل، تلعب دوراً مهماً في هذا السياق، حيث تتيح الإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على أداء الموظفين. ويظهر البحث ارتباطاً وثيقاً بين استراتيجيات إدارة المواهب والأداء المؤسسي. المؤسسات

التي تستثمر في إدارة المواهب عادة ما تشهد تحسناً في الأداء، بما في ذلك زيادة الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة، وارتفاع مستويات رضا العملاء. تعتبر هذه النتائج دليلاً قوياً على أن وجود موظفين متميزين ومؤهلين يسهم بشكل مباشر في تعزيز أداء المؤسسة. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتمتع بموظفين ملتزمين ومتطورين تحقق ميزة تنافسية كبيرة عن تلك التي لا تعطي أهمية لإدارة المواهب. علاوة على ذلك، يؤكد البحث على الأثر الإيجابي لإدارة المواهب على الجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة. إن الاستثمار في تطوير المواهب يمكن أن يعزز أيضاً من ثقافة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم دوراً في تحقيق رؤى وأهداف المؤسسة، يصبحون أكثر تعاوناً

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- المقدمة
- الدراسات السابقة

المقدمة:

تعد الدراسات السابقة أداة مهمة لفهم الانجازات والاتجاهات التي تم تحقيقها في مجال معين، وتساهم في خلق قاعدة معرفية صلبة تتيح للباحثين والممارسين التعمق في موضوعاتهم الجديدة. في سياق إدارة الموارد البشرية، وخصوصاً في مجال استراتيجيات إدارة المواهب، تقدم الدراسات السابقة رؤى قيمة حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي. لقد استقطب هذا المجال اهتمام العديد من الباحثين والممارسين، وذلك نتيجة للتغيرات السريعة في بيئات العمل والتنافسية العالية التي تواجهها المؤسسات. تتعدد مجالات البحث في إدارة المواهب، بدءاً من المفاهيم الأساسية لهذه الاستراتيجيات وصولاً إلى التطبيقات العملية وأثرها على الأداء المؤسسي. تشير الأدبيات إلى أن إدارة المواهب تتعلق بتجميع وتحسين الموارد البشرية لتحقيق أقصى قيمة للمؤسسات. حاول العديد من الباحثين فهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء من خلال مجموعة متنوعة من الأطر النظرية والتجريبية. في هذا السياق، يبرز دور نظرية الموارد البشرية التي تتناول كيفية إدارة الأصول البشرية بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. أحد الاتجاهات الواضحة في الدراسات السابقة هو التركيز على علاقة إدارة المواهب بالأداء المؤسسي. على سبيل المثال، أظهرت مجموعة من الدراسات التجريبية وجود علاقة إيجابية بين استخدام استراتيجيات إدارة المواهب وتحسين الأداء بمختلف مستوياته. في دراسة أجراها بعض الباحثين في دول متقدمة، تم التأكيد على أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب وتطوير موظفيها تشهد زيادة ملحوظة في الإنتاجية، فضلاً عن تحسين جودة الخدمات. هذا التحسن في الأداء لم يقتصر فقط على الأرقام، بل شمل أيضاً التفاعل الإيجابي بين الموظفين وزيادة رضا العملاء.

تعكس الدراسات أيضاً أهمية رضا الموظفين كعامل مؤثر في التنقل في سلاسل القيمة المؤسسية. تشير بعض الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تقدم بيئة عمل محفزة تعزز من ولاء الموظفين، مما يؤدي إلى

انخفاض معدل دوران العمالة. هذا بدوره يساعد في تحقيق استقرار أفضل في أوقات التحولات الاقتصادية. وقد تناولت دراسات عدة تأثير أساليب القيادة على إشراك الموظفين وتحفيزهم للقيام بأدوار متعددة، مما يُظهر ضرورة وجود قادة ذوي رؤية قادرة على توجيه فرق عملهم نحو الأهداف المشتركة. استُخدمت مناهج متنوعة في الدراسات السابقة، بما في ذلك المنهج الكمي والنوعي. في المناهج الكمية، تم استخدام أدوات مثل الاستبانات والتحليلات الإحصائية لجمع البيانات الكمية عن آثار استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي. بينما اعتمدت المناهج النوعية على المقابلات والدراسات الحالة لاكتساب فهم أعمق للتجارب الفردية والأثر النفسي لإدارة المواهب على الموظفين. يسمح هذا التنوع في المناهج باكتساب رؤى متعددة الأبعاد حول النتائج والتحديات المتعلقة بتنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب. في حين أن العديد من الدراسات قد ركزت على السياقات المؤسسية في قطاعات متنوعة، من الواضح أن الأبحاث المتعلقة بإدارة المواهب لم تقتصر على إطار واحد أو عُملة واحدة، بل توسعت لتشمل تأثير السياقات الثقافية والاجتماعية. يسهم فهم الثقافة التنظيمية واختلافاتها في تعزيز الفهم الشامل لإدارة المواهب. على سبيل المثال، في بعض الدول الأوروبية، تميزت الثقافة التنظيمية بالتعاون المشترك، مما عزز من استخدام استراتيجيات إدارة المواهب بفعالية. بينما في بلدان أخرى، قد يكون التركيز أكبر على الأداء الفردي، مما يؤدي إلى استخدام مختلف للاستراتيجيات.

تضطلع الدراسات السابقة أيضًا بدور مهم في الكشف عن التحديات التي تواجهها المؤسسات عند تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب. تشير الأدبيات إلى أن هناك مجموعة من العقبات، بما في ذلك نقص الموارد المالية، وعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية، ومقاومة التغيير من بعض الموظفين. هذه التحديات تستدعي تصميم استراتيجيات موجهة تعزز من القدرة على مواجهة المعوقات وتحقيق الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك، تلقي الدراسات السابقة الضوء على تطور إدارة المواهب في ضوء التحولات التكنولوجية. مع

الانتشار السريع للتقنيات الرقمية، بدأ العديد من الباحثين في دراسة الأثر الذي تحدثه هذه التحولات على استراتيجيات إدارة المواهب. تظهر بعض الدراسات أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يعزز من كفاءة الإدارة و يتيح طريقة جديدة لتفاعل الموظفين مع بعضهم البعض. هذا الفهم يوفر فرصاً جديدة لتحسين الأداء وزيادة التحفيز والابتكار في بيئات العمل. باختصار، تشكل الدراسات السابقة في مجال إدارة المواهب قاعدة معرفية حيوية تساهم في تعزيز فهمنا لهذه الظاهرة المعقدة. تعكس هذه الدراسات تطور المفاهيم والأفكار

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات في العقدين الأخيرين موضوع إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء المؤسسي، حيث حظي هذا الموضوع باهتمام متزايد بسبب الدور المحوري الذي تلعبه الكفاءات البشرية في تحقيق التميز التنافسي. على الرغم من هذا الاهتمام، فإن غالبية الدراسات ركزت على قطاعات صناعية أو تكنولوجية، وتناولت كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بهدف تحسين الأداء داخل تلك القطاعات. من بين هذه الدراسات، تأتي دراسة أجراها الشمري (2021)، التي سلطت الضوء على تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تطوير الكفاءات الفردية والجماعية. أظهرت هذه الدراسة أن تطوير المواهب يساهم في خلق ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتحسين المستمر، وهو ما يؤدي إلى نتائج إيجابية على صعيد الأداء المؤسسي.

كما تناولت دراسة أخرى للقطاني (2020) أهمية استقطاب وتطوير الكفاءات كجزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة لتحقيق النجاح المؤسسي. أوضحت الدراسة أن استقطاب الكفاءات المناسبة والاحتفاظ بها يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة القدرة التنافسية في السوق. وقد ركزت هذه الدراسة بشكل خاص على القطاعات التي تتطلب مهارات تقنية عالية، مثل القطاعات التكنولوجية

والصناعية، حيث أظهرت نتائج إيجابية لاستراتيجيات إدارة المواهب في تحسين كفاءة الأداء وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

رغم ذلك، تظل هناك فجوة في الأدبيات العلمية فيما يتعلق بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها في قطاع الخدمات، حيث أن معظم الدراسات التي تناولت إدارة المواهب قد ركزت على بيئات العمل التي تتميز بمستوى عالٍ من التخصص التقني والإنتاجية المرتبطة مباشرة بالعمليات الصناعية. ويمثل قطاع الخدمات بيئة مختلفة، تعتمد بشكل أكبر على الكفاءات البشرية وقدراتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما يجعل استراتيجيات إدارة المواهب أكثر حساسية في هذا السياق.

وبالتالي، تأتي هذه الدراسة كمحاولة لسد هذه الفجوة وتقديم رؤى أعمق حول العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وتحسين الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات. تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل شامل ومدعوم بالأدلة حول كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات الخدمات، ومدى تأثيرها على تعزيز الأداء وزيادة رضا الموظفين وتقديم قيمة مضافة للعملاء.

الفصل الثالث: الإطار النظري

- مفهوم تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات
- تحسين الأداء المؤسسي
- مفهوم الأداء المؤسسي
- نموذج إدارة المواهب القائم على استخدام رأس المال البشري
- نموذج إدارة المواهب الاستراتيجية
- مجتمع المعرفة
- بناء استراتيجية فعالة لإدارة المواهب
- أثر إدارة المواهب على العلاقة بين ريادة الأعمال والميزة التنافسية

مفهوم تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع

الخدمات:

تُعتبر إدارة المواهب من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات في الأسواق التنافسية الحالية، حيث يتطلب العصر الحديث تغييرات سريعة وتطورات تقنية مستمرة. تصبح الحاجة ملحة للمؤسسات لاعتماد استراتيجيات فعالة في إدارة المواهب لضمان تحسين الأداء المؤسسي. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على قطاع الخدمات. سنقوم في هذا البحث بتحليل كيفية تعزيز هذه الاستراتيجيات لموقع المؤسسات في السوق ومدى تأثيرها على الكفاءة والابتكار وولاء الموظفين. يُعرّف مفهوم إدارة المواهب بأنه مجموعة من السياسات والممارسات التي تركز على جذب وتطوير والاحتفاظ بالمستويات العالية من الكفاءات البشرية داخل المؤسسات. تشمل هذه السياسات جميع مراحل دورة حياة الموظف، بدءًا من التوظيف والتوجيه، مرورًا بالتدريب والتطوير، وانتهاءً بالتقييم والتحفيز. الهدف النهائي لإدارة المواهب هو ضمان امتلاك المؤسسات الموارد البشرية المناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تُعتبر إدارة المواهب قضية حيوية للمؤسسات، حيث تؤثر بشكل مباشر على أدائها ونجاحها. تُعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول التي تميز المؤسسات عن بعضها البعض، ولذلك فإن المؤسسات القادرة على جذب أفضل الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها تصبح أكثر قدرة على الابتكار وتقديم خدمات متميزة. تسهم إدارة المواهب أيضًا في تحسين بيئة العمل وزيادة ولاء الموظفين، مما يؤدي بدوره إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتكاليف التوظيف. تتضمن استراتيجيات إدارة المواهب عدة جوانب أساسية. تشمل الخطوة الأولى في إدارة المواهب جذب الكفاءات المناسبة، ويتطلب ذلك استخدام أساليب متنوعة مثل الإعلانات الوظيفية الجاذبة التي ينبغي أن تكون واضحة ومشوقة لتعكس ثقافة المؤسسة والتحديات المتاحة. كما يُعتبر المشاركة في المعارض الوظيفية وسيلة فعالة تتيح للمؤسسات تسويق نفسها كخيار مفضل للمرشحين.

يُمكن أيضًا لوسائل التواصل الاجتماعي أن تلعب دورًا كبيرًا في هذا السياق من خلال الوصول إلى مجموعة واسعة من المرشحين المحتملين. بمجرد جذب المواهب، يصبح التركيز على تطوير المهارات والكفاءات أمرًا تمر به المؤسسات لتعزيز إنتاجيتها. ويشمل ذلك تقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة، تُعد بمثابة استثمار حيوي في قدرات الموظفين. ينبغي أن تشمل هذه البرامج أيضًا خطط ترقيات واضحة، مما يُحفز الموظفين على العمل بجد. يُعتبر التوجيه والتدريب الموجه أيضًا جزءًا أساسيًا من العملية، حيث يُساعد توفير مشرفين أو مدربين الموظفين الجدد على الانخراط في بيئة العمل بشكل أسرع. وتُعد استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم. يعتمد الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة على تقديم بيئة عمل مرنة، مثل خيارات العمل عن بُعد أو ساعات العمل المرنة، مما يُزيد من رضا الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الحوافز والمكافآت جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات الاحتفاظ، حيث تساهم المكافآت المالية وغير المالية في تعزيز سعادة الموظفين وانتمائهم للمؤسسة. أصبح واضحًا الآن أن استراتيجيات إدارة المواهب تؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي، حيث تؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات. يتمثل ذلك في الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في أدائهم. تعكس نتائج هذه الاستراتيجيات زيادة في الإنتاجية وتقليصًا للأخطاء، حيث يُساعد التدريب الجيد في تقليل الأخطاء والتكاليف المرتبطة بها. يلعب الابتكار دورًا مهمًا في تعزيز الأداء المؤسسي، ويُمكن أن تكون نتائج استراتيجيات إدارة المواهب هي النتائج التي تُنتج من خلال موظفين مؤهلين. تشجع بيئة العمل الداعمة المبدعين على تقديم أفكار جديدة، حيث يُساهم الاستثمار في إدارة المواهب في تحفيز التفكير الإبداعي وتطوير حلول مبتكرة. تعزز هذه الاستراتيجيات التعاون بين الفرق المختلفة، مما يساهم في تحسين المنتجات والخدمات المقدمة. زيادة ولاء الموظفين تمثل جانبًا آخر من جوانب تأثير استراتيجيات إدارة المواهب. تنمي هذه الاستراتيجيات روابط قوية بين المؤسسة وموظفيها، مما يؤدي إلى زيادة الرضا المؤسسي. الموظفون الذين يشعرون بأنهم مُستثمرون بهم يميلون إلى تقديم أداء أفضل، وهو ما يعكس بصورة مباشرة على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء والمستهلكين.

تحسين الأداء المؤسسي:

يُعد تحسين الأداء المؤسسي هدفاً رئيسياً تسعى إليه جميع المؤسسات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة. في عالم اليوم الذي تتسارع فيه وتيرة التغيير وتزايد فيه المنافسة، يصبح من الضروري للمؤسسات أن تتبنى استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات والمتغيرات المحيطة بها. تتضمن هذه الاستراتيجيات مجموعة واسعة من المبادرات والتغييرات التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وتحقيق النمو المستدام. فالأداء المؤسسي هو مقياس يُستخدم لتقييم مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها. يتأثر هذا الأداء بعدد من العوامل المختلفة التي تلعب دوراً حاسماً في تحديد مدى قدرتها على النجاح والتميز. سنستعرض فيما يلي العوامل الرئيسية التي تؤثر في الأداء المؤسسي، على كل من المستويات الاستراتيجية والتكتيكية.

1. القيادة والإدارة:

تعتبر القيادة الفعالة من أهم العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي. فالقادة ليسوا فقط مسؤولين عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، بل هم أيضاً قدوة يجب أن يُحتذى بها. إذا كانت قيادة المؤسسة تتمتع برؤية واضحة وقدرة على تحفيز الموظفين، فإن ذلك سيجعلهم أكثر التزاماً بأهداف المؤسسة. كما يلعب أسلوب الإدارة دوراً كبيراً في تشكيل ثقافة المؤسسة وبيئة العمل. فعلى سبيل المثال، الإدارة التي تعزز من ثقافة التواصل المفتوح والمشاركة تعزز من الابتكار وتزيد من فعالية الفرق. في المقابل، الأساليب الإدارية التقليدية التي تركز على السيطرة قد تحد من الإبداع وتشجع على الروتين.

2. الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية الأساس الذي يركز عليه سلوك الموظفين وقراراتهم. هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي تميز بيئة العمل داخل المؤسسة. عندما تكون الثقافة التنظيمية داعمة للتعاون والتعلم، فإنها تعزز من الإبداع وتحفز الأداء. على سبيل المثال، المؤسسات التي تشجع على تبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين تنجح عادة في تطوير حلول جديدة وتقديم خدمات أفضل. من ناحية أخرى، الثقافة السلبية أو التقليدية قد تضر الأداء وتسبب في عزوف الموظفين عن تقديم أفضل ما لديهم.

3. إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي عامل حاسم في الأداء المؤسسي، حيث إنها تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. من خلال توفير بيئة عمل تحفز الموظفين، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا كبيرًا في تحسين الأداء. تعتبر برامج التدريب والتطوير مستمرة أمرًا ضروريًا، حيث تساعد الموظفين على تطوير مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق. كذلك، يجب أن تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة ورغبات الموظفين، مما يعزز من مستوى الرضا والالتزام.

4. العمليات والأنظمة:

تتصل فعالية الأداء المؤسسي بكفاءة العمليات والأنظمة التي تتبناها المؤسسة. يجب أن تكون العمليات مصممة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف بسرعة وفعالية. عملية التحليل المستمرة وتطوير العمليات تساعد على تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية. تطبيق نظام إدارة الجودة يمكن أن يُحسن من مستوى

الخدمات والمنتجات المقدمة، مما يعزز من رضا العملاء. على سبيل المثال، يمكن أن يؤثر اعتماد نظم الكمبيوتر والتقنيات الحديثة في العمليات التشغيلية على سرعة الإنجاز وجودة الخدمة، مما يحقق نتائج أفضل.

الابتكار والتكنولوجيا يمثلان عنصرين حيويين في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الحديثة. يتطلب عالم الأعمال اليوم قدرة على التكيف والابتكار لمواجهة التحديات المتزايدة والاحتياجات المتغيرة للعملاء. يأتي الابتكار ليكون المحرك الأساسي الذي يساعد المؤسسات على تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات، وتقديم حلول فريدة تتماشى مع تطلعات العملاء. تساهم التكنولوجيا في تحقيق الابتكار من خلال توفير أدوات وتقنيات تساهم في تسريع العمليات وتعزيز الكفاءة. استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وأتمتة العمليات، يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات. فعلى سبيل المثال، يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل كميات ضخمة من البيانات لاستخراج رؤى قيمة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستندة إلى المعلومات. علاوة على ذلك، تسهم التكنولوجيا في تحسين تجربة العملاء بشكل كبير. من خلال تطبيقات الهواتف الذكية وخدمات الإنترنت، يمكن للمؤسسات تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فاعلية وسرعة. تعزز هذه الحلول التفاعل المباشر مع العملاء وتساعد في جمع ملاحظاتهم وتلبية توقعاتهم بشكل أفضل. ومع ذلك، تتطلب عملية الابتكار والتكنولوجيا استثماراً مستمراً في الكفاءات البشرية وتطوير المهارات. ينبغي أن تتمتع المؤسسات بالقدرة على تدريب موظفيها على استخدام التقنيات الجديدة وتبني ثقافة الابتكار. في الختام، يُعتبر دمج الابتكار والتكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسات لتحقيق النجاح والاستدامة. من خلال اعتماد ثقافة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، يمكن للمؤسسات تعزيز أدائها وتقديم قيمة مضافة لعملائها، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة في عالم الأعمال المتنافس.

5. الابتكار والتكنولوجيا:

الابتكار هو أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء المؤسسي. بينما يتطور العالم بسرعة، تحتاج المؤسسات إلى التكيف مع هذه التغيرات من خلال الابتكار المستمر. استخدام التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يحسن من الكفاءة ويقلل التكلفة. تعمل المؤسسات الرائدة في الابتكار بشكل مستمر على تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات الحالية. هذا التوجه لا يُساهم فقط في تحسين الأداء بل يفتح أيضًا أسواقًا جديدة ويعزز من القدرة التنافسية. الابتكار يعزز الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وينمي ثقافة التغيير الإيجابي. الابتكار والتكنولوجيا يمثلان دعامتين أساسيتين في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. في عالم يتسم بالتغير السريع والتطور المستمر، يصبح الابتكار ضرورة حتمية وليس خيارًا. تساهم التكنولوجيا في تحقيق رؤى المؤسسات وتطبيق الأفكار الجديدة بطرق أكثر فعالية وكفاءة. من خلال دمج الابتكار والتكنولوجيا، يمكن للمؤسسات معالجة تحديات جديدة، وتلبية احتياجات السوق المتغيرة، وتعزيز تجربة العملاء.

يعتبر الابتكار عملية تتجاوز مجرد تطوير منتجات جديدة. يشمل الابتكار أيضًا تحسين العمليات الداخلية، وتعزيز استراتيجيات التسويق، وتقديم خدمات فريدة. تنشأ الحاجة إلى الابتكار من التغيرات الديناميكية في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، والاستجابة لمتطلبات العملاء المتزايدة. عندما تتبنى المؤسسات ثقافة الابتكار، فإنها تشجع موظفيها على التفكير بشكل إبداعي واستكشاف حلول جديدة للتحديات القائمة. تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا في تسريع عملية الابتكار. من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها وكفاءتها. على سبيل المثال، يمكن للذكاء الاصطناعي تقديم رؤى قيمة من البيانات الكبيرة، مما يساعد in اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات ويعزز من القدرة على التنبؤ

بالاتجاهات السوقية. فيما يخص تحسين العمليات، تسهم التكنولوجيا في أتمتة المهام الروتينية مما يزيد من الإنتاجية و يتيح للموظفين التركيز على المهام التي تتطلب تفكيرًا إبداعيًا وتحليليًا. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي الأتمتة في قطاعات مثل التصنيع والخدمات اللوجستية إلى تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الجودة. لا يمكن تجاهل الفوائد التي توفرها التكنولوجيا في تحسين تجربة العملاء. من خلال استخدام تطبيقات الهاتف الذكي، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، تستطيع المؤسسات تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر دقة وفعالية. يمكن أن تسهم المنصات الرقمية في توفير تفاعل سهل ومباشر مع العملاء، مما يعزز من رضاهم ويعزز ولاءهم للمؤسسة. إلا أن الابتكار والتكنولوجيا لا يخلوان من التحديات. يتعين على المؤسسات الاستثمار في تطوير الكفاءات الفنية للموظفين وتوفير التدريب اللازم لهم. قد تواجه المؤسسات صعوبات في التكيف مع التغيرات السريعة للتكنولوجيا، مما يتطلب استراتيجيات مرنة وفعالة. أيضًا، تحتاج المؤسسات إلى تقييم المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا والحفاظ على أمن البيانات وحمايتها من التهديدات المحتملة. عند الحديث عن النجاح المستدام، يتطلب الابتكار والتكنولوجيا أيضًا تفكيرًا استراتيجيًا. إذ ينبغي على المؤسسات أن تكون لديها رؤية واضحة لكيفية دمج الابتكار والتكنولوجيا في أهدافها الاستراتيجية. التعاون مع الشركات الناشئة، والشراكات مع المؤسسات التعليمية، والاستثمار في البحث والتطوير يمكن أن يساعد في دفع مسارات الابتكار. في النهاية، يمكن القول إن الابتكار والتكنولوجيا هما عنصران حاسمان لتعزيز الأداء المؤسسي. من خلال دمج الابتكار في ثقافة العمل وتبني التكنولوجيا الحديثة، تستطيع المؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وتقديم قيمة مضافة للعملاء. في عالم سريع التغير، يُصبح الابتكار والتكنولوجيا ليس فقط أدوات للأداء الجيد، بل ضروريات للبقاء والتنافس في السوق.

6. رضا العملاء:

يُعتبر رضا العملاء مؤشراً مهماً يجب مراعاته في الأداء المؤسسي. العملاء هم المحور الأساسي لكافة الأنشطة والعمليات داخل أي مؤسسة. من خلال فهم احتياجات وتوقعات العملاء، يمكن للمؤسسات تحسين المنتجات والخدمات المقدمة، ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء. تعديل الاستراتيجيات بناءً على ملاحظات العملاء يُمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الأداء. عندما يشعر العملاء بالرضا، فإنهم يصبحون أكثر ولاءً، مما يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات وتعزيز سمعة المؤسسة.

رضا العملاء يُعتبر أحد أهم العوامل التي تؤثر في أداء المؤسسات ونجاحها في السوق. تعكس درجة رضا العملاء مدى قبولهم للمنتجات أو الخدمات المقدمة، وتؤثر على قراراتهم الشرائية وولائهم على المدى الطويل. في ظل المنافسة الشديدة في مختلف القطاعات، أصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات لتقديم تجربة عملاء متميزة لضمان استمراريتها ونجاحها. يعتبر رضا العملاء جزءاً أساسياً من الأداء المؤسسي، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجوانب متعددة. عندما يشعر العملاء بالرضا، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة، مما يسهل جذب عملاء جدد، ويزيد من ولاء العملاء الحاليين. يتمثل أثر رضا العملاء في زيادة الإيرادات، فهو يشجع العملاء على الشراء المتكرر، وقد يُفضّل العملاء التعامل مع مؤسسة معينة بناءً على تجارب إيجابية سابقة. تلعب الجودة دوراً محورياً في تحقيق رضا العملاء. ينبغي أن تسعى المؤسسة لتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية ترضي توقعات العملاء وتزيد من مستوى رضاهم. يتعين على المؤسسات أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة، إذ أن فهم التوجهات وأذواق العملاء يعتبر أساسياً لتلبية متطلباتهم. وتُستخدم أدوات قياسية متعددة لقياس رضا العملاء، منها الاستبيانات، ومقابلات العملاء، وتحليل التعليقات على وسائل التواصل الاجتماعي. تُساعد هذه الأدوات المؤسسات في جمع البيانات وتحديد مناطق القوة والضعف في أدائها.

بعد تحليل البيانات، تصبح لدى المؤسسات القدرة على إجراء تحسينات مستمرة وفقاً لملاحظات العملاء. يمكن أن تُسهم الثقافة المؤسسية في تعزيز رضا العملاء. إذ يتوجب على المؤسسات بناء ثقافة قائمة على العملاء، حيث يُعتبر كل موظف جزءاً من تجربة العميل. من خلال توفير التدريب المناسب للموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي، يمكن للمؤسسات تحسين الخدمة المقدمة وتقليل الفجوات بين ما يُتوقع وما يُقدم. علاوة على ذلك، فإن التواصل الفعال مع العملاء يوفر الفرصة لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل. يجب أن تعطي المؤسسات أهمية للتواصل المباشر مع العملاء والاستماع لمصادر feedback، مما يساعد في بناء علاقات قوية معهم وعكس صورة إيجابية عن المؤسسة. أخيراً، من المهم أن تدرك المؤسسات أن رضا العملاء ليس هدفاً نهائياً بحد ذاته، بل هو عملية دائمة تتطلب المراجعة المستمرة وتكييف الاستراتيجيات وفقاً للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء. من خلال التركيز على هذه الجوانب، يمكن أن تحقق المؤسسات أداءً مؤسسياً متميزاً يركز على تحقيق رضا العملاء، مما يؤدي إلى النجاح المستدام وتفوقها في السوق المتنافس.

7. التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف لرسم المسار الذي يجب أن تتبعه المؤسسة لتحقيق النجاح. التخطيط الجيد يتطلب تحليل درجة المنافسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وفهم البيئة المحيطة. من خلال وضع خطة استراتيجية واضحة، تعزز المؤسسة تركيزها وتحقق نتائج أفضل. تعتبر الخطط الاستراتيجية وسيلة لتوجيه الموارد نحو الأهداف المحددة بشكل فعال. كما تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية. التخطيط الاستراتيجي هو عملية تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، والوسائل التي ستُستخدم لتحقيق هذه الأهداف. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية في إدارة الأعمال حيث يوفر رؤية واضحة وخارطة طريق لتحقيق النجاح

المستدام. في عالم الأعمال المتغير بسرعة، يُعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة أكثر من كونه خيارًا، إذ يساعد المؤسسات في التكيف مع التحديات والفرص الجديدة. يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحديد الأهداف العامة للمؤسسة، وتطوير استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك. تشمل هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفهم القوى المؤثرة في السوق، وتقييم المنافسة وتوجهات العملاء. يتضمن التخطيط الاستراتيجي عادة مراحل مختلفة، منها التحليل، وصياغة الاستراتيجيات، والتنفيذ، والتقييم. تُعتبر هذه المراحل متداخلة، حيث يمكن أن تؤثر نتائج إحدى المراحل على أخرى. وتتعدد أهمية التخطيط الاستراتيجي، حيث يوفر إطارًا لإعداد أهداف واضحة وواقعية، مما يساعد الفرق على التركيز على الأولويات وتحقيق النتائج المرجوة. كما يمنح المؤسسات القدرة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية، مما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التخطيط الاستراتيجي في تخصيص مواردها بشكل فعال، بما في ذلك المال والوقت والموارد البشرية، لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. ومن خلال تحليل السوق والمنافسة، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات تعزز من ميزتها التنافسية وتساعد في التكيف مع التغييرات. يساهم التخطيط الاستراتيجي أيضًا في توجيه العمليات الداخلية والقرارات اليومية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية، مما يعزز من المرونة والتكيف.

يُمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل رئيسية، تبدأ بالتحليل الداخلي والخارجي، حيث يتضمن تقييم الموارد والقدرات الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف. يتضمن أيضًا تحليل البيئة الخارجية لتقييم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة. يستخدم الكثير من المحللين أدوات مثل تحليل SWOT لتقييم هذه العوامل. من ثم تأتي مرحلة تحديد الرؤية والرسالة، حيث تعبر الرؤية عن الطموحات المستقبلية للمؤسسة وما ترغب في تحقيقه على المدى

الطويل، بينما تحدد الرسالة الغرض من وجود المؤسسة وما تقدمه للعملاء والمجتمع. بعد ذلك، يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية، حيث تتضمن هذه الخطوة تحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأجل بحيث تكون قابلة للقياس وتناسب مع الرؤية والرسالة. بناءً على تحليل البيئة والأهداف المحددة، يتم تطوير استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف. قد تشمل هذه الاستراتيجيات تكتيكات للتوسع أو الابتكار أو تحسين الكفاءة. تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات حيوية، حيث تُخصص الموارد وتُحدد المسؤوليات للفرق. يجب أن يُدعم التنفيذ بخطط عمل واضحة وتوجيه مناسب للموظفين. وأخيراً، تأتي مرحلة التقييم والمراجعة، حيث يتم تقييم تقدم المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المحددة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، مما يسمح بإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات أو الأهداف حسب الحاجة. هناك العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها في عملية التخطيط الاستراتيجي، مثل تحليل SWOT، الذي يقيم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. كذلك، يمكن استخدام تحليل PESTLE لدراسة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تؤثر في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. أدوات مثل تحليل القوى الخمس لم يكن ليغفل عنها، حيث يركز على تقييم شريحة السوق وتحليل التنافسية وفقاً لعوامل القوة والتهديدات. وتأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه ليس مجرد إجراء روتيني، بل هو أداة حيوية تساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل. من خلال تحديد الأهداف والتوجهات، واستثمار الموارد بشكل مناسب، يمكن للمؤسسات تحسين أداءها وتلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل. يوفر التخطيط الاستراتيجي رؤية شاملة تساعد الفرق على العمل معاً في تحقيق الطموحات المشتركة، مما يعزز من انتمائهم وتفانيهم في العمل. يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي أيضاً بمثابة جسر يربط بين الحاضر والمستقبل، مما يساعد المؤسسات على الاستعداد للتغيرات والتحديات التي قد تطرأ في الأسواق.

مفهوم الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي يُعرّف بأنه مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها. يشمل ذلك جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، بدءًا من تقديم المنتجات والخدمات إلى إدارة الموارد البشرية والمالية. يُعتبر الأداء المؤسسي من العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق مميزات التنافسية والحفاظ عليها في السوق. يتأثر الأداء المؤسسي بعدة عوامل، منها القيادة، الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد، الابتكار، وتكنولوجيا المعلومات. تُعتبر هذه العوامل محورية في تشكيل سمعة المؤسسة وفي قدرتها على التكيف مع احتياجات السوق والعملاء.

استراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي:

1. تطوير ثقافة تنظيمية قوية:

تُعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء المؤسسي. يجب أن تسعى المؤسسات إلى بناء ثقافة تشجع على التعاون، والابتكار، والشفافية. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل إيجابية، فإن ذلك يُعزز من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل لتعزيز قيم التعاون والابتكار بين الموظفين وتقديم برامج لتعزيز التواصل الفعال والمفتوح. يجب أيضًا مكافأة السلوكيات التي تعزز من الثقافة الإيجابية لتكون ملهمة للآخرين.

2. تحسين إدارة المواهب:

تُعتبر إدارة المواهب من الاستراتيجيات الحيوية لتحسين الأداء المؤسسي. جذب الكفاءات المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها يُمثل تحديًا رئيسيًا للعديد من المؤسسات. لكي تحقق المؤسسات نجاحًا في تحسين الأداء، يجب أن تطور استراتيجيات شاملة تشمل الإعلان عن الوظائف بطرق جذابة، وتوفير برامج تدريب، وتعزيز التوجيه والتطوير المهني. من المهم أن تُقيم المؤسسات بيئة تشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير لهم مسارات واضحة للتقدم الوظيفي. يجب أن تُراعي المؤسسات أيضًا التنوع والشمولية في فرق العمل، حيث أن اختلاف الثقافات والخلفيات يُعزز من الابتكار ويُساهم في تطوير الحلول الجديدة.

3. تطبيق التكنولوجيا الحديثة:

تُعتبر التكنولوجيا الحديثة أداة قوية لتعزيز الأداء المؤسسي. يجب على المؤسسات الاستثمار في تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وأنظمة إدارة الموارد البشرية (HRM) لأتمتة العمليات وتحسين الكفاءة. يمكن لتطبيق أساليب تحليل البيانات أن يساهم في تحسين اتخاذ القرارات، حيث يُساعد على فهم احتياجات السوق وتحليل أداء الموظفين بشكل دقيق. يمكن أن تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم توصيات مخصصة وتحسين العمليات.

4. تحديد الأهداف بوضوح:

تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس يُعد خطوة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي. تستخدم العديد من المؤسسات نظامًا يُعرف بنظام الأهداف الذكية (SMART Goals)، الذي يُركز على تحديد

الأهداف التي تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بوقت. يُمكن أن تسهم هذه الأهداف الواضحة في توجيه الموظفين نحو تحقيق النتائج المرجوة، وتساعد في تعزيز التواصل بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة. يجب أن تُراجع هذه الأهداف بانتظام لتقييم مدى التقدم ومراجعة الاستراتيجيات إذا لزم الأمر.

5. قياس الأداء وتقديم التغذية الراجعة:

يعتبر قياس الأداء أحد العناصر الأساسية لتحسينه. يجب أن تطور المؤسسات معايير أداء رئيسية (KPIs) لمتابعة التقدم وتقييم فعالية الاستراتيجيات. هذه المؤشرات تُساعد في تتبع الأداء على مختلف المستويات، وتوفر بيانات قيمة للإدارة بشأن مدى تحقيق الأهداف. تقديم التغذية الراجعة المستمرة للموظفين من الأمور الضرورية أيضًا. عندما يتلقى الموظفون معلومات حول أدائهم، يتمكنون من تحسين جوانب ضعفهم وتعزيز نقاط قوتهم. ينبغي أن تكون التغذية الراجعة بناءة وتهدف إلى تطوير قدر

أن إدارة المواهب أحد العوامل الأساسية في نجاح نظم إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات بجانب عوامل أخرى من حيث الاهتمام بالتعلم والتطوير وتحقيق النمو المهني، وتقويم الأداء، وتوفير نظام لمكافأة وتقدير أداء العاملين المتميزين، وتعيينهم في المواقع الوظيفية الاستراتيجية. ومن ناحية أخرى تتمثل أدوار أقسام إدارة الموارد البشرية فيما يخص إدارة المواهب في أنها المسؤولة عن تنفيذ استراتيجية إدارة المواهب وعملياتها، وتوفير برامج إدارة المواهب، ودراسة عملية التعيين التي تساعد على تحديد الأهداف الوظيفية، والتعويض، وتقديم برامج تنمية جديدة، فضلاً عن القيام بدور الرقابة وكتابة

التقارير عن التقدم المحرز في أداء الأفراد العاملين، ومن ثم إدارة الموارد البشرية توفر الدعم لهذا الجهد بوضع السياسات، والإجراءات، والتكنولوجيا، وأشكال الدعم الأخرى من حيث التأكد من أن الخطة تسير في الاتجاه الصحيح.

وتعرف بذلك إدارة المواهب من ناحية إدارة الموارد البشرية أنها تضمن كافة العمليات التي تميز إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتنمية، والتخطيط للقوى العاملة، وإدارة الأداء، والاحتفاظ بالعاملين، أي أن إدارة المواهب تهتم بالتأكيد على التنمية الداخلية للعاملين الموهوبين (مجمعات المواهب)، مع التركيز على التخطيط للتعاقد الوظيفي، وعلى إدارة الحياة الوظيفية للعاملين خلال الوظائف المختلفة، مع التركيز على إدارة أداء العاملين الموهوبين.

ويتضح من ذلك تعدد مفاهيم الموهبة بشكل عام بين اعتبار المواهب مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف المتميزة التي توجد لدى فئة معينة من الأفراد العاملين بالمؤسسة، وبين اعتبار المواهب موجودة عند جميع العاملين والتي يتم تنميتها من خلال التعلم المؤسسي والتدريب، كما تعدد مفاهيم إدارة المواهب والتي تشير جميعها إلى أنها مجموعة من السياسات أو الأنشطة أو الإجراءات أو العمليات التي تهتم بتحديد المواهب من العاملين والعمل على استقطابها وتعيينها في الوظائف المهمة والاهتمام بتنمية أدائها وتقويمها، والاحتفاظ بها، علاوة على ذلك توجد علاقة بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية تظهر في أن الأخيرة مسئولة عن إدارة المواهب بجميع عملياتها بمختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة بشكل فعال، وفي تحقيق إدارة المواهب نجاح إدارة الموارد البشرية في تأدية رسالتها.

نموذج إدارة المواهب القائم على استخدام رأس المال البشري:

ويعرف هذا النموذج إدارة المواهب بأنها عملية تركز على أداء الأفراد عن طريق إنشاء، وإدارة، وتنظيم المواهب لكسب الميزة التنافسية، ومن ثم على الجامعات التي تستخدم رأس المال البشري للتنافس التركيز على الفرد والقدرات المؤسسية لتحديد ممارسات إدارة المواهب المحددة في النموذج من حيث تصميم الهياكل التنظيمية التي تتمحور حول زيادة الأداء البشري، وتطوير ممارسات الموارد البشرية الخاصة بجذب المواهب التي تزيد من الأداء، ومن الأسباب الرئيسة وراء استخدام هذا النموذج بيئة العمل المتغيرة بسرعة، وزيادة الإبداع، واحتياجات إرضاء المستفيد للحفاظ على القدرة التنافسية؛ وبالتالي فإدارة المواهب عامل مهم بالنسبة للقدرة التنافسية وإدارة الأداء.

نموذج إدارة المواهب الاستراتيجية:

تعرف إدارة المواهب الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تنطوي على تحديد بصورة منهجية الوظائف الرئيسة التي تسهم في الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، وتطوير مجمع المواهب من أصحاب الإمكانيات العالية والأداءات العالية لشغل هذه الأدوار، وتنمية هيكل الموارد البشرية المتميز تيسيرا لشغل هذه الوظائف بالأعضاء المختصة، وضمان استمرار التزامهم تجاه الجامعة، وتعني إدارة المواهب الاستراتيجية أن الجامعات عليها اتخاذ العديد من الخطوات المهمة لتحسين اتخاذ القرارات في كل من العمليات الإنتاجية والإدارية، ومن الضروري تطوير مواهب الأفراد لزيادة إنتاجية العمل. ويهدف نموذج إدارة المواهب الاستراتيجية إلى التأكيد على الترابط القوي بين الجامعة واستراتيجيات المواهب، وتحديد المواهب، وإدارة احتياجات المواهب بفعالية، ويركز هذا النموذج على الأفراد ذوي الإمكانيات العالية مع وضع استراتيجيات تنفيذها لإضافة القيمة اللازمة لتحقيق أهداف الأعمال، ويتحقق تكامل الأعمال وممارسات إدارة المواهب من خلال نظم وعمليات الموارد البشرية وإدارتها لإحداث تأثيرات طويلة

الأجل، وتوفر ممارسات إدارة المواهب الاستراتيجية القدرة على التغيير باستمرار للتكيف مع تحديات بيئة العمل في القرن الحادي والعشرين، فهذا النموذج يوفر نظرة متعمقة لإدارة المواهب بتفاصيل محددة لربط المواهب بنتائج الأعمال.

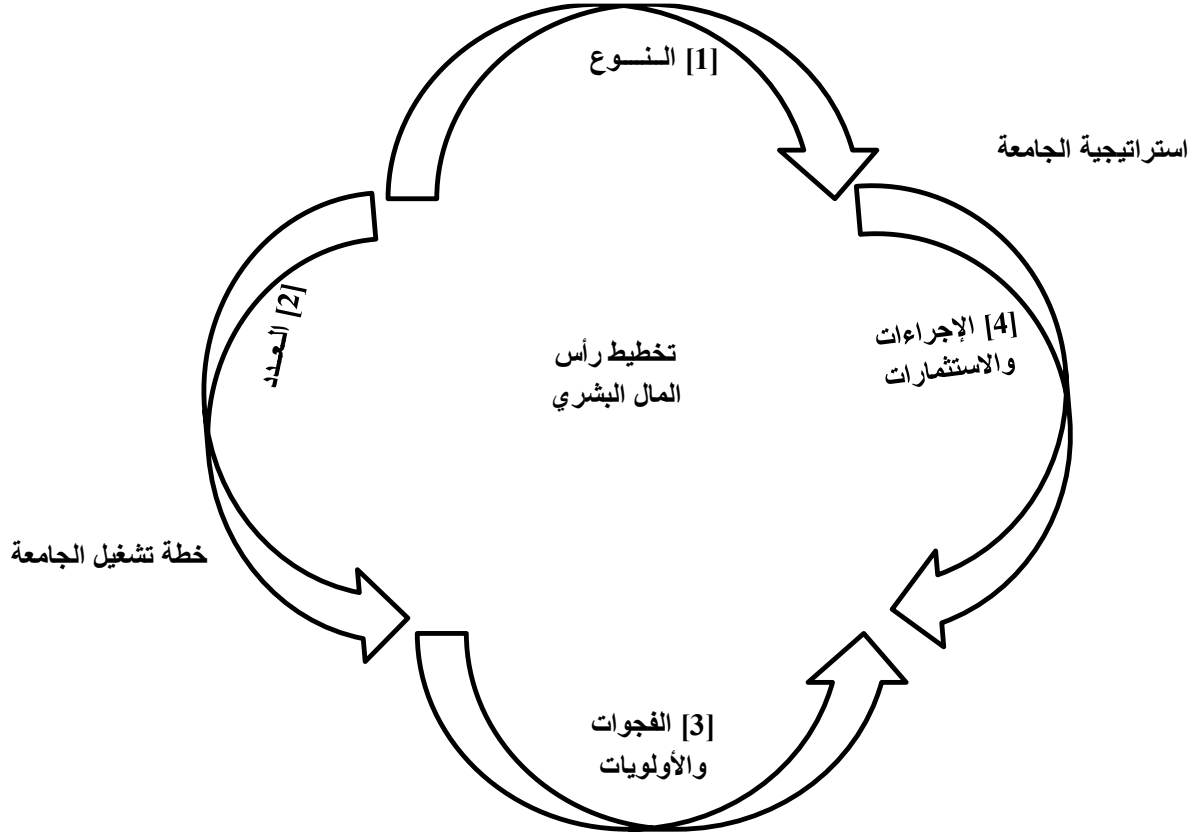
وتشتمل إدارة المواهب القائمة على التوجه الاستراتيجي على مجموعة متنوعة من أنشطة ووظائف الموارد البشرية المتعلقة بممارسات إدارة المواهب من حيث استراتيجيات علاقات العمل والعاملين، والتنمية المؤسسية، وجهود التغيير المؤسسي، والتصميم التنظيمي، واستحقاقات العاملين، ومبادرات أسلوب الحياة، وعمليات إنهاء وترك الخدمة، وأنظمة معلومات الموارد البشرية، وتسهم هذه الأنشطة في ممارسات إدارة المواهب استراتيجيا؛ وتحدد بذلك إدارة المواهب الاستراتيجية مجموعة من العوامل المميزة التي تحقق نجاح إدارة المواهب، وتعرف هذه العوامل بمسمى "DIME"، وهي مختصر للحروف الأولى من العوامل الأربعة المحددة لنجاح إدارة المواهب والتي تعمل معا لزيادة مستوى فعالية الأداء، وتتمثل هذه العوامل في: التحرك من خلال استراتيجية الأعمال Driven by Business Strategy، والتكامل مع العمليات الأخرى Integrated with other Processes، وممارسة الأعمال الأساسية Managed as a Core Business Practice، وترسيخ عقلية المواهب Engrained as a Talent Mindset، كما تتمثل عمليات إدارة المواهب الاستراتيجية في جذب وتحديد المواهب للجامعة، وتقييم الكفاءات والمهارات للمواهب، وملاحظة المواهب ووضع خطة مهام المواهب، وتطوير ونشر المواهب، وإشراك المواهب والاحتفاظ بها.

نموذج إدارة المواهب العالمية:

تعرف إدارة المواهب العالمية Global Talent Management GTM بأنها الأنشطة المؤسسية لغرض جذب، واختيار، وتنمية، والاحتفاظ بأفضل العاملين للقيام بمعظم الأدوار الاستراتيجية (الأدوار الأساسية لتحقيق الأولويات المؤسسية الاستراتيجية) على المستوى العالمي، وتهتم إدارة المواهب العالمية ليس فقط بالتميز في الأولويات الاستراتيجية المؤسسية العالمية؛ وإنما أيضا التميز عبر السياقات القومية من أجل كيفية إدارة المواهب في الدول التي تعمل بها. كما يقصد بها التكامل الاستراتيجي للموارد والتنمية على المستوى الدولي الذي يتضمن التحديد والتنمية الاستباقية والنشر الاستراتيجي للأداءات العالية والإمكانات العالية الاستراتيجية للعاملين على المستوى العالمي، مع الاحتفاظ بهذه القيمة العالية لهؤلاء العاملين وتشمل إدارة المواهب العالمية جميع الأنشطة المؤسسية بهدف جذب، واختيار، وتنمية، والاحتفاظ بأفضل العاملين للقيام بالأدوار الأكثر استراتيجية (تلك الأدوار اللازمة لتحقيق الأولويات الاستراتيجية المؤسسية) على المستوى العالمي؛ فإدارة المواهب العالمية تأخذ في الاعتبار الاختلافات في كلٍّ من الأولويات الاستراتيجية العالمية للجامعة، وكذلك الاختلافات عبر السياقات الوطنية لكيفية إدارة المواهب في البلدان التي تعمل فيها؛ ومن ثم تتحدد المبادئ اللازمة لنجاح إدارة المواهب العالمية في: التوافق مع الاستراتيجية، والاتساق الداخلي، والانخراط الثقافي، ومشاركة الإدارة، والتوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية، واحتياجات أرباب الأعمال، وتميز أداء العاملين.

ويتضح من ذلك تعدد نماذج إدارة المواهب بين نموذج ديفس الذي يحدد مراحل إدارة المواهب في الجامعات في تحديد المواهب وتنميتها، ونشر ثقافة المواهب بالجامعة، ونموذج إدارة المواهب القائم على استخدام رأس المال البشري الذي يحدد أن إدارة المواهب بالجامعات تتم من خلال التركيز على

أداء الأفراد واستخدام رأس المال البشري لإدارة وتنظيم المواهب لتحقيق الميزة التنافسية، ونموذج إدارة المواهب الاستراتيجية الذي يؤكد على التكامل بين الاستراتيجية المؤسسية واستراتيجية إدارة المواهب، ونموذج إدارة المواهب العالمية الذي يؤكد على إدارة المواهب بالجامعة على المستوى العالمي.



ويتضح من الشكل السابق أن تخطيط رأس المال البشري يمر بعدة خطوات من حيث تحديد نوع المواهب وعددها المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكذلك تحديد فجوات المواهب في مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة بحيث يمكن وضع خطة لإدارة المواهب بالجامعة في ضوء احتياجاتها الفعلية من العاملين الموهوبين.

هـ- قياس مخرجات/نواتج إدارة المواهب: ويتطلب ذلك تحديد الجمهور المستفيد من استخدام نتائج تقويم إدارة المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي، وتوضيح القرارات التي ستكون على

أساس نتائج التقييم، وكذلك تحديد توقعات المستفيدين من برامج إدارة المواهب، وتحديد القائمين بالتقييم، وتقنيات التقييم المناسبة استنادًا إلى خبرة المقيم الذي تم اختياره.

و- تقييم أداء العاملين الموهوبين: ويعد تقييم الأداء عنصرًا رئيسًا في نجاح مبادرات إدارة المواهب، خاصة فيما يتصل بالاحتفاظ بالعاملين الحاليين وتحفيزهم، ويمكن اعتماد نظام التقييم القائم على إعطاء درجات للعاملين بناء على نتائج الأعمال الفريدة من نوعها لكل مجال عمل، والقيم والسلوكيات الابتكارية، والإبداعية، وممارسة القيادة، ثم الجمع بين نتائج بعدي الأداء الاثنين في مصفوفة لتقييم أداء العامل، وهذا التقييم يجري في سياق حلقة الأعمال، والذي يبدأ من الخطة الاستراتيجية للجامعة لتعريف ما يتوقع من كل وحدة أعمال أن تنجز، بحيث يتلقى العاملون التغذية العكسية، ويقومون بعملية المشاركة في عمليات التقييم الذاتي، والمشاركة في المناقشات التخطيطية والتطويرية والوظيفية، وهذه الممارسات تهدف إلى تحسين الكفاءات، وتحفيز المواهب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وإعطاء الأجور على أساس الأداء.

ويستخدم لتقييم أداء العاملين الموهوبين ما يعرف بالتغذية العكسية 360 درجة والذي يوفر نظرة شاملة لكل عامل، وهو وسيلة موثوق بها لتقييم العاملين من قبل المدير ومن قبل أقرانهم؛ مما يعطي صورة واضحة لما يناسب الجامعة من المواهب من خلال تصنيف العاملين وفقا للكفايات السلوكية، وأبعادها في أداء كل منهم؛ وبالتالي تحديد فرص التنمية المتاحة لكل فرد عامل ويهتم أسلوب 360 درجة بجمع ردود الفعل من العاملين الزملاء الذين يعملون عن قرب مع زملائهم في نفس المستوى والإدارة، ويتم تخزين نتائج تقييم التغذية العكسية 360 درجة في شكل قيم عددية، وهذه القيم العددية عبارة عن حقائق وأرقام نوعية مثل معدل مستوى كفايات الزملاء المرتبطة بعنصر ما في شجرة 360 درجة،

ودرجات التغذية العكسية ونتائج التقييم الذاتي لكل عامل مخزنة في مصفوفة الكفايات له، ويتكون فريق التقييم لأسلوب التغذية العكسية 360 درجة من عامل وثلاثة من زملائه والمدير المباشر، ويتم تخزين النتائج التي تم جمعها من جميع المشاركين في فريق التقييم للعامل في مصفوفة الكفايات لهذا العامل كبيانات خام، ويتم تحليل الكفايات على عدة مستويات من خلال عمليات حسابية محددة، فلكل وظيفة ملف تعريف يتصل بمجموعة من الاختصاصات ذات الصلة بها.

ل- وضع استراتيجية لمكافأة العاملين الموهوبين: حيث تعد المكافآت أحد العوامل التي تسهم في الاحتفاظ بالعاملين؛ ويشتمل نموذج المكافآت للاحتفاظ بالعاملين على خمسة عناصر هي: التعويض، والفوائد، ومحتوى العمل، والانتماء، والتطوير الوظيفي، ومن ثم على كل جامعة أن تطور نموذج المكافآت الخاصة بها، وأن تقوم بربط نظام المكافآت مع الاستراتيجية المؤسسية، وأن تحدد استراتيجية المكافآت أشكال التعويضات المباشرة وغير المباشرة على حد سواء وكل البيانات المالية المباشرة مثل الأجر الأساسي والأجر المتغير، والبيانات المالية غير المباشرة مثل ترك البرامج، والفوائد، وبرامج العمل والحياة المهنية، وفرص التنمية المهنية.

ي- التأكيد على مشاركة العاملين: فأحد الجوانب المهمة لإدارة المواهب، وخاصة بالنسبة لبرامج الاحتفاظ بالعاملين في ضوء الاقتصاد الضعيف والفرص المحدودة للنمو الوظيفي أو التعويض، وتعد المشاركة مكوناً أساسياً في إدارة المواهب في الجامعات؛ نظراً لعدم وجود زيادات في المرتبات، والتحديات الأخرى المتصلة بالروح المعنوية، وتشير المشاركة إلى وضع الفرد العامل العاطفي، والمعرفي، والسلوكي وتوجيهه نحو النواتج المؤسسية المطلوبة، وفي أماكن العمل ذات الأداء العالي يكون لدى العاملين القدرة على المشاركة، والدافع للمشاركة، وامتلاك الحرية في المشاركة، ومعرفة كيفية المشاركة، وهناك ثلاث

خصائص أساسية للمشاركة هي: جدواها في تطوير العمل، والسلامة بمعنى التمكن من المشاركة دون الخوف من العواقب السلبية للمهنة، والإتاحة من خلال امتلاك الموارد العاطفية والنفسية، والمادية اللازمة للاستثمار في أداء العمل

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من العوامل التي تضمن التطبيق الفعال لمدخل إدارة المواهب في الجامعات والتي تتمثل في التخطيط الجيد لرأس المال البشري والتصميم الفعال لنموذج إدارة المواهب، وتحديد الاستراتيجيات والأهداف المؤسسية، ووضع نظم التقييم الفعالة التي تحدد بوضوح إمكانات العاملين ومواهبهم، ووضع نظام للمكافآت والحوافز، واعتماد آليات المشاركة الفعالة، وتقييم منظومة إدارة المواهب بالجامعة وخاصة مخرجاتها ونواتجها المتعددة بالنسبة الجامعة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

مجتمع المعرفة:

لقد غيرت الأهمية المتنامية للمعرفة والبحث والابتكار والتطور المنظور في الخبرة الدور الاجتماعي للجامعات في عالم العولمة، وواحد من أكثر المفاهيم المستخدمة للاقترب من هذه التغييرات هو مجتمع المعرفة، جنبا إلى جنب مع عدد من مفاهيم أخرى مثل اقتصاد المعرفة، ومجتمع المعلومات، ومجتمع التعلم مما يهدف إلى إلقاء الضوء على طبيعة التغير المجتمعي، ولكل مصطلح تاريخه وموطنه؛ فمجتمع المعرفة وضعه علماء الاجتماع، واقتصاد المعرفة وضعه خبراء الاقتصاد، ومجتمع التعلم وضعه التربويون، ويعرف مجتمع المعرفة سياسيا بأنه هدف تتجه إليه كل من الدول والمناطق الوطنية، وهو أيضا هدف المجتمع العالمي. ويؤكد التعبير الشائع لمجتمع المعلومات أو مجتمع المعرفة على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة أصبحت من العناصر الأساسية في العملية التنموية والنمو الاقتصادي كبديل للعناصر المادية الأخرى، وأن هذا التوجه والتقدم المعرفي والتكنولوجي كان وما يزال المحرك

الأساسي في ظهور العولمة؛ بحيث أصبح من الصعب على أي مجتمع تجاهل هذا الانفتاح، والتعامل مع الأمور من منظور محلي محدود، وللمشاركة والمساهمة الفاعلة في هذا التوجه العالمي لابد لأي مجتمع أن يكون لديه الإمكانيات المعلوماتية والمعرفة اللازمة لتؤهله للمشاركة، بالإضافة إلى توفير القوى البشرية المؤهلة والماهرة للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتسخيرها في خدمة التنمية، هذا وإن الاقتصاد المعرفي ينشأ وينمو بالأساليب العلمية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة العملية الإنتاجية بحيث تصبح الصناعات والخدمات المعتمدة على المعرفة أساسا للقطاع الاقتصادي، وعليه يمكن توضيح مفهوم مجتمع المعرفة، وخصائصه، وأبعاده، والتحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة على الجامعات، ودور الجامعات في مجتمع المعرفة على النحو التالي:

1- مفهوم مجتمع المعرفة:

كان العالم بيتر دراكر *Peter Drucker* أول من استخدم مصطلح مجتمع المعرفة في كتابه "عصر عدم الاستمرارية" عام 1969م، وانتشر هذا المصطلح على نطاق واسع في التسعينيات بسبب تأثير كتاب آخر له بعنوان "مجتمع ما بعد الرأسمالية" عام 1993م، حيث أوضح دراكر أن الموارد الاقتصادية الأساسية للمجتمع لم تعد رأس المال أو العمل، ولكن هي المعرفة؛ فالقيمة التي تهتم بها المؤسسات هي الإنتاجية والابتكار، وتطبيقاتها للمعرفة في العمل، كما استخدم دانيال بيل *Daniel Bell* مصطلح مجتمع المعرفة في كتابه "مجتمع ما بعد الصناعة القادم" عام 1973م، وهو يتصور التحول الاقتصادي من اقتصاد ما قبل الصناعة عبر الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد ما بعد الصناعة، وسُمِّي مجتمع ما بعد الصناعة بمجتمع المعرفة لسببين هما: أولاً: تزداد مصادر الابتكار المستمدة من المعرفة مثل العلوم والتكنولوجيا، والبحث والتطوير، ثانياً: لميدان المعرفة تأثير متزايد على المنتجات الاقتصادية الوطنية والأرباح؛ فمجتمع المعرفة يشير أصلاً إلى المجتمع حيث إن المعرفة تخلق أساسا القيم الاقتصادية، كما لمجتمع المعرفة إسهاماً كبيراً في الرخاء لكل من الأفراد والمجتمع بصفة عامة، فالازدهار أنجزه مجتمع المعرفة بسبب

الاقتصاد القائم على المعرفة الذي يسعى إلى الريح؛ ويكون بذلك هناك حاجة إلى التعليم من أجل الريح في مجتمع المعرفة، بحيث يقوم مجتمع المعرفة بغرس القدرات ذات المستوى المعرفي العالي، بما في ذلك معرفة-من، ومعرفة ماذا، ومعرفة-كيف، ومعرفة-لماذا.

وبزر بذلك مصطلح المعرفة في تسعينيات القرن العشرين؛ ومن ثم تأسس مجتمع المعرفة، وهو المجتمع الذي يعتمد إلى الحصول على المعرفة واستثمارها بكفاءة، وتسخيرها لتحقيق أهداف محددة، وأيضاً إنتاج المعرفة، الأمر الذي يتسبب معه زيادة قدرته على التقدم والمنافسة في عصر الألفية الثالثة، الذي يتميز بالصراع السياسي والاقتصادي والعلمي والثقافي، ويفرض ذلك على الجامعات مهمة استثمار المعرفة وإنتاجها بما يحقق التنمية الشاملة للمجتمع ويتطلب بذلك تحقيق الدور الحضاري الفاعل للمجتمع بالضرورة توفير التعليم الجامعي الذي يسهم بكفاءة عالية في بناء مجتمع المعرفة، ويواكب الإنجازات الحضارية في قطاعاتها المختلفة؛ ولذا من الضروري أن يتناسب ما يحققه التعليم الجامعي في هذا الشأن مع ما يجب أن يمتلكه المجتمع من أهداف وطموحات حضارية، وهذا يتطلب القيام بعملية تطوير جادة للتعليم الجامعي تشمل مكوناته المختلفة، ومن ثم توظيفه بما يجعله قادراً على تلبية الاحتياجات الحضارية لأفراد المجتمع.

وتسبب ظهور مصطلح المعرفة أيضاً مع مطلع القرن الحالي ذلك التطور الكبير في وسائل الحصول على المعلومات، وأصبح تركيز الاهتمام على المردود الاقتصادي للمعلومات وليس الحصول عليها فقط، ونظراً للمنافسة الشديدة والظروف التي تفرضها العولمة باتت من الضرورات الملحة في العالم الانطلاق نحو

مجتمع المعرفة الذي هو السبيل الوحيد لسد الفجوة الرقمية الهائلة؛ وبذلك اتسع مفهوم مجتمع المعرفة ليشمل المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وأصبح من أهم أولويات الدول بناء مجتمعات قوية تبنى على أساس اقتصاديات المعرفة وتفعيل آليات التعلم والتفكير الإبداعي ومواجهة التحديات العلمية والتقنية المعاصرة. وتعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعتقدات حول علاقات السببية في العالم، وتصبح المعلومات معرفة عندما يقوم حاملها بتطوير وتوضيح الروابط بين مجموعات من المعلومات، ويصنع مفهوم المعرفة تمييزاً بين البسيط الذي يدرك لشيء ما والذي يعنى امتلاك بيانات أو معلومات، وبين امتلاك المعرفة التي تطبق بالفعل من حيث معرفة كيف تعمل الأشياء أو سبب حدوث الأشياء.

وتعرف المعرفة أيضاً بأنها مزيج من الأفكار والمفاهيم والقواعد والإجراءات والرؤى والاستراتيجيات التي من خلالها يتم توجيه المؤسسة فيما تقدمه من مجالات النشاط الإنساني واستخداماته التقنية وما ينتجه من معارف وخدمات ومنتجات. كما تعرف المعرفة بأنها مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والرؤى والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها في شكل إبداعي فكري يمكن معه استثمار القوى البشرية على النحو الأفضل.

وتكمن أهمية المعرفة لأية مؤسسة من كونها تتعامل- في الوقت الحالي وفي ظل ثورة المعلومات- مع كم هائل من المعلومات والمعارف الحديثة التي يمتلكها الأفراد أنفسهم، ويمكن الاستفادة منها من خلال أمرين، الأول هو أن المعرفة تكون كصمام أمان ضد أية معلومات أو ثقافات دخيلة على المؤسسة قد تسبب أي نوع من الضرر بها؛ فالمؤسسة مجتمع مصغر، والمعرفة تلعب دوراً قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على تلك المؤسسة، كما أن المعرفة تكسب المؤسسة خبرات متجددة ومتميزة تساعد في تطوير أداء العمل ليس بتحقيق الأهداف فقط، بل بتحديث هذه الأهداف وتحديد أساليب وإجراءات تحقيقها.

ويعرف بذلك مجتمع المعرفة بأنه المجتمع المنظم حول إنتاج المعرفة بنفس طريقة المجتمع الزراعي الذي ينظم حول الإنتاج الزراعي، والمجتمع الصناعي المنظم حول الصناعة، كما تعرف مجتمعات المعرفة بأنها مجتمعات الدول المتقدمة التي تعطي للتغير التكنولوجي أهمية كبيرة من أجل النمو الاقتصادي أكثر من أي وقت مضى؛ فالنجاح الاقتصادي وفقًا لمفهوم مجتمع المعرفة يتحدد في الوقت الحالي بقدرة الأفراد والمؤسسات على تراكم ونقل المعلومات بنفس طريقة إنتاج سلع السوق بكفاءة ومرونة لشيء ما لم يكن على هذه الحالة قبل ذلك، وبالمستويات العالية من التعليم. كما يعرف مجتمع المعرفة بأنه مجتمع التعلم والذي فيه يعتمد النجاح الاقتصادي وثقافة الابتكار المستمر على قدرة العاملين على الاحتفاظ بتعلم أنفسهم وبالتعليم من الآخرين؛، فاقتماد المعرفة لا يقوم على قوة الآلة ولكن على قوة العقل-قوة التفكير والتعلم والابتكار؛ فالاقتصاديات الصناعية تحتاج إلى العاملين على الآلات، والاقتصاديات المعرفية تحتاج إلى عمالة المعرفة الذين يعطون لمجتمع المعرفة الناشئ خصائصه من حيث القيادة والربحية.

بالإضافة إلى ذلك يعرف مجتمع المعرفة بأنه مجتمع متغير تتوسع فيه المعرفة بسرعة وتعمم باستمرار حول العالم؛ فرأس المال والأموال تتدفق في تهديد وبحث عن فرص الاستثمار الجديدة، فالمؤسسات تعيد هيكلة نفسها باستمرار؛ ولذلك فإنه يجب على العاملين في مجتمع المعرفة أن يتطوروا وأن يتم مساعدتهم على تطوير قدراتهم للتعامل مع المخاطر ومع التغيير وفهم المطالب والمشكلات الجديدة، حيث إن مجتمع المعرفة هو الذي يقوم بإنتاج المعرفة واستخدامها في المجالات كافة بهدف تحقيق مردود اقتصادي واجتماعي للمجتمع، ويمثل القطاع التعليمي الركن الأساسي لبناء مجتمع معرفة لتحقيق الميزة التنافسية وإحراز نقلة نوعية في المجالات كافة.

والفكرة الأساسية وراء مجتمع المعرفة أنه في خضم ثورة اقتصادية جديدة تتحول فيها طبيعة العمل من المرحلة الصناعية التي يهيمن عليها إنتاج وتبادل السلع المادية إلى ما بعد الصناعي - مرحلة "عصر المعرفة" التي تهيمن عليها صناعة وتبادل المعارف والأفكار في سياق عالمي، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة وتأثيراتها في المجتمع، فثلاثية عصر المعلومات هي: الاقتصاد، والمجتمع، والثقافة، كما أنه هناك تقارب نحو شكل جديد من التنظيم الاجتماعي تحت مسمى مجتمع الشبكات، والذي يعرف بأنه مجتمع حيث الهياكل الاجتماعية الأساسية والأنشطة التي تم تنظيمها إلكترونياً وتجهيز شبكات المعلومات.

ويختلف مجتمع المعلومات عن مجتمع المعرفة، حيث يعتمد الأول على استهلاك المعلومات والمعرفة ومنتجاتها عبر تقنيات المعلومات والاتصالات، وما يترتب على ذلك من تبعية هذه المجتمعات للخارج، ولاسيما الدول الصناعية الكبرى، في حين أن مجتمع المعرفة يعتمد على إنتاج المعرفة وتطبيقها، واعتمادها أساساً لبناء اقتصاد المعرفة، وتطوير شتى أوجه حياة المجتمع. كما يعد مفهوم مجتمع المعرفة تطور لمفهوم مجتمع المعلومات والذي ظهر في التسعينيات، ففي حين أن مجتمع المعلومات كان مرتبطاً بانفجار المعلومات ونظم المعلومات، فإن مجتمع المعرفة يشار إليه بالنظم الاقتصادية حيث يتم التعامل مع المعرفة كسلعة، وهناك خلط شائع دائماً بين هذين المفهومين نظراً لميل الكثير من الأفراد إلى حد كبير إلى مساواة المعلومات بالمعرفة، وخاصة في مجال التعليم، فالمجتمع التعليمي يميل إلى تعريف المعارف معظمها في ضوء الحقائق أو "المعرفة الصريحة"، ولكن يعرفها مجال الإدارة على أنها أكثر بكثير على نطاق واسع يشمل الأفكار والقيم والإدراكات الضمنية الأخرى، ولتوضيح الاختلاف بين المعلومات والمعارف، فالمعلومات تتكون من البيانات المنظمة والمنسقة عن عمد، ولكن المعرفة تتكون من الحالات

غير المؤكدة التي بحاجة إلى تفسير، وعمليات معالجة للمعلومات، كما يمكن إعادة إنتاج المعلومات بالحد الأدنى من التكاليف، فالمعرفة تتطلب التدريب والتلمذة الصناعية، وغيرها من أشكال انتقال باهظة التكاليف، والمعرفة من الصعب نسخها وإعادة إنتاجها وهذا ما يعرف "بالمعرفة الضمنية"، والتي تشمل الحكمة، والخبرة، والأفكار، وقواعد الإبهام، والحدس واسترجاع ما يعتمد على الدافع، والاتجاهات، والقيم، والسياق الاجتماعي، ويعتمد اقتصاد المعرفة بالضرورة على المعلومات، فضلاً عن أهمية رأس المال الفكري للمجتمعات الاقتصادية، وهكذا فإن مجتمع المعرفة –بالضرورة- يفترض أن يكون كمجتمع المعلومات، ولكن ليس العكس.

ويرى بذلك الاقتصاديين مجتمع المعرفة كإقتصاد عالمي، بينما يميل علماء الاجتماع إلى التفكير فيه بشكل جماعي مجمع على مستوى أصغر؛ ولذلك فمجتمع المعرفة يوجد على الأقل في أربعة مستويات: النظام العالمي، والنظام الوطني أو الثقافي، والمنظمة الاجتماعية مثل المجتمع المهني، وعلى مستوى المجتمع الأصغر، ويعرف بالتالي مجتمع المعرفة عموماً كاتحاد من الأفراد لهم مصالح مماثلة وهم الذين يحاولوا استخدام معرفتهم المجمعة.

ويرتبط بمفهوم مجتمع المعرفة مفهوم إدارة المعرفة والتي تعرف بأنها مداخل نظامية تساعد على نشأة وتدفق المعلومات والمعارف إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب لخلق القيمة، فإدارة المعرفة هي عملية لتحديد واكتساب وتنظيم ونشر الأصول الفكرية التي تعتبر مهمة لأداء المؤسسة على الأمد الطويل،

وتتضمن إدارة المعرفة عملية اقتناء/كسب المعرفة: أي القدرة على الحصول على معرفة جديدة تماما أو إنشاء معارف جديدة من المعارف القائمة من خلال التعاون؛ وعملية التحويل: أي القدرة على جعل المعرفة القائمة مفيدة، وعملية التطبيق: أي كيف يمكن استخدام وتطبيق المعرفة فعلا، وعملية الحماية: أي القدرة على حماية المعارف من الاستخدام غير المناسب أو غير المشروع أو السرقة، وتعرف عمليات اكتساب، وتوليد، وإنشاء والتقاط المعارف في موضوع مشترك – بتراكم المعرفة، فالمعرفة تتراكم عندما تكتسب الوحدات داخل المؤسسة فهما جديداً، وتشمل أنشطة الحماية الاحتفاظ بملكية طبيعة مخزون المعرفة للمؤسسة التي تسعى إلى حماية قانونية (عن طريق براءات الاختراع، وتشمل العلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر)، وتوعية العاملين بأنواع المعرفة التي ينبغي أن لا تشارك مع أقرانهم في المؤسسات الأخرى، ويمكن أيضا تطوير التكنولوجيا التي تقيد مسارات الوصول إلى المعرفة الحيوية، وكذلك اتخاذ العديد من الإجراءات لخصائص شكل قاعدة المعرفة التي تزيد من حواجز التقليد بما في ذلك متضمنة التعقيد، والخصوصية عندما يتم تطبيق المعرفة للأغراض الحالية، فالمعرفة كأصل هي مصدر الميزة التنافسية فقط عندما تكون نادرة وفذة، ولذلك لعمليات الحماية أهمية كبيرة جداً للمؤسسة.

كما يرتبط بمفهوم مجتمع المعرفة مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعرف بأنها جميع التكنولوجيات المستخدمة لمعالجة المعلومات والاتصال، ففي الأوساط التعليمية تعني تكنولوجيا الكمبيوتر، والوسائط المتعددة، والشبكات، ولا سيما شبكة الإنترنت، وفي مجال الأعمال والصناعة التسمية الأكثر شيوعاً هي *IT*، ولكن في بعض الأحيان تستخدم عبارات وسائل الإعلام الجديدة أو الوسائط الرقمية، وهذا التنوع الدلالي يرجع إلى التطور السريع لإدماج أجهزة الكمبيوتر مع تكنولوجيا الاتصالات، والفيديو والصوت؛ وبذلك فالمختصر *IT* يعني نفس المختصر *ICT*، ويشير بذلك مصطلح

التكنولوجيا إلى الأجهزة، ويشمل تقنيات البرمجيات، ويمثل اختراع تكنولوجيا جديدة تحديًا رئيسًا لتطبيق استراتيجيات التعليم القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تقفز خطأ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة بسرعة كبيرة؛ ولذا لا بد من تتبع هذه التطورات؛ لأنه ليس فقط أنها تغير متطلبات المهارة المطلوبة، ولكنها أيضا تؤثر على المجتمع وتغير الأولويات البحثية للبحث في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم دوليًا.

ويتضح من ذلك أن مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يهتم بإنتاج المعرفة واستخداماتها في تطوير الأداء المؤسسي في مختلف المؤسسات من خلال تجديد معارف ومعلومات الموارد البشرية، وتكوين ما يعرف بعمالة المعرفة القادرة على توليد المعارف ونشرها وتراكمها واستخدامها، وأن من أهم أسباب تواجد مجتمع المعرفة هو التحول من عصر الصناعة والاقتصاد القائم على إنتاج السلع والخدمات المادية إلى عصر الاقتصاد القائم على المعرفة وإنتاجها، مع ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور العديد من التحديات ذات الصلة التي فرضت على جميع المؤسسات التغيير والوفاء بمتطلبات المجتمع، وترتب بذلك على ظهور مجتمع المعرفة ما يعرف بمجتمعات التعلم، وإدارة المعرفة، والاقتصاد القائم على المعرفة.

2- خصائص مجتمع المعرفة:

يتسم مجتمع المعرفة بالتغير السريع والابتكار الإبداعي، وبتوسع المعلومات وتعميمها بسرعة؛ فالأموال تتدفق سريعًا لإيجاد فرص الاستثمار الجديدة؛ وتعمل المؤسسات والشركات باستمرار لإعادة هيكلة

نفسها للبقاء على قيد الحياة في مجتمع التنافسية؛ وتغير الحكومات لسياساتها وفقا للمطالب الاجتماعية؛ والهجرة متعددة الثقافات التي تدعمها العولمة، ومن سماته أنه من أجل الحصول على المزيد من الأرباح في هذا المجتمع المتغير بسرعة يحتاج الفرد إلى تطوير القدرة على التكيف مع التغيير، والقدرة اللازمة للتكيف مع التغيير السريع هي في الأساس القدرة على التعلم والتفكير في التعلم المستمر والتنمية الذاتية المطلوبة؛ ولذا يطلق على مجتمع المعرفة مجتمع التعلم -كيف يمكن أن يتعلم الأفراد الحفاظ على التعلم بأنفسهم ومن بعضهم البعض، وتتحدد بذلك خصائص مجتمع المعرفة في:

■ نه مجتمع ثورة المعلومات: بحيث أصبحت المعلومات والمعارف هما الأساس لقيام مجتمع المعرفة، فمن حيث الكم حدثت تراكمات سريعة نتيجة للنمو المتسارع في إنتاج المعلومات التي تتضاعف كمياً في فترات قصيرة نسبياً، وبمعدلات زمنية تتناقص باستمرار، أما من حيث الكيف فقد تجددت الهياكل المعرفية نتيجة النمو الهائل في المفاهيم العلمية، ونتيجة لظهور فروع وأنساق معرفية جديدة في شتى مجالات العلم تراكمت المعارف على أثرها، وتم اكتشاف نظريات حديثة تهز الصدق المطلق لنظريات تقليدية حيث قدمت الأولى تفسيرات أدق وأكثر منطقية للظواهر المختلفة.

■ أنه مجتمع ثورة التكنولوجيا: فثورة المعلومات تؤثر تأثيراً فعالاً على تطوير الأساليب التكنولوجية فتصبح أكثر تقدماً؛ وهذا يؤدي إلى ظهور مشكلات أثناء التطبيق في القطاعات المختلفة، فتزد إلى العلم لإيجاد حلول لها تكون في صورة اختراع أو ابتكار جديد يضاف إلى رصيد المعرفة؛ فتتجدد وتتطور، ويؤدي هذا إلى اتساع نطاق التطبيق ومع هذا الاتساع تظهر مشكلات ذات طبيعة جديدة فتزد إلى العلم مرة ثانية لحلها، وهكذا يحدث تأثير متبادل بين مجال العلم والتكنولوجيا ليؤدي إلى التطور المستمر.

■ استمرار ظهور العديد من الوظائف الجديدة في سوق العمل، والتي تتطلب مستويات أعلى من الكفاءات التقنية، فمع الوظائف القائمة هناك حاجة متزايدة إلى العاملين الذين هم على استعداد للقيام بهذه الوظائف تحت الظروف الجديدة والمتغيرة والتي تتطلب تنمية إضافية لكفاءات، ومهارات معينة، وهناك أيضا زيادة في عدد الوظائف التي تنطوي على "العمل بالمعرفة"، وزيادة الطلب على ما يسمى بعمالة المعرفة، والتي تشمل المديرين والقادة، والفنيين، والباحثين، والمحاسبين، وأخصائي المعلومات، والخبراء الاستشاريين، والمهنيين، ولهذه العمالة القدرة على العمل في فرق عبر الحدود الثقافية والجغرافية، فالقرن الحادي والعشرين هو قرن المعارف من حيث إنشائها وتكاملها، والاستفادة منها وقرن العاملين الذين لديهم حافزية ودافعية واستعداد.

■ زيادة أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، بحيث أصبحت الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسة وبل ثروتها الوحيدة؛ ولذلك فطرق إدارتها من الميزات التنافسية للمؤسسة في مجتمع المعرفة.

■ تغير مهمة وهيكـل المؤسسات، بمعنى التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية)، بالإضافة إلى التوجه الحالي للمؤسسات إلى سياسة التقليل في عدد العاملين بها.

■ التقدم الهائل والسريع في وسائل الاتصال والمواصلات ونظم نقل المعلومات الإلكترونية، مخترقة بذلك حدودها السياسية والجغرافية، ومختصرة بعدي الزمان والمكان بين مناطق العالم المختلفة؛ مما دفع كثير من المفكرين والعلماء إلى أنّ هذا العالم المترامي الأطراف تحول في فترة زمنية وجيزة إلى قرية كونية واحدة، وأصبح مصطلح الكونية أو العولمة هو أكثر المصطلحات ارتباطاً بمجتمع الحاضر والمستقبل.

- سرعة التغيير، فكل شئ قابل للتغيير وفي كثير من الأحيان هذا التغيير غير واضح المعالم وغير ثابت، إلا أن الشئ الوحيد الثابت هو أن التغيير قادم لا محالة، وأن هذا التغيير يسير بتسارع لم يشهده العالم من قبل، مما يعني أنه إذا لم يتم استيعاب هذا التغيير بالسرعة اللازمة فإن الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية ستتسع اقتصاديًا واجتماعيًا.
- العمالة الماهرة: إن المهارات المطلوبة في مجتمع المعرفة تعتمد على المهارات الذهنية وليست الميكانيكية؛ مما يتطلب تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية عوضاً عن اليدوية، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى وليس فقط التخطيط الاستراتيجي قصير المدى؛ مما ينعكس على العملية التعليمية بمختلف مراحلها وعناصرها ليتسنى لمخرجات العملية التعليمية تلبية متطلبات سوق العمل بكفاءة وتتماشى مع مستلزمات مجتمع المعرفة.
- زيادة الاهتمام بإيدلوجية سوق العمل، والتي اعتبرت أحد الأسباب لضرورة إحداث تغييرات في الجامعات؛ فكانت هي السبب الحقيقي وراء زيادة درجة التنافس بين الجامعات على المستويين القومى والدولى، بحيث أصبح هناك وعي بتلبية مطالب المستفيدين منها من حيث الطلاب والحكومات وأرباب الصناعة والمهتمين بالبحوث العلمية، وكذلك زيادة التنافس للحصول على التمويل نتيجة لاهتمامها بهذه الإيدلوجية.
- ظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، والذي يركز على أربع ركائز أساسية تمثلت في نظام اقتصادي ومؤسسي قوي قائم على قناعة تامة بأهمية المعرفة في صناعة اقتصاد المجتمع، ونظام تعليمي قائم على توليد أكبر قيمة ممكنة من المعلومات والمهارات من الطلاب، وبنية تحتية معلوماتية متمثلة في وجود استراتيجية لاستغلال وتسويق المعرفة ومنتجاتها، ونظام وبيئة قادرة على الابتكار والإبداع عن طريق البحث العلمي، ويعرف اقتصاد المعرفة بأنه الاقتصاد الذي يعتمد في نموه على كمية، ونوعية، وإمكانية الوصول إلى المعلومات المتاحة من خلال وسائل الإنتاج؛ فالاقتصادات القائمة على المعرفة متداخلة مع مجتمعات المعرفة المسئولة عن عملية توليد،

ومعالجة، ومشاركة، وإتاحة المعارف لجميع أفراد مجتمع المعرفة التي يمكن أن تستخدمها لتحسين أوضاع المجتمعات.

■ زيادة أهمية رأس المال الفكري، كأحد أهم الموارد الاستراتيجية، والأصول غير المادية التي تبنى المؤسسات لتحقيق مميزات تنافسية مستدامة، وذلك عن طريق تحويل المعرفة التي تعتبر أهم الأصول غير المادية إلى أرباح والتي تعتبر أهم من الأصول المادية، ويعد رأس المال الفكري جزءا من رأس المال البشري لأية مؤسسة، حيث يكمن رأس المال الفكري في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تستطيع إنتاج عدد من الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة.

■ تزايد التدفق المفتوح للمعرفة في مجتمعات المعرفة المتصلة بالشبكات، حيث يقوم منتجو المعرفة بالاتصال مع المنتجين والمستخدمين النهائيين عن طريق الشبكات، فمع التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإتاحة المعرفة بشكل أسهل بكثير؛ لأن الكثير من المعلومات، والبيانات يمكن الاطلاع عليها من خلال شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى التطورات المهمة في هذا المجال والتي تشمل التقدم في تخزين أقدم أشكال المعلومات والمعرفة، مثل الكتب والمقالات العلمية التي يمكن الاطلاع عليها من خلال النماذج الرقمية في نظام سريع لبوابات الإتاحة المفتوحة.

ويتضح من ذلك تميز مجتمع المعرفة بالعديد من الخصائص من حيث إنه مجتمع سريع التغيير في متطلباته وتحدياته، ومعتمد على الموارد البشرية الماهرة المؤهلة للمهن المجتمعية المتطورة، ومهتم بإنتاج المعرفة ونشرها وتراكمها وتدفعها في مختلف المجالات المجتمعية وبالتقدم التكنولوجي والمعلوماتي، ومركز على استثمار الأصول الفكرية المؤسسية بجانب الأصول المادية والبشرية، ويأخذ في اعتباره احتياجات سوق العمل في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة.

أبعاد مجتمع المعرفة:

لمجتمع المعرفة أبعاد متعددة تكنولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية وتعليمية وهي متبادلة التأثير مع بعضها البعض، فالمجتمعات والثقافات تتأثر بعمليات الاتصالات والمؤسسات المرتبطة بها، ونظرًا لطبيعة إنتاج المعرفة فإنها تغير المجتمعات والثقافات والاقتصاديات، ويؤكد مجتمع المعرفة وجود ذلك المجتمع الذي يشارك أفراده في بناء مخزون المعرفة والخبرات إن قلت أو كثرت، وهناك العديد من نماذج الاتصالات لخلق المعرفة ومجتمع المعرفة، وبذلك تتحدد أبعاد مجتمع المعرفة في الآتي:

أ- البعد الاجتماعي: ويؤكد البعد الاجتماعي للمعرفة على أن للمعرفة وقيمة المعرفة علاقات اجتماعية، وتعتبر المعرفة عن التصنيف الاجتماعي والأوضاع المجتمعية المختلفة، وأن المعرفة وتراكمها يرتبط بالاقتصاد السياسي للحكومة في ثلاثية دينامية متتالية من الجامعة- الصناعة- الحكومة.

ب- البعد التكنولوجي: تقلل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تأثير المسافة أقل من الوقت الحقيقي لهذه المسافة، حيث نقل المعرفة، وزيادة السرعة، والتراكم والتبادل للمعارف، وتطوير الأرشفة الرقمي والتصورات الرقمية لكل الرموز والمصادر الثقافية، والتوافق الجذري للصورة والنص والصورة وتطوير بنيات المعلومات/المعارف الجديدة، نشأت شبكة الإعلام العالمية والتي ترتبط بشبكة الاتصالات العالمية، ونشأت ثقافة المستهلك العالمية وظهور التكتلات الإعلامية العالمية. وهناك مجموعة من الأسئلة التي تظهر في سياق تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم الجامعي تجاه مجتمع المعرفة العالمي الكبير من حيث: هل تستطيع الجامعات أن تصبح جزءًا مهمًا بمجتمع المعرفة بشكل بارز أكثر؟، وكيف تؤثر سياسات التعليم الجامعي على عملية الاتصالات في مجتمع المعرفة؟، وما مطالب اقتصاد المعرفة لإحداث تغييرات في الجامعة وطريقة المعرفة التي تدار بها في الجامعة؟، وكيف تصبح المعرفة البحثية أكثر فعالية؟، وكيف تستطيع

تكنولوجيا المعلومات المساعدة في تأسيس أساس معرفي علمي في الأنشطة؟، وهل أنظمة المشاركة الافتراضية تمكن من نوع جديد أو مختلف لنظام المعرفة؟، وكيف يمكن فهم رسالة المعرفة في الجامعة؟، وما خصائص أنشطة المعرفة التي تنتجها الجامعة؟، وما بدايات ونهايات شبكة الاتصالات في التعليم الجامعي؟، وأين تصبح مرئية؟، وهل تسمح بالحوار مع المجتمعات؟، وهل يستخدم الطلاب في الجامعات بالفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاستكمال خططهم الموضوعية في سياسات التعليم؟، وما الظروف التي تسهل إنتاج المعرفة، وكيف يكون نقل المعرفة بشكل فعال باستخدام تكنولوجيا المعلومات؟ وما العوائق تجاه كسب المعرفة من المصادر الداخلية؟، وما دور التعليم عن بعد في الجامعات؟، وكيف يمكن مشاركة الجامعات في الحوار حول مجتمع المعرفة؟، وما العناصر البارزة التي يحدثها التعليم الجامعي في السياق الإقليمي لمواجهة المستقبل القريب؟.

ج- البعد الثقافي: وتعني المساحات/ الجغرافيات الجديدة للمعرفة، من حيث الاستثمار في رأس المال البشري والكفايات الأساسية والتي أصبحت مصدر القيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، مع التأكيد على المعرفة بأنظمتها وعملياتها، والتفاعلات وجهاً لوجه للمعرفة التحويلية، فمصدر الابتكار يكمن في شبكات العلاقات الاجتماعية والتي هي عبارة عن شبكات المعرفة، والتجمع الجغرافي للنشاط الاقتصادي الجديد، ونشأة شبكات العلوم العالمية، والتحالفات البحثية الاستراتيجية، والاتحادات المالية للجامعة.

د- البعد السياسي: ويتمثل في وجود مجتمع معرفة في كل مكان تقريباً في العالم السياسي والإداري، وعلى سبيل المثال في صياغة الأهداف الاستراتيجية المحددة لأوروبا في عام 2010م، والتي جاءت في وثيقة "لشبونة للمجلس الأوروبي في عام 2000؛ لتصبح أكثر تنافسية واقتصاد قائم على المعرفة الدينامية في

العالم، وأن تكون قادرة على النمو الاقتصادي المستدام، وفرص عمل أكثر وأفضل والتماسك الاجتماعي"، وفي برنامج الاتحاد الأوروبي لتطوير مجتمع المعرفة فإنه يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب الإبداعات التنظيمية، والتجارية والاجتماعية والقانونية التي تتبع كنتيجة للتطبيق وطرق العمل والعيش على التغيير، فالمجلس الأوروبي عن عمد يستخدم مفهوم مجتمع المعرفة بدلاً من مجتمع المعلومات؛ لأنها تريد أن تشدد على حقيقة أن ما يسمونه الاستثمار في الموارد البشرية/الاجتماعية هي الأكثر أهمية مثل الموارد غير الملموسة التي هي عوامل رئيسة في التعليم والمعرفة، والمهارات والإبداع، ويعتبر المجلس أن تطور مجتمع المعرفة يؤدي إلى فرص عمل جديدة، وإتاحة تقنيات التعليم والتدريب الجديدة، وزيادة إدماج الفئات المهمشة، بالإضافة إلى ذلك يعد مجتمع المعرفة جزءاً مهماً من الاستراتيجيات عبر الوطنية لأمريكا الشمالية، وجنوب شرق آسيا وأستراليا، والمبرر الرئيس لظهور مجتمع المعرفة والاهتمام به على الصعيد الساسي هو أن تسعى الدول جاهدة لتعزيز القدرة التنافسية والقوة الفكرية للسكان في السوق العالمية. ويتضح من ذلك أن أهم أبعاد مجتمع المعرفة تتحدد في البعد الاجتماعي الذي يؤكد على تفاعل كل من مجتمع المعرفة والصناعة والحكومة معا، والبعد الثقافي الذي يهتم بالمعرفة التحويلية التي تناسب مختلف الجغرافيات والاقتصاديات من خلال تقليل المسافات والزمن باستخدام تكنولوجيا الاتصالات، والبعد التكنولوجي المتصل بتوافر تقنيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لبناء مجتمع المعرفة، والبعد السياسي الذي يجعل مجتمع المعرفة هدف استراتيجيا ضمن أجندة أعمال النظام السياسي بالدولة.

بناء استراتيجية فعالة لإدارة المواهب:

إدارة المواهب تعتبر من العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة حيث تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار وزيادة القدرة التنافسية في ظل التغيرات السريعة في سوق العمل والتحديات الاقتصادية من

الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب لجذب والاحتفاظ بالمواهب المتميزة تبدأ استراتيجية إدارة المواهب بتعريف واضح للاحتياجات الفعلية للمنظمة من المواهب يتطلب ذلك تحليل دقيق للأهداف الاستراتيجية وتحديد المهارات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

بعد تحليل الاحتياجات تأتي مرحلة جذب المواهب حيث يجب أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات توظيف فعالة تشمل استخدام قنوات متعددة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والمعارض الوظيفية والشراكات مع الجامعات بالإضافة إلى تقديم قيمة مميزة تظهر ما يميز المؤسسة عن المنافسين مثل بيئة العمل المريحة وفرص التطوير والمزايا الوظيفية. عندما يتم جذب المواهب يجب على المؤسسات التركيز على تطويرها من خلال برامج تدريب مستمرة تشمل المهارات الفنية والقيادية وتوفير برامج توجيهية تساعد الموظفين الجدد على التكيف مع ثقافة المؤسسة. ولا يمكن إغفال أهمية تقييم الأداء حيث يجب أن يكون هناك نظام دوري لتقييم الأداء مما يساعد في تحديد النقاط القوية والضعف لدى الموظفين ويجب أن تكون ردود الفعل بناءة لتساعد الموظفين على تحسين أدائهم.

وللاحتفاظ بالمواهب يجب أن تكون هناك آليات تحفيز مثل المكافآت المالية والتقدير العلني بالإضافة إلى توفير مسارات واضحة للترقية تعزز من رغبة الموظفين في البقاء داخل المنظمة. ومع كل هذه الاستراتيجيات تظل هناك تحديات تواجه إدارة المواهب مثل التنافس الشديد في السوق الذي قد يجعل من الصعب جذب المواهب كما أن تغير احتياجات السوق يتطلب من المؤسسات التكيف بسرعة مع هذه التغيرات بالإضافة إلى ضرورة مراعاة التنوع الثقافي والعمرى بين الموظفين

يمكن أن نستفيد من أمثلة ناجحة في إدارة المواهب مثل شركة جوجل التي تُعرف بيئة العمل المبتكرة التي توفرها لموظفيها حيث تستخدم استراتيجيات متقدمة لجذب المواهب مثل برامج التدريب والمكافآت المجزية وتوفير فرص لتطوير المشاريع الخاصة كما تعتبر شركة زابوس مثالاً آخر ناجحاً تعتمد فيه الشركة على ثقافة العمل المرحّة وتعزيز ولاء الموظفين مما يجعلها واحدة من أفضل أماكن العمل. تتطلب إدارة المواهب استراتيجية شاملة تشمل جميع جوانب التعامل مع الموظفين من خلال تحليل احتياجات العمل وجذب المواهب وتطويرها وتقييم أدائها يمكن للمؤسسات تحقيق نتائج إيجابية وتعزيز قدرتها التنافسية في عالم يتغير بسرعة تظل إدارة المواهب عنصراً حيويًا لأي منظمة تسعى للتميز والنجاح المستدام. ولا يمكن للمؤسسات التعامل مع مبادرات إدارة المواهب بأنصاف الحلول. يجب أن تصبح إدارة المواهب جزءاً شاملاً من المؤسسة. وهذا يعني أن المؤسسة بحاجة إلى تحديد المقاييس التي تريد تتبعها وإنشاء تقييمات للموظفين لضمان تتبع نمو الموظفين بدقة.

إن وجود عملية قوية لإدارة المواهب يضمن للمؤسسة تقليل معدل ترك الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية وتعزيز الأداء وإبقاء الموظفين سعداء. فيما يلي الخطوات التي يجب على المؤسسة اتخاذها لإنشاء استراتيجية فعالة لإدارة المواهب:

- وضع أساساً قوياً: لتعظيم الاستفادة من نظام إدارة المواهب، يجب على المؤسسة وفريق الموارد البشرية لديها توضيح أهمية رأس المال البشري كأصل تنظيمي رئيسي. وتتمثل إحدى طرق القيام بذلك في الاستثمار في "ثقافة الشركة"، حيث يوضح المديرون التنفيذيون وفريق الموارد البشرية للموظفين مدى أهمية دورهم في العمل، وكيف أنهم جزء من فريق أكبر، وكيف يمكنهم هم وأعضاء الفريق الآخرون أن يشعروا بالراحة في تقديم ذواتهم الأصيلة إلى العمل. يؤدي القيام

بذلك إلى خلق هالة للمؤسسة لتُعرف بـ "العلامة التجارية لصاحب العمل". يشير هذا إلى الموظفين الجدد والموظفين المستقبليين بأنهم ينضمون إلى مؤسسة تضع أولوياتهم في الاعتبار. هذه طريقة ذكية ولكنها لا تحظى بالتقدير الكافي لزيادة احتمالية قيام الموظف بالإحالات حيث يفخر الموظفون الحاليون بالتوصية بزملاء المؤسسة السابقين وأصدقائهم وعائلاتهم.

■ إنشاء الهيكل التنظيمي الصحيح: إن المؤسسات التي تنشئ وتوظف كبير مسؤولي الموارد البشرية (CPO) تُظهر أنها تأخذ إدارة المواهب على محمل الجد وأنها على استعداد للاستثمار في هذا المجال. في حين أن CPOs غالبا ما يقودون قسم الموارد البشرية، فإن اختصاصاتهم تمتد إلى ما هو أبعد من ذلك. غالبا ما يكون مدراء العمليات مسؤولين عن الثقافة التنظيمية، مما يضمن قيام المؤسسة بالكشف عن التحيز اللاواعي في عمليات اتخاذ القرار والعناصر الأخرى التي تنشأ خلال دورة حياة الموظف بأكملها وحلها. من خلال ترقية الموظف المسؤول عن تنمية المواهب إلى الإدارة العليا، تثبت المؤسسة أن موظفيها هم أحد الأصول الأساسية.

■ تفعيل الاشتراك التنفيذي: يتطلب وضع استراتيجية ناجحة لإدارة المواهب من المديرين التنفيذيين في المؤسسة أن يدعموا الاستثمار وإظهار التزامهم من خلال العمل مباشرة مع خبراء الموارد البشرية. يدرك كبار المديرين التنفيذيين بشكل متزايد أن الموظفين هم عنصر كبير في نجاح الأعمال. يدرك المديرون التنفيذيون الواعون أن برامج إدارة المواهب القوية تحسّن مؤشرات الأداء الرئيسية مثل نسب الاحتفاظ بالموظفين ورضاهم وتقلل من تكاليف التوظيف.

إذا تم تنفيذها بشكل صحيح، تعد إدارة المواهب مكونًا أساسيًا في استراتيجية عمل المؤسسة التي تتوافق مع أهداف العمل الرئيسية مثل الإيرادات والربحية والتحكم في التكاليف.

■ إظهار نهج قوي أثناء التوظيف والتأهيل: تبدأ استراتيجيات إدارة المواهب قبل أن تقوم المؤسسة بتوظيف شخص ما. تُعد مرحلة اكتساب المواهب فترة حاسمة لإرساء أسس إدارة المواهب في المؤسسة. إن اللمسات البسيطة مثل التوصيف الوظيفي السهل الفهم، وفرص تطوير المهارات بشكل عام، والأمثلة على كيفية اهتمام المؤسسة بموظفيها، كلها توضح للموهبة المناسبة أنها ستندمج إلى مؤسسة تعتمد على الموظفين. يجب أن يحصل كل مرشح محتمل على صورة واضحة عن كيفية تعامل المؤسسة مع إدارة المواهب. ويشمل ذلك مجموعات المهارات التي تتطلبها الوظيفة، وكيفية اكتساب الموظفين في المؤسسة كفاءات جديدة أو الاستمرار في تعلم المزيد عن المهارات الحالية، وكيف سيتم الحكم عليهم في الأداء والمسارات الوظيفية. حيث إن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة مواهبها الجديدة أثناء عملية التأهيل تحدد مسار عملهم في المؤسسة وتكون بمثابة انعكاس لكيفية تعامل المؤسسة مع الموظفين. حتى في هذه المراحل المبكرة، يمكن أن تساعد ممارسات إدارة المواهب القوية، مثل استطلاعات مشاركة الموظفين وتوقعات الأدوار الواضحة، في تأسيس تجربة قوية للموظفين.

■ إعطاء الأولوية لرفاهية الموظف ونموه الوظيفي: تتطلب الإدارة الناجحة للمواهب أن تُظهر المؤسسة من خلال الأقوال والأفعال مدى اهتمامها بموظفيها. وعادةً ما ينطوي ذلك على خلق بيئة عمل إيجابية وتوصيل رسالة الاحترام المتبادل والمساواة. يتزايد إدراك الموظفين حول ما إذا كان صاحب العمل يساهم في رفاهيتهم، لذلك من المهم مطابقة أي وعود مع إجراءات ملموسة. هناك العديد من الطرق التي يمكن للمؤسسة اتباعها، بما في ذلك أيام الصحة النفسية،

والقواعد المتعلقة بالاتصالات بعد ساعات العمل، والمتحدثين الضيوف، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بشأن المزايا والتدريبات التي يجب أن تقدمها المؤسسة.

■ تعزيز استراتيجية إدارة الأداء: يعد بناء وتتبع أداء الموظفين عنصراً حاسماً في أي استراتيجية لإدارة المواهب. لا يوجد موظفان متشابهان؛ فحتى أفضل الموظفين من المحتمل أن يكون لديهم فجوة أو اثنتان في المهارات يمكن لمديرهم مساعدتهم في حلها. يجب أن تستثمر المؤسسات في برامج تدريب واسعة النطاق لضمان حصول القوى العاملة بأكملها على أحدث المهارات. وللمضي قدماً إلى أبعد من ذلك، يمكنهم تقديم مهارات مخصصة لأفضل المواهب الواعدة، مما يساعدهم على التفوق في وظائفهم. كما أنه من المهم أيضاً تتبع النتائج من خلال مراجعات الأداء واستطلاعات الرأي وغيرها.

■ تضمين تخطيط القوى العاملة في كل شيء: قد يكون من الصعب مواجهتها، ولكن الحقيقة القاسية هي أن كل موظف تقريباً سيترك المؤسسة في مرحلة ما. وسواء تقاعدوا أو تولوا منصباً جديداً في شركة منافسة أو غيروا مجال عملهم لرغبتهم في ممارسة مهنة جديدة، فإن رحيلهم يمكن أن يوقف زخم المؤسسة أو يخلق تحديات. وبما أن العديد من حالات المغادرة هذه يمكن أن تحدث بشكل مفاجئ، فليس من السابق لأوانه أبداً البدء في التفكير في تخطيط التعاقب الوظيفي، وهي عملية تحديد وإعداد أفضل المواهب لتحل محل المديرين التنفيذيين الذين قد يغادرون بسبب التقاعد أو تغيير المسار الوظيفي أو عرض أفضل من مؤسسة أخرى. يجب على المؤسسات إنشاء برامج إرشادية قوية حيث يمكن للمديرين التنفيذيين المساعدة في إنشاء أساس لأولئك الذين قد يحلون محلهم إذا غادروا.

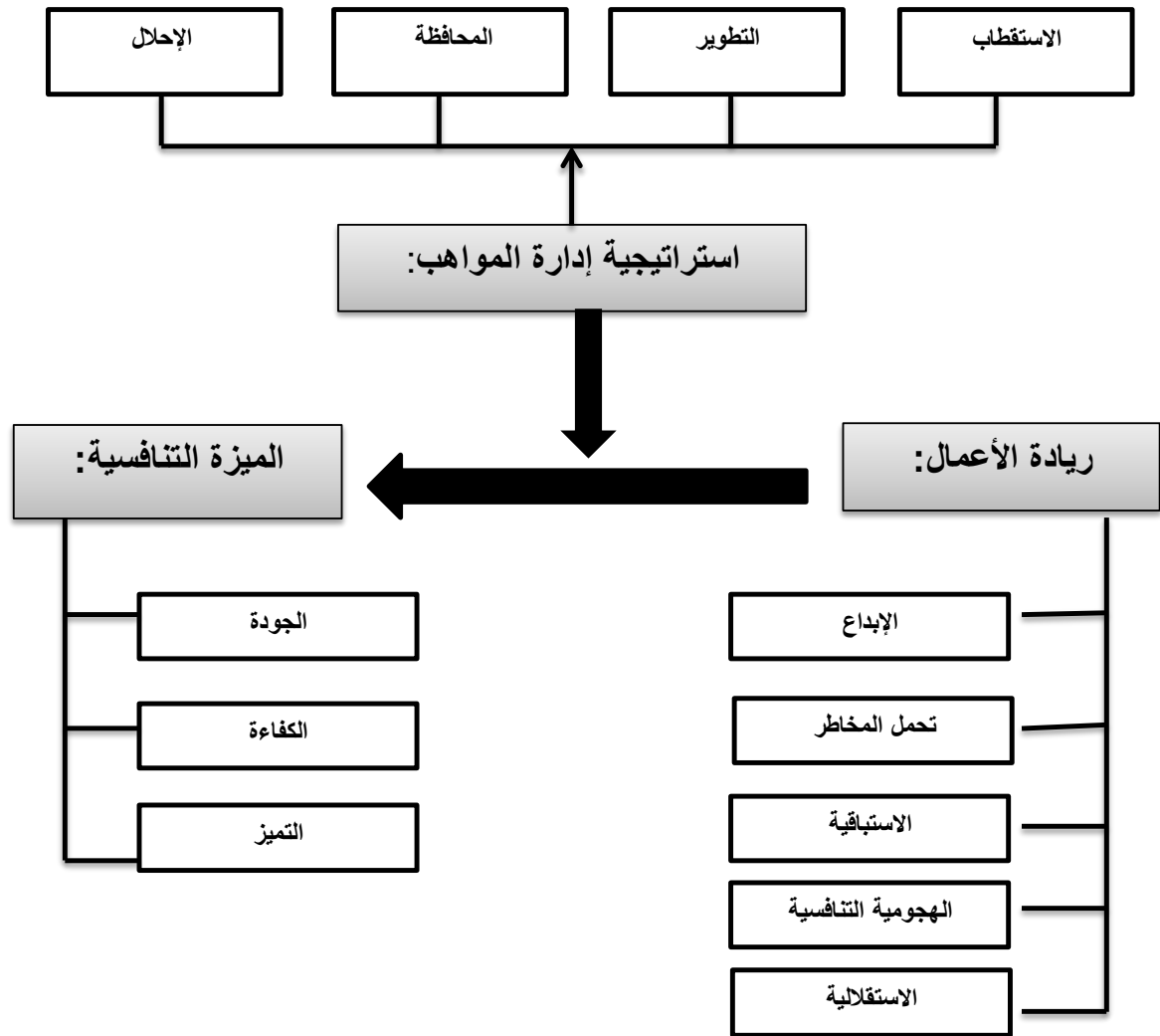
في نهاية المطاف، فإن تحديد أولويات استراتيجية إدارة المواهب هو قرار تنظيبي، إذا تم تنفيذه بشكل صحيح، سيحقق عائد استثمار على أي تكاليف للبرنامج. لقد أصبح هذا الأمر مكوناً أساسياً بشكل متزايد في استراتيجية العمل الشاملة للمؤسسة. فهو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به ليس فقط من أجل أهداف المؤسسة ولكن أيضاً لضمان معاملة الموظفين الذين يعملون بجد بإنصاف ومنحهم الأدوات اللازمة للنجاح في وظائفهم الحالية وما بعدها.

أثر إدارة المواهب على العلاقة بين ريادة الأعمال والميزة التنافسية:

نظراً لشدة التنافس في حصول المنظمات على موظفين مؤهلين وذو كفاءة عالية وخبرات ومهارات متميزة ظهرت استراتيجية إدارة المواهب، واهتمت الإدارات الحديثة في استقطاب الأشخاص الموهوبين وتنميتهم وتطويرهم وتدريبهم والمحافظة عليهم واستثمار ما يمتلكون من قدرات ومهارات في سبيل تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة. تشهد الأسواق الحالية بشكل عام تغيرات متسارعة في مستوى التطور والتكنولوجيا وتقديم ما هو جديد ومبتكر على مستوى السلع والخدمات، وما يمكن ملاحظته أن استراتيجية ريادة الأعمال تنسجم إلى درجة كبيرة مع مفهوم الميزة التنافسية حيث أن ريادة الأعمال من أهم القضايا المعاصرة في إدارة الأعمال والتسويق الحديث.

تعد الميزة التنافسية بمثابة مؤشراً إيجابياً لتوجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وهذا يعني امتلاك المنظمة عملاء أكثر ولاءً مقارنة بالمنافسين. وتساعد الميزة التنافسية على زيادة مرونة المنظمة للتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجيا

بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في العمل، كما أنها تؤثر على الأداء العام للمنظمة من خلال تحسين أداء العاملين فيها وكذلك معدل الأرباح التي تحصل عليها. في الواقع تهدف المنظمات الريادية حول العالم، إلى إيجاد قيمة للعميل من خلال اعتماد استراتيجيات ريادية في تقديم منتجاتها أو خدماتها بشكل يفوق منافسيها من حيث الجودة، الابتكار، التميز، التسليم حيث يعبر عن هذه الاستراتيجيات بأنها القدرة على تحقيق الفرق في القيمة ما بين التكاليف والأرباح، وإن قيادة التكلفة والتميز في المنتج تمثل ريادة في الأعمال وحتى تحقق الفنادق ذلك لابد لها من أن توظف العاملين الأكفاء وتعمل على تدريبهم وتحفيزهم وتدعيمهم وتضعهم في الأماكن المناسبة لأداء أعمالهم. ونتيجة للأهمية الكبيرة بإدارة المواهب واستراتيجياتها، إضافة إلى ريادة الأعمال والميزة التنافسية في عالم اليوم في جميع القطاعات، ونتيجة لوجود المنافسة الكبيرة بين شركات الأدوية العراقية المحلية والخارجية في السوق العراقية، أصبح لإدارة المواهب وريادة الأعمال أهمية مزدوجة في هذا القطاع، من أجل مواكبة حاجات ورغبات العملاء المحليين والعالميين من جهة والعمل على جذبهم.



لم تعد تقتصر إدارة الموارد البشرية على إدارة شؤون الأفراد العاملين من حيث عمليات التوظيف والتدريب والأجور وغيرها من ممارسات اعتيادية.. بل تعدها للاهتمام والبحث عم الموهوبين والتميزين من داخل وخارج المنظمة، ونظراً لشدة التنافس في حصول المنظمات على موظفين مؤهلين وذو كفاءة عالية وخبرات ومهارات متميزة ظهرت استراتيجية إدارة المواهب، وهي استراتيجية متقاربة مع إدارة الموارد البشرية من حيث بعض السمات، إلا أنها تختلف من حيث نوع الأفراد التي تتم إدارتهم؛ فإدارة المواهب اتجهت للاهتمام باستقطاب الأشخاص أصحاب المواهب ممن يمتلكون قدرات ومهارات لا يمتلكها أي

فرد في سوق العمل، واهتمت الإدارات الحديثة في استقطاب الأشخاص الموهوبين وتنميتهم وتطويرهم وتدريبهم والمحافظة عليهم واستثمار ما يمتلكون من قدرات ومهارات في سبيل تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

تعد الموارد البشرية أهم مكون للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بوجودها بل بنجاحها ولذلك يتوجب على المنظمات إتباع الاستراتيجيات المهمة في استقطاب واختيار وتنمية واستبقاء المواهب لصالحها، عادة ما تحاول إدارة المواهب ضمان أن الأشخاص الموهوبين الموجودين، المؤهلين، والملتزمين يساهمون في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويسمى هذا الإجراء بصندوق المواهب. وتشير إدارة المواهب إلى عملية تطوير ودمج العاملين الجدد، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، وجذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المؤسسة، وتهتم إدارة المواهب بالاستمرار في التدريب وتطوير الأداءات العالية للقيام بأدوار جديدة محتملة، والتعرف على الفجوات المعرفية للعاملين، وتنفيذ المبادرات الرامية إلى تعزيز الكفاءات بين العاملين. وتُعرّف إدارة المواهب بأنها: استراتيجيات متكاملة لتوفير قوة العمل المثلى للمنظمة من خلال القدرة على التنبؤ بمدى الحاجة إلى العاملين، واجتذاب المواهب والكفاءات وتحسين عملية توظيف العاملين الجدد، وتوظيف ذوي المهارات المطلوبة والاحتفاظ بهم، لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة لتحقيق الأهداف. في الحقيقة تبرز أهمية إدارة المواهب من كونها تُساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتجويد الأداء، وبناء القدرات المؤسسية، كما أنها تُساعد على إيجاد ثقافة التنظيم الذاتي، وتُساعد الإدارة على تفسير الاحتياجات طويلة الأجل للمواهب، والتي من شأنها تحقيق مستقبل التخطيط المؤسسي، إضافة إلى وضع أهداف محددة على أساس الكفاءة الموجودة، بالإضافة إلى تقديم مقترحات لخطة العمل وتقييم الموارد البشرية.

ريادة الاعمال:

شغل مفهوم الريادة حيزاً كبيراً من تفكير الإداريين والاقتصاديين، وقد تنبه علماء الإدارة على ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت بزوغ الثورة الصناعية، وما تلازم معها من مدارس فكرية متتالية ومتعاقبة في رصد أبعادها، والسعي لتشخيصها، والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بآلية التعامل. في الواقع تُعدّ الريادة إحدى الوسائل التي تساعد المنظمات في تعزيز الموقع التنافسي، والفكرة الأساسية في مجال الريادة هي استثمار الفرص والبحث عن القيمة، وريادة الأعمال ظاهرة متجددة تحمل في طياتها أفكار وتصورات المبدعين لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية واستخدام كل جديد لنجاح الأعمال والمشروعات وفق أفكار جريئة تعتمد على المخاطرة المحسوبة. وفي الحقيقة يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين حول أبعاد استراتيجية ريادة الأعمال، حيث تمّ التركيز على ثلاثة أبعاد هي: الإبداعية، وتقبل المخاطرة، والاستباقية، ثمّ أضيف بعدين آخرين للريادة، وهما: الهجومية التنافسية، والاستقلالية وتعرف الريادة بأنها: عبارة عن القدرة على الإبداع وعلى تقديم المنتجات الفندقية الجديدة، وإيجاد حلول متطورة إدارية داخلية وخارجية. لا يقتصر هدف الريادة على تطوير منتجات وخدمات قديمة، أو ابتكار واستحداث أخرى جديدة، بل يمتد ليشمل تحقيق وفورات اقتصادية تساهم في نمو المشروعات وتمنحها ميزة المنافسة والصمود في وجه التحديات. فريادة الأعمال مجازفة ولكنها محسوبة تكون فيها فرص الربح أكبر بكثير من فرص الخسارة لاعتمادها على الابتكار والإبداع وتحويل الأفكار الخلاقة إلى منتجات وخدمات مربحة، فالإبداع والابتكار يحققان لريادة الأعمال الميزة التنافسية المستدامة التي تجلب الثروة وفي الوقت نفسه تضفي أهمية نسبية على المشروع الريادي نتيجة الخدمات والمنتجات الجديدة غير المتوافرة في مكان آخر.

تهدف ريادة الأعمال بمنظورها الاستراتيجي إلى إيجاد التوجهات الفكرية والإبداعية وتفعيلها على مستوى المنظمات، وقد ازداد الاهتمام بكل ما تحمله من مفاهيم ومضامين وأبعاد وصولاً إلى إيجاد المداخل والتحديات التي تواجه الفنادق ذات التوجهات الريادية المعاصرة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تعرف استراتيجية ريادة الأعمال بأنها: التكامل بين العمل الموجه نحو الفرصة، والعمل الجاد للميزة، وكذلك وجهات النظر لتصميم وتطبيق الريادة التي تخلق التفاعل التنظيمي، إذ أنّ تكامل الأعمال الريادية مع الاستراتيجية يُعدّ ضرورياً للمنظمات. أن لريادة الأعمال أهمية كبيرة في مجال العمل الفندقي، فحتى يتطور العمل ويتحسن في أي فندق يجب أن يتصف العاملين به، بالإبداع والابتكار، كما يجب أن تؤمن الإدارة العليا بأهمية ريادة الأعمال، وتوفر متطلبات نجاحها المختلفة. فالريادة هي مفتاح النجاح في عالم اليوم، والفنادق الرائدة ما زالت تحقق الأرباح وتزيد من قدرتها السوقية على المنافسة، في حين تعاني الفنادق التقليدية من صعوبة في الإبداع والابتكار في بيئة عملها الداخلية والخارجية، مما ينعكس على موقعها التنافسي في الأسواق.

الميزة التنافسية:

يستند تحقيق التنافسية في وضع الاستراتيجيات التنافسية على أسس سليمة لكي يتم اكتساب تلك الميزة، حيث تركز الاستراتيجية التنافسية على الاختلاف ما بين الفنادق ولا تركز على المهام المشتركة بينها فهي تعنى بكيفية القيام بالوظيفة بشكل أفضل مما تؤديها الفنادق المنافسة. في الواقع ارتفعت حدة

الميزة التنافسية في مختلف القطاعات، وبشكل خاص في قطاع السياحة والفنادق، ومع التطور الإداري والتقني في مجال عمل وتجهيزات ومنتجات الفنادق أصبحت التنافسية عنوان هذا القطاع.

في الحقيقة تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل إدارة الفنادق إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

تعرف المنافسة بأنها: تعدد المسوقين لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع و كسب الولاء السلي و غيرها.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها: تحقيق المنظمة لميزة مكتسبة على المنافسين من خلال تقديم قيمة أكبر للعملاء، إما عن طريق خفض الأسعار أو تقديم المزيد من الفوائد التي تبرر ارتفاع الأسعار.

وتشير استراتيجية الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمات في التفوق على نظيراتها في جذب أكبر عدد من العملاء والتعامل مع القوى المحيطة من القدرات التنافسية، وهنالك الكثير من الجذور والأسس للميزة التنافسية، إلا أنّ العامل الرئيسي لها هو وجود قدرة عالية على تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية للعملاء تتميز بها عن نظيراتها من المنظمات أو أن تقدم منتجات وخدمات تساوي نفس قيمة المنظمات الأخرى بأسعار أقل، وتمثل المنتجات ذات القيمة المتميزة أو عنصر الجودة أو عنصر السعر أو الاثنين معاً.

أصبحت الموهبة المفتاح الرئيس للتمايز في إدارة رأس المال البشري ورفع الميزة التنافسية، وبمعنى آخر أحد المعايير التي يمكن أن تقيم على أساسها الأفراد الموهوبين في المنظمة في قدرتهم على تعزيز ميزتها

التنافسية؛ فمعظم المنظمات تتطلع للمنافسة من خلال التفكير المستمر بتجديد أعمالها، وذلك من خلال استقطاب، واختيار، وتنمية، والاحتفاظ بالموهوبين داخلها، لأنهم يقودون المنظمة من خلال تقديم المقدرات والإمكانيات البارزة ويساعدوا على تطوير الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يعزز ميزتها التنافسية. ولكي تتمكن المنظمة من البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها، يجب عليها الاستثمار في مواردها البشرية وتنميتها، فهذا يتطلب قيادة رأس المال البشري من خلال أنشطة إدارة الموهبة المتضمنة: الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتطوير، والاحتفاظ بالعاملين، أي ربط الميزة التنافسية للمنظمة بإمكانيات إدارة الموهبة التي تُمارسها. في الحقيقة تعد إدارة الموهبة إحدى الموجودات التي تتمكن من خلالها المنظمة بناء الميزة التنافسية، لأنَّ الموهبة تساهم بشكل رئيس في تطوير الأفراد الذين يساعدوا المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال المقدرات التي يتمتعون بها.

يوجد علاقة قوية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في الفنادق، فكلما حظيت إدارة المواهب بالاستقلالية والدعم اللازم لعملها، كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على الجانب الإداري والعملي في داخل الفندق، إضافة للجانب التسويقي والبيعي الخارجي للفندق، أي كلما امتلك الفندق على إدارة مواهب متميزة كلما ارتفعت الميزة التنافسية له.

تعتبر الميزة التنافسية وريادة الأعمال من العناصر الأساسية التي تلعب دورًا حاسمًا في إدارة المواهب داخل المؤسسات. في عالم متسارع ومتغير، تصبح المواهب هي الأصول الأكثر قيمة التي يمكن أن تمتلكها أي منظمة. إن القدرة على جذب والاحتفاظ بالمواهب المتميزة تُعد من المحركات الأساسية التي تساهم في تحقيق النجاح المستدام والابتكار. لذلك، من المهم أن تستثمر المؤسسات في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، حيث يمكن أن تؤدي هذه الاستراتيجيات إلى تعزيز الميزة التنافسية. فتبدأ رحلة إدارة

المواهب من فهم عميق للسوق ومتطلباته. تحتاج المؤسسات إلى تحليل التغيرات في الاتجاهات الصناعية واحتياجات العملاء لتحديد المهارات والمعرفة اللازمة لدى موظفيها. يتطلب ذلك من الإدارة العليا أن تكون مستعدة لتبني ثقافة مرنة تتكيف مع هذه التغيرات. إن فهم الاتجاهات المستقبلية يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة حول التوظيف والتدريب.

في إطار هذه الاستراتيجيات، تأتي أهمية العلامة التجارية كجهة عمل. تعتبر العلامة التجارية الجذابة التي تعكس قيم المؤسسة وثقافتها من العوامل الأساسية التي تساعد في جذب المواهب. عندما تشتهر المؤسسة بتقديم بيئة عمل ملهمة ومرنة، فإنها تصبح مكانًا مفضلًا للموهوبين. يتطلب ذلك من الشركات استثمار الجهود في تسويق ثقافتها ومبادئها، مما يساهم في بناء سمعة قوية تسهل عملية جذب الكفاءات. علاوة على ذلك، تعتبر برامج التدريب والتطوير من الأدوات الأساسية في إدارة المواهب. يجب أن تركز المؤسسات على توفير فرص التعلم المستمر لموظفيها، مما يساعدهم في تحسين مهاراتهم وتطويرها. ينبغي أن تشمل هذه البرامج التدريب على المهارات الفنية والقيادية، بالإضافة إلى التدريب على التفكير الابتكاري وحل المشكلات. من خلال الاستثمار في تطوير الموظفين، تستطيع المؤسسات تحقيق أداء أفضل وتعزيز الابتكار.

تُعتبر الميزة التنافسية أيضًا مرتبطة بمدى قدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتعاون. في هذه البيئة، يتمكن الموظفون من التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بحرية، مما يؤدي إلى تحسين العمليات والمنتجات. يجب على الإدارة أن تدعم ثقافة تبادل الأفكار بين الفرق المختلفة وتوفير المساحة اللازمة للتجربة والخطأ. إن السماح للموظفين بتجربة أفكار جديدة يعزز من شعورهم بالانتماء ويحفزهم على العمل بجدية أكبر لتحقيق الأهداف المشتركة.

تتطلب إدارة المواهب أيضًا تقييم الأداء بشكل دوري. يجب أن يكون هناك نظام موثوق لتقييم أداء الموظفين، بحيث يمكن تحديد نقاط القوة والضعف. من المهم أن تُستخدم هذه التقييمات كأداة لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. إن تقديم ملاحظات بناءة يساعد الموظفين على معرفة كيف يمكنهم تحسين أدائهم، وبالتالي يساهم في تعزيز الكفاءة العامة للمؤسسة. وتعد المكافآت والتحفيز جزءًا حيويًا من إدارة المواهب. ينبغي أن تقدم المؤسسات حوافز تنافسية تلي احتياجات موظفيها، سواء كانت مكافآت مالية أو فرص للتقدم الوظيفي. يشعر الموظفون بالتقدير عندما يتم مكافأتهم على جهودهم، مما يعزز من ولائهم ورغبتهم في البقاء داخل المؤسسة. يتطلب ذلك من الإدارة أن تكون قادرة على تحديد ما يحفز موظفيها بشكل فردي، حيث تختلف احتياجات كل موظف.

في سياق ريادة الأعمال، يجب على المؤسسات أن تتبنى نهجًا مبتكرًا في إدارة المواهب. يتطلب ذلك التفكير خارج الصندوق وتطوير استراتيجيات جديدة تلي احتياجات السوق المتغيرة. يمكن أن تساهم المبادرات الريادية في خلق فرص جديدة داخل المؤسسة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية. حيث تعتبر ريادة الأعمال جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، حيث تشجع الموظفين على التفكير بشكل مبتكر وتقديم أفكار جديدة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلي احتياجات العملاء بشكل أفضل. يجب أن تكون الإدارة قادرة على دعم هذه المبادرات وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة. في هذا السياق، تلعب التكنولوجيا دورًا حاسمًا في إدارة المواهب. يمكن أن تساهم التطبيقات الحديثة والبرامج المتقدمة في تسهيل عمليات التوظيف والتدريب والتقييم. يجب على المؤسسات الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين تجربة الموظفين وتسهيل الوصول إلى المعلومات والموارد اللازمة. كما تمكن التكنولوجيا من تحليل البيانات المتعلقة بالأداء والاحتياجات، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة.

علاوة على ذلك، تحتاج المؤسسات إلى التفكير في كيفية الاستفادة من التنوع في القوى العاملة. إن وجود موظفين من خلفيات ثقافية وتجريبية متنوعة يمكن أن يعزز من التفكير الإبداعي ويسهم في تحقيق نتائج أفضل. يجب أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات لتعزيز التنوع والشمول، مما يخلق بيئة عمل ترحب بجميع الأفراد وتستفيد من أفكارهم المختلفة.

في النهاية، تعتبر الميزة التنافسية وريادة الأعمال جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب في المؤسسات. عندما تستثمر الشركات في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، فإنها لا تسهم فقط في تحسين الأداء العام بل تعزز أيضاً من قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق. إن بناء ثقافة عمل تشجع على الإبداع والتعاون وتقديم فرص للتطوير الشخصي والمكافآت الجذابة هي المفاتيح التي تمكن المؤسسات من تحقيق النجاح المستدام في عالم تنافسي. من خلال التركيز على إدارة المواهب كعنصر استراتيجي، يمكن للمؤسسات أن تتفوق على المنافسين وتحقق أهدافها بنجاح.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

- المقدمة
- المنطلقات النظرية للدراسة
- المنهجية وطرق الدراسة
- مجتمع الدراسة
- حدود الدراسة
- أدوات جمع البيانات

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة أحد العناصر الأساسية التي تحدد كيفية إجراء البحث والوسائل المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها. في هذا البحث، تم اعتماد منهجية شاملة تهدف إلى توفير فهم عميق لتأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال استخدام مزيج من الأساليب الكمية والنوعية. في البداية، تم تحديد هدف البحث الذي يتركز على دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والأداء المؤسسي في المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات. ودعت الحاجة إلى وضع إطار نظري يتضمن المفاهيم الرئيسية المتعلقة بإدارة المواهب وأهميتها في تحسين الأداء، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات المرتبطة بهذا المجال. لتنفيذ هذه الدراسة، تم اعتماد المنهجية الكمية كخطوة أولى لجمع البيانات. تم تصميم استبيان شامل يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب مثل جذب المواهب، وتطويرها، والحفاظ عليها. كما تم تضمين أسئلة تتعلق بمؤشرات الأداء المؤسسي مثل الإنتاجية، وجودة الخدمات، ورضا العملاء. تم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين في عدة مؤسسات في قطاع الخدمات، وتم استخدام أساليب الإحصاء التحليلي لتحليل البيانات المستخلصة. علاوة على ذلك، تم إدراج المنهجية النوعية ضمن الدراسة من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع عدد من المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام في هذه المؤسسات. استهدفت هذه المقابلات فهم التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء المؤسسي. وتم تحليل الردود باستخدام مدخلات تحليل المحتوى لتحديد الأنماط والرؤى الرئيسية المتعلقة بالموضوع. تمت معالجة البيانات المستخلصة من كلا المنهجتين لتوفير رؤية متكاملة حول تأثير سياسات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي. من خلال دمج النتائج التي تم التوصل إليها من كلتا المنهجتين، تم التوصل إلى توصيات عملية تستند إلى الأدلة المستخلصة من الدراسة والتي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات. لضمان موثوقية النتائج، تم تطبيق

معايير جودة صارمة خلال جميع مراحل البحث، بما في ذلك التحقق من صدق الاستبيانات والمقابلات والتأكيد على أن العينة الموزعة تمثل تنوع السوق المحلي. كما تم الالتزام بأخلاقيات البحث من خلال الحصول على موافقات للبحث من المشاركين وضمان سرية البيانات المستخلصة. بناءً على هذه المنهجية، فإن هذا البحث يسعى إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إدارة المواهب بفعالية. كما يأمل في أن يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بهذا المجال ويعزز من الفهم العام لأهمية استراتيجيات إدارة المواهب في السياقات التنظيمية الحديثة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على عدد من النظريات الإدارية الحديثة التي تقدم إطارًا علميًا لفهم أهمية ودور إدارة المواهب في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال. من أبرز هذه النظريات هي "نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية"، التي تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة دعم داخل المؤسسة، بل يجب أن تكون جزءًا أساسيًا من استراتيجية المنظمة الشاملة. وفقًا لهذه النظرية، يكون للموارد البشرية دور فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ توصي بضرورة الدمج بين استراتيجيات الموارد البشرية والأهداف المؤسسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتيح للمؤسسات استقطاب الكفاءات العالية، وتطوير قدراتها، وضمان استبقاء الموظفين الموهوبين، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل مباشر.

بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة أيضًا على "نظرية رأس المال البشري"، التي تركز على أهمية تطوير مهارات وكفاءات الأفراد داخل المؤسسة باعتبارهم أصلًا قيمًا واستثمارًا طويل الأجل يساهم في تحقيق

النجاح المستدام. نظرية رأس المال البشري تفترض أن الأفراد ذوي المهارات والمعرفة يشكلون ثروة للمؤسسة، ويمكن من خلال استثمار هذه القدرات رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي، تبرز أهمية إدارة المواهب في ضمان أن المؤسسة تمتلك رأس مال بشري متميز يمكنه الإسهام في تحقيق التفوق التنافسي.

كما ترتبط الدراسة بـ "نظرية الكفاءات الأساسية"، التي تشير إلى أن المؤسسات يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على تطوير قدرات وكفاءات فريدة ومتميزة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. في سياق إدارة المواهب، تعني هذه النظرية أن المؤسسة يجب أن تحدد الكفاءات الحيوية المطلوبة لتحقيق النجاح وتعمل على استقطاب وتطوير المواهب التي تمتلك تلك الكفاءات، لضمان تحقيق التفوق التنافسي في سوق العمل.

هذه النظريات تقدم إطاراً متكاملًا لفهم كيفية استخدام استراتيجيات إدارة المواهب كأداة لتعزيز الأداء المؤسسي، إذ تؤكد على أن الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية ليس خياراً تكميلياً بل ضرورة لتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والكفاءة في المؤسسات، خصوصاً في قطاع الخدمات الذي يعتمد على الكفاءات البشرية بشكل أساسي.

المنهجية وطرق الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعتبر من المناهج الأكثر شيوعًا وفعالية في دراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية. يتميز هذا المنهج بقدرته على تقديم وصف دقيق للظاهرة المدروسة، وتحليل معمق للعوامل المؤثرة عليها، مما يساهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة. يساعد المنهج الوصفي التحليلي الباحث على تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وهو ما يجعله أداة مناسبة لفهم تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، خصوصًا في قطاع الخدمات الذي يتسم بتعدد المتغيرات وتأثيرها المتبادل.

يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات من مصادر متنوعة، سواء كانت أولية، مثل الاستبيانات والمقابلات، أو ثانوية، مثل الدراسات السابقة والتقارير المؤسسية. يتم بعد ذلك تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات تحليل كمية ونوعية، مما يمكن الباحث من استخلاص استنتاجات دقيقة حول طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب ومستوى الأداء المؤسسي.

علاوة على ذلك، يسمح هذا المنهج بدراسة الفروق بين المؤسسات المختلفة من حيث كفاءة استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها على تحقيق أهداف الأداء. ومن خلال التحليل العميق للبيانات، يمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء وتعزيز استراتيجيات إدارة المواهب.

يتميز المنهج الوصفي التحليلي بمرونته وملاءمته لدراسة المشكلات الإدارية المعقدة، حيث يتيح للباحث الجمع بين الوصف الكمي والنوعي، مما يساعد في تقديم صورة شاملة ومتكاملة للظاهرة المدروسة. ومن ثمّ، فإن هذا المنهج يُعد الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية واستكشاف العلاقة بين المتغيرات المدروسة بعمق ودقة.

مجتمع الدراسة:

ستشمل عينة الدراسة مجموعة مختارة من المؤسسات الخدمية، بحيث تغطي مناطق جغرافية متنوعة لتعكس التنوع الإقليمي والاقتصادي في قطاع الخدمات. سيتم اختيار المؤسسات بناءً على مجموعة من المعايير الدقيقة لضمان أن تكون العينة ممثلة للواقع. هذه المعايير تشمل حجم المؤسسة (صغيرة، متوسطة، وكبيرة)، نوع الخدمة المقدمة (صحية، تعليمية، سياحية، أو تجارية)، ومدى اعتماد المؤسسة على الكفاءات البشرية في تحقيق أهدافها.

لتحقيق أقصى درجة من الشمولية، ستتم مراعاة النقاط التالية:

- تنوع المؤسسات: سيتم تضمين مؤسسات من قطاعات خدمية مختلفة لتوفير منظور شامل حول تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء.
- التوزيع الجغرافي: اختيار مؤسسات من مناطق حضرية وريفية لضمان التوازن الإقليمي والوقوف على الفروقات بين المؤسسات بناءً على موقعها الجغرافي.
- تمثيل الفئات المختلفة: سيشمل العينة موظفين ومديرين في أقسام الموارد البشرية والإدارات الأخرى ذات الصلة، لضمان تمثيل شامل لجميع وجهات النظر.

سيتم توزيع الاستبيانات على المشاركين بما يضمن جمع البيانات من مستويات إدارية مختلفة داخل المؤسسة. على سبيل المثال:

- مديرو الموارد البشرية: للحصول على رؤى حول استراتيجيات إدارة المواهب وكيفية تطبيقها.
- الموظفون: لفهم تأثير هذه الاستراتيجيات على تجاربهم ومستويات أدائهم.

كما سيتم الحرص على تحقيق تمثيل متوازن للعينة، بحيث تعكس التنوع داخل قطاع الخدمات وتضمن تجنب أي تحيز في النتائج. وستُعمد آليات رقابية لتقييم الاستجابة وضمان جودة البيانات المجمعة، مثل مراجعة الاستبيانات المكتملة واختيار العينة بطريقة منهجية ومدرسة.

حدود الدراسة:

تحديد حدود البحث هو أمر أساسي لفهم نطاق الدراسة والمجالات التي تغطيها. في سياق هذا البحث حول تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، تتجلى حدود البحث في عدة جوانب تتعلق بالسياق، والنطاق الزمني، والعينات، والأساليب المستخدمة. من المهم توضيح هذه الحدود لأنها تساعد في توضيح النتائج وتفسيرها بشكل صحيح. أولاً، تتعلق حدود البحث بالسياق المؤسسي الذي يتم التركيز عليه. في هذا البحث، تم اختيار قطاع الخدمات كميدان رئيسي للدراسة. يعود ذلك إلى الطبيعة الديناميكية لهذا القطاع والتغيرات المتسارعة التي يشهدها في الاقتصادات المعاصرة. يتمتع قطاع الخدمات بأهمية خاصة نظراً لتأثيره المباشر على النمو الاقتصادي والتنافسية. ومع ذلك، قد يُعتبر هذا التركيز على قطاع الخدمات حدًا للبحث، حيث أن النتائج التي يتم التوصل إليها قد لا تكون قابلة للتعميم على جميع القطاعات الأخرى مثل الصناعة أو الزراعة. ثانياً، يشمل نطاق البحث الفترة الزمنية التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها. تم تحديد الفترة لتكون بين عامي 2022 و 2023، وهي فترة تعتبر مناسبة

لدراسة تأثير الاستراتيجيات الحديثة في إدارة المواهب على الأداء المؤسسي. ومع ذلك، يمكن أن تتأثر النتائج بتغير الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية في السنوات التالية، مما يجعل الفهم المتعلق بهذه الفترة الزمنية محدودًا. إن التغيرات السريعة في بيئات العمل والتقدم التكنولوجي يمكن أن تؤدي إلى تحولات كبيرة في استراتيجيات إدارة المواهب، مما يعني أن النتائج قد تحتاج إلى إعادة تقييم في المستقبل. ثالثًا، يمكن القول إن حدود البحث تشمل عينة المشاركين المستخدمين في الدراسة. تم اختيار عينة من الموظفين والمديرين في المؤسسات المختلفة ضمن قطاع الخدمات. رغم أن هذه العينة تمثل تجارب وخبرات متنوعة، إلا أنها قد لا تعكس جميع وجهات النظر الممكنة، خاصة أن بعض المؤسسات الكبيرة قد يكون لديها استراتيجيات مختلفة تمامًا مقارنة بالمؤسسات الصغيرة. لذلك، يعتبر اتساع نطاق العينة وزيادة تمثيلها أمرًا ضروريًا للوصول إلى نتائج أكثر شمولية. علاوة على ذلك، يمكن أن تشكل أساليب جمع البيانات حدودًا للبحث. اعتمدت الدراسة على استبيانات ومقابلات كوسائل لجمع البيانات. بينما توفر الاستبيانات معلومات كمية قابلة للقياس، قد لا تتمكن من تقليل العمق الذي توفره المقابلات النوعية في فهم الآراء الشخصية والتجارب الفردية. بناءً على ذلك، يمكن أن تتجلى طبيعة التصميم المنهجي في بعض أوجه القصور، مما يؤدي إلى نتائج قد تكون غير كاملة أو موجهة. أيضًا، يمكن أن تتعلق حدود البحث بالتحديات البتائية للأدوات المستخدمة. على الرغم من أن الاستبيانات تم تصميمها بعناية لتكون شاملة، قد يواجه المشاركون صعوبة في الإجابة على بعض الأسئلة بدقة، مما قد يؤثر على جودة البيانات المستخلصة. يمكن أيضًا أن تكون الاستجابات متحيزة، حيث قد يميل المشاركون للإجابة بطرق تتماشى مع توقعات الباحث، وهو ما يعرف بتأثير الاستجابة الاجتماعية. كذلك، تتعلق حدود البحث بالمفاهيم المدروسة. الدراسة تركز بشكل رئيسي على استراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بالأداء المؤسسي، ولكن هناك العديد من العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الأداء مثل الثقافة التنظيمية، وهيكّل القيادة، وعوامل البيئة الخارجية. هذه العوامل قد تكون لها تأثيرات متداخلة ويمكن أن تجعل من الصعب التوصل إلى استنتاجات نهائية. لذا، يعتبر هذا البحث موجّهًا نحو جوانب محددة من

الموضوع، مما يحد من تعميم النتائج. علاوة على ذلك، قد يكون هناك حد زمني في كيفية اعتبار نتائج الدراسة. على سبيل المثال، النتائج التي قد تظهر اليوم قد تتغير بشكل كبير في المستقبل مع الزمن وتتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية. لذلك، يجب أن تُفهم النتائج دائماً في سياقها الزمني، ويمكن أن تتطلب إعادة تقييم في وقت لاحق. من المهم الإشارة إلى أن أي بحث يحمل حدوداً، وهذه الحدود لا تقلل من قيمة الدراسة، بل تشير إلى ضرورة التحقق من النتائج في سياقات وأطر زمنية مختلفة. التحديات التي يواجهها الباحثون في تحديد حدود البحث تعكس تعقيد العلاقات بين الاستراتيجيات الإدارية والأداء المؤسسي. في الختام، يمثل تحديد حدود البحث خطوة حاسمة للفهم الصحيح لمدى أهمية النتائج ومدى قابليتها للتطبيق. من خلال إدراك هذه الحدود، يمكن للباحثين والممارسين استخدام النتائج بشكل أكفأ، وتطوير استراتيجيات إدارة المواهب التي تعزز من الأداء المؤسسي بما يتماشى مع التغيرات المستقبلية. على الرغم من التحديات والمحد

أدوات جمع البيانات:

1. الاستبيانات: سيتم تصميم استبيان شامل ومفصل لجمع البيانات الكمية من العاملين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مجموعة من المؤسسات الخدمية. سيتضمن الاستبيان أسئلة مغلقة ومقاييس لتقييم آراء المشاركين حول استراتيجيات إدارة المواهب المطبقة في مؤسساتهم، ومدى تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي. كما سيتم جمع بيانات حول المتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة والمستوى الإداري، مما يتيح فحص العوامل المحتملة التي تؤثر على فعالية استراتيجيات إدارة المواهب.

تعتبر الاستبيانات أداة أساسية في البحث العلمي حيث تُستخدم لجمع البيانات والمعلومات من المشاركين بطريقة منظمة وفعالة. تُتيح الاستبيانات للباحثين جمع معلومات من عدد كبير من

الأفراد مما يجعلها وسيلة مثالية في مجالات متعددة مثل العلوم الاجتماعية والتسويق والطب والتعليم. تتكون الاستبيانات عادة من مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس آراء وتوجهات وسلوكيات المشاركين، ويمكن تقسيم الأسئلة إلى نوعين رئيسيين. النوع الأول هو الأسئلة المغلقة التي تقدم خيارات محددة للإجابة، مما يسهل تحليل البيانات إحصائيًا مثل الأسئلة بنمط "نعم/لا" أو الاختيارات المتعددة. أما النوع الثاني فهو الأسئلة المفتوحة التي تسمح للمشاركين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، مما يوفر فهماً أعمق للموضوع المستهدف.

عند تصميم الاستبيان، يجب مراعاة عدة عناصر مهمة لضمان فعاليته، ومنها وضوح الأسئلة، حيث يجب أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة لتفادي أي لبس أو سوء فهم. كما ينبغي تضمين أنواع متنوعة من الأسئلة لجمع معلومات شاملة، بالإضافة إلى أهمية الحفاظ على طول مناسب للاستبيان بحيث لا يكون طويلاً جداً مما قد يؤدي إلى ملل المشاركين. ومن المهم أيضاً إجراء اختبار مبدئي للاستبيان لضمان فعاليته ولتحديد أي قضايا محتملة في الأسئلة. تُستخدم الاستبيانات في مجموعة متنوعة من الأبحاث، مثل دراسة سلوك المستهلك، قياس رضا العملاء، واستقصاءات الرأي العام، وكذلك في الأبحاث الأكاديمية لجمع بيانات حول مواضيع معينة. وعند تحليل البيانات التي يتم جمعها من الاستبيانات، يمكن للباحثين استخدام أساليب إحصائية متنوعة، بدءاً من التحليل الوصفي الذي يقدم لمحة عامة عن البيانات إلى التحليل الاستنتاجي الذي يمكن من استنتاج علاقات وتوجهات أعمق.

باختصار، تُعتبر الاستبيانات أداة فعالة لجمع البيانات في البحوث، إذا تم تصميمها وتنفيذها بشكل صحيح، حيث تساهم في توفير رؤية قيمة تساعد في اتخاذ القرارات المبنية على أدلة.

2. **المقابلات المعمقة:** للحصول على رؤية نوعية ومعلومات أعمق، سيتم إجراء مقابلات معمقة مع عدد من الخبراء والمختصين في مجال الموارد البشرية. ستمحور هذه المقابلات حول التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية في تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، وكذلك الفرص التي يمكن استغلالها لتحسين أداء المؤسسة. ستمكن هذه المقابلات الباحث من فهم العوامل المعقدة التي قد لا تظهر من خلال الاستبيانات، مثل تأثير الثقافة التنظيمية والسياسات المؤسسية على نجاح استراتيجيات إدارة المواهب.

تُعتبر المقابلات المعمقة أداة هامة في مجال البحث العلمي، حيث تُستخدم لجمع معلومات نوعية متعمقة من المشاركين. تتميز هذه المقابلات بقدرتها على استكشاف آراء وتجارب الأفراد بشكل شامل، مما يوفر رؤية غنية حول الموضوعات المدروسة. يعتمد الباحثون على المقابلات المعمقة لفهم السياقات الاجتماعية والثقافية، ولتحديد الأنماط والسلوكيات التي قد لا تظهر في الطرق البحثية الأخرى مثل الاستبيانات. تُجرى المقابلات المعمقة عادة بشكل فردي، حيث يتفاعل الباحث مع المشارك في بيئة مريحة تشجع على الحوار المفتوح. يُفضل أن تكون الأسئلة مفتوحة، مما يسمح للمشارك بالتعبير عن أفكاره وتجربته بشكل كامل. بينما يمكن أن تتضمن بعض الأسئلة المحددة، فإن التركيز يكون على فهم وجهة نظر المشارك وتجربته الشخصية.

تتميز المقابلات المعمقة بالمرونة، حيث يمكن للباحث تعديل الأسئلة بناءً على ردود المشارك، مما يُتيح استكشاف جوانب جديدة قد لا تكون متوقعة. هذه المرونة تجعل المقابلات مفيدة في البحث الاستكشافي، حيث يمكن استخدامها لتوليد فرضيات جديدة أو لتحديد مجالات تحتاج إلى مزيد من الدراسة. عملية إجراء المقابلات المعمقة تتطلب مهارات خاصة من الباحث، مثل القدرة على الاستماع الجيد، وطرح الأسئلة بطريقة تشجع على الحوار، وبناء علاقة ثقة مع المشارك. يجب على الباحث أيضاً أن يكون حساساً لمشاعر المشارك وأن يحترم خصوصيته، مما يعزز من جودة البيانات المجمعة. بعد جمع البيانات من المقابلات، يحتاج الباحث إلى تحليل المعلومات بشكل دقيق. يمكن استخدام أساليب تحليل نوعية مثل تحليل المحتوى أو التحليل التفسيري لفهم الأنماط والتوجهات في ردود المشاركين. تُستخدم المقابلات المعمقة في مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك العلوم الاجتماعية، وعلم النفس، والتسويق، والصحة العامة، حيث تتيح للباحثين فهم الظواهر البشرية بشكل أعمق. من خلال هذه الأدوات، يمكن الحصول على رؤى قيمة تساهم في تطوير المعرفة وتحسين الممارسات في مجالات متعددة.. في النهاية، تعتبر المقابلات المعمقة وسيلة فعالة لجمع بيانات نوعية غنية، وتوفر للباحثين الفرصة لاستكشاف الموضوعات بعمق، مما يساهم في تحسين نتائج البحث وفهم الظواهر المعقدة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- تحليل البيانات
- اعتبارات الدراسة
- توصيات الدراسة
- الخاتمة
- المصادر والمراجع

تحليل البيانات:

سيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة لضمان تقديم تفسير شامل للنتائج، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة وفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة بعمق. ومن أبرز الأساليب التي سيتم توظيفها في هذا السياق:

1. تحليل الانحدار المتعدد: يعد تحليل الانحدار المتعدد أداة أساسية لفحص تأثير المتغيرات

المستقلة (استراتيجيات إدارة المواهب) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي). سيتم استخدام هذا

التحليل لتحديد مدى تأثير كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي.

- من خلال هذه الطريقة، يمكن تحديد درجة التأثير لكل استراتيجية، مما يتيح للباحث ترتيبها حسب أهميتها.

- بالإضافة إلى ذلك، يمكن من خلاله الكشف عن العلاقات التفاعلية بين المتغيرات المستقلة ومدى تأثيرها المشترك على الأداء المؤسسي.

- سيسهم هذا التحليل أيضاً في تقديم تصور واضح حول المتغيرات الأكثر فعالية في تحسين الأداء المؤسسي.

2. تحليل التباين: (ANOVA) يُستخدم تحليل التباين لفحص الفروقات في مستويات الأداء

المؤسسي بين المؤسسات المختلفة بناءً على تطبيقها لاستراتيجيات إدارة المواهب.

- يتيح هذا التحليل الكشف عن وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات إدارة المواهب بفعالية، وبين تلك التي لا تطبقها أو تطبقها جزئياً.

- سيتم تقسيم المؤسسات إلى مجموعات بناءً على خصائص محددة، مثل حجم المؤسسة، أو قطاع الخدمة، أو مدى اعتمادها على استراتيجيات إدارة المواهب، ومن ثم قياس التباين في الأداء.
- يساعد هذا الأسلوب في تقديم توصيات موجهة لكل نوع من المؤسسات بناءً على نتائج التحليل.

اعتبارات الدراسة:

لضمان دقة وموثوقية النتائج، ستعتمد مجموعة من الاعتبارات المنهجية والأخلاقية لضبط جودة البيانات وضمان الالتزام بأعلى معايير البحث العلمي. تهدف هذه الاعتبارات إلى تحقيق موثوقية البيانات، وتعزيز شمولية النتائج، وضمان احترام حقوق المشاركين في الدراسة. وتشمل الاعتبارات ما يلي:

1. ضبط الجودة في جمع وتحليل البيانات:

- سيتم اختبار الاتساق الداخلي للاستبيانات باستخدام أساليب إحصائية مثل معامل كرونباخ ألفا لضمان موثوقية الأدوات المستخدمة.
- سيتم مراجعة وتصحيح الاستبيانات قبل توزيعها لضمان صياغتها بطريقة واضحة وخالية من الغموض.
- سيتم استخدام برامج إحصائية متقدمة لتحليل البيانات مثل SPSS أو Python لتحليل البيانات بدقة وإجراء اختبارات إحصائية متعددة تعزز من موثوقية النتائج.

2. تحقيق التوازن والشمولية في العينة:

- لضمان التمثيل الشامل للعينة، ستُعتمد إجراءات منهجية في اختيار المشاركين من مختلف المؤسسات والمناطق.
- سيتم تحديد معايير واضحة لاختيار العينة بما يعكس التنوع في الأحجام والقطاعات والمؤهلات المهنية للمشاركين.

3. الاعتبارات اللوجستية:

- سيتم التأكد من سهولة الوصول إلى المشاركين عبر قنوات تواصل ملائمة، مثل الاستبيانات الإلكترونية أو المقابلات الهاتفية، لضمان استجابة أكبر.
- سيتم تخصيص فريق عمل لمتابعة استجابات المشاركين وحل أي مشكلات قد تواجههم أثناء ملء الاستبيانات.

توصيات الدراسة:

تعتبر التوصيات جزءًا أساسيًا من أي بحث، حيث تعكس النتائج التي تم التوصل إليها وتوجه الباحثين والممارسين إلى خطوات مستقبلية قد تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال استراتيجيات إدارة المواهب. بناءً على النتائج المستخلصة من هذا البحث، هناك العديد من التوصيات التي يمكن الحديث عنها. يجب على المؤسسات العمل على تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب بشكل فعال، بما يتماشى مع احتياجات السوق واحتياجات الأعمال. يتضمن ذلك تحسين عمليات جذب وتوظيف المواهب وتطوير برامج تدريب وتكوين فعالة، بالإضافة إلى أنشطة تحفيزية تهدف إلى تعزيز ولاء الموظفين. لتحقيق ذلك، يتوجب على الشركات توفير بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والإبداع. يتطلب هذا الأمر تصميم

بيئات عمل مرنة وتحسين مستويات التواصل بين الفرق المختلفة لرفع مستوى التعاون والابتكار. من المهم أيضًا تطوير قيادات مؤهلة داخل المؤسسات، حيث إن القادة يلعبون دورًا حيويًا في توجيه الفرق وتحفيزهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز على مهارات القيادة والإدارة. علاوة على ذلك، ينبغي على المؤسسات إجراء دراسات دورية لتقييم فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء المؤسسي. هذا سيساعد في تحديد الاتجاهات الجديدة وتكييف السياسات بما يتماشى مع التغيرات في بيئة العمل. يجب أيضًا تنويع أساليب جمع البيانات، حيث ينبغي عدم الاكتفاء بالاستبيانات والمقابلات، بل يجب استخدام تقنيات تحليل البيانات الكبيرة لمراقبة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب بشكل أكثر شمولية. كما أن فهم الثقافة التنظيمية يأخذ دورًا جوهريًا؛ إذ يتوجب على المؤسسات العمل على تحليل ثقافتها التنظيمية وتأثيرها على استراتيجيات إدارة المواهب، مما يتطلب دراسة سلوكيات الموظفين ووجهات نظرهم حول بيئة العمل واحتياجاتهم. يعتبر زيادة الوعي وإشراك الموظفين أيضًا من الجوانب المهمة؛ حيث يُنصح بزيادة وعي الموظفين بأهمية استراتيجيات إدارة المواهب وكيفية تأثيرها على أدائهم الفردي والجماعي. تنظيم ورش عمل وجلسات حوارية يمكن أن يساهم كثيرًا في تعزيز الفهم العام بين الموظفين. على المؤسسات أن تفكر أيضًا في كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة لنقل إدارة المواهب إلى مستوى جديد. إذ يمكن استخدام أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لفهم أنماط الأداء وتحسين استراتيجيات جذب وتطوير المواهب. كما يُنصح بتشجيع الابتكار والتجريب في إدارة المواهب، حيث يجب إيجاد بيئة آمنة تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتطوير الحلول المبتكرة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي. ومن الضروري تطوير روابط مع مؤسسات التعليم العالي لتعزيز العملية التعليمية وتزويد الطلاب بالمهارات اللازمة لسوق العمل. يمكن أن يساهم تطوير الشراكات مع المؤسسات التعليمية في دمج برامج التدريب العملي والمشاريع المشتركة، مما يعزز التعلم والتطوير. كما أن الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والبيئية يمثل أولوية، حيث ينبغي أن تأخذ المؤسسات في اعتبارها هذه العوامل عند تطوير استراتيجيات إدارة المواهب. يمكن أن يساعد التركيز

على المسؤولية الاجتماعية والتوجه نحو الاستدامة في تعزيز صورة المؤسسة، مما يساهم في نجاحها. واختتامًا، يمكن القول إن تعزيز التواصل الداخلي يمثل عاملاً مهمًا؛ حيث يُوصى بإنشاء قنوات اتصال فعالة بين الإدارات لتحقيق التنسيق والتعاون بين الفرق. فإذا ما تحقق التواصل الفعال، فإنه يساهم في تحسين الفهم المتبادل ويعزز من فعالية استراتيجيات إدارة المواهب. إن تنفيذ هذه التوصيات يمكن أن يساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تحسين استراتيجيات إدارة المواهب، مما يدعو المؤسسات إلى المبادرة بالتطوير والتحسين المستمر في بيئاتها العملية. كما أن الالتزام بتطبيق هذه التوصيات يمهّد الطريق لتحقيق المزيد من النجاح والتميز التنافسي في المستقبل.

الخاتمة:

التأكيد على أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات يعكس الحاجة الملحة للتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل المعاصرة. حيث تبين أن الاستراتيجيات الفعالة في إدارة المواهب تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الكفاءة الإنتاجية، وزيادة الابتكار، وتعزيز رضا الموظفين. لقد تم التنويه إلى التحديات التي يواجهها القادة في هذا المجال، وكيف أن فهم البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية يمكن أن يساهم بشكل جوهري في تحقيق أهداف الإدارة. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تركز على تطوير مواهبها وتقديم دعم حقيقي لموظفيها ليست فقط أكثر قدرة على تجاوز الأزمات، بل تتمتع أيضاً بميزة تنافسية قوية في السوق. ولذا، فإن الالتزام بتطوير سياسات مستدامة وصديقة للمواهب يجب أن يكون من أولويات القادة في المؤسسات. ختاماً، يمكن القول إن هذا البحث يساهم في إضافة قيمة إلى الأدبيات المتاحة حول إدارة المواهب، ويقدم قاعدة صلبة للممارسين لدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة. إن الالتزام بتطبيق التوصيات المقدمة في سياق هذا البحث يمكن أن يساهم في تحقيق التحسين المستمر للأداء المؤسسي، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح مستدام وفعالية أكبر للمؤسسات في مواجهة التحديات المستقبلية. نأمل أن يكون هذا البحث قد فتح آفاق جديدة للنقاش حول إدارة المواهب وأدائها المؤسسي، وأن يساهم في تحفيز المزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

المصادر والمراجع:

- الشمري، فهد". (2021). إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء المؤسسي. "مجلة الإدارة الحديثة".
تتناول هذه الدراسة موضوع إدارة المواهب بشكل عام، مع التركيز على كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي من خلال تطوير الكفاءات وتعزيز ثقافة الابتكار. توفر هذه الدراسة رؤية شاملة حول دور الموارد البشرية في دعم الأهداف المؤسسية وتحسين الأداء من خلال استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب.
- القحطاني، عبد الرحمن". (2020). إستراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسات. "دار الفكر العربي".
يعرض هذا الكتاب استراتيجيات استقطاب وتوظيف الكفاءات في المؤسسات، مع تقديم أمثلة حول كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات في بيئات العمل المختلفة. يُعد الكتاب مرجعاً مهماً لفهم العلاقة بين استقطاب الكفاءات ونجاح المؤسسة، مما يساعد على توضيح دور إدارة المواهب في دعم استراتيجيات الموارد البشرية الشاملة.
- النجار، أحمد". (2019). دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية. "المجلة العربية للإدارة".
يناقش البحث كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق ميزة تنافسية من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية، مع التركيز على بناء قدرات متميزة وتحقيق الاستفادة في الأداء المؤسسي. هذه الدراسة توفر إطاراً نظرياً يساعد في فهم كيفية استخدام استراتيجيات إدارة المواهب لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.
- الحربي، محمد". (2025). أثر تعيين المواهب الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في منطقة القصيم.

- المطيري، محمد عبد الله رباح. (2016). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية في جامعة تبوك. (أطروحة ماجستير). جامعة مؤتة، الأردن.
- الزبيدي، غني دحام، وحسين، حسين وليد (2015)، إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العامري، صالح مهدي محسن (2003)، "الإبداع التكنولوجي: إطار عام"، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة، عمان.
- الكساسبة، محمد مفضي (2016)، "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في إستدامة شركة زين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد 1.

قائمة الملاحق:

استبيان حول تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات

الجزء الأول: المعلومات العامة

1. العمر:

- أقل من 25 سنة

- 25-35 سنة

- 36-45 سنة

- أكثر من 45 سنة

2. الجنس:

- ذكر

- أنثى

3. المستوى التعليمي:

- دبلوم

- بكالوريوس

- ماجستير

- دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة في القطاع:

- أقل من 5 سنوات

- 5-10 سنوات

- 11-15 سنوات

- أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب

5. ما مدى أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسستك؟

1 - (غير مهم)

2 -

3 -

4 -

5 - (مهم جداً)

6. هل تتبنى مؤسستك استراتيجيات محددة لإدارة المواهب؟

- نعم

- لا

7. إذا كانت الإجابة نعم، يرجى تحديد الاستراتيجيات المستخدمة (يمكن اختيار أكثر من إجابة):

- التدريب والتطوير

- التوظيف الجيد

- التخطيط لخلافة القيادة

- التقييم المنتظم للأداء

- برامج التحفيز والمكافآت

- أخرى (يرجى التحديد)

8. كيف تقيم فعالية استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي؟

- ضعيفة

- متوسطة

- جيدة

- ممتازة

الجزء الثالث: الأداء المؤسسي

9. كيف تصف مستوى أداء المؤسسة في الفترة الأخيرة؟

- ضعيف

- متوسط

- جيد

- ممتاز

10. هل تؤثر استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى رضا الموظفين في مؤسستك؟

- نعم

- لا

- غير متأكد

11. هل تؤثر استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الإنتاجية في مؤسستك؟

- نعم

- لا

- غير متأكد

12. ما هي العوامل التي تعتقد أنها تعزز الأداء المؤسسي؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة):

- استراتيجيات إدارة المواهب

- الثقافة المؤسسية

- القيادة والإدارة

- تكنولوجيا المعلومات

- الابتكار

- أخرى (يرجى التحديد)

الجزء الرابع: الملاحظات والآراء

13. ما هي التحديات التي تواجهها مؤسستك في تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب؟

14. هل لديك اقتراحات لتحسين استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسستك؟

15. هل ترغب في إضافة أي ملاحظات أخرى حول تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي؟

Midocean University

College of Management

Department of Business Management

Title in English

**The Impact of Talent Management Strategies on Improving
Corporate Performance: An Applied Study on the Services Sector**

Prepared By:

Muteb Saeed Saeed Alqahtani

Supervised By:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayeze Jarad

Academic Year of 2025