

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الموارد البشرية

عنوان البحث

استراتيجيات التوظيف الفعّالة لجذب وحفظ المواهب النادرة في السوق العالمية

**Effective recruitment strategies to attract and preserve scarce
talent in the global market**

إعداد الطالب/

فهد محمد العتيبي

242000324

إشراف/

د/ فايز جراد

د/ الفيصل حسن

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي، إلى والدتي التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي، الذي علمني معنى المثابرة والعمل الجاد، إلى أساتذتي الأفاضل الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترافي بجميلهم، إلى زملائي وأصدقائي الذين وقفوا بجانبي وكانوا لي عوناً وسنداً، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقيته منهم.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، أهدي إلى الأستاذ محمد الطرابيشي

سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي، لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز كما أعبر عن عميق امتناني لكل شخص دعمني، كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث، لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات التوظيف وتأثيرها في جذب وحفظ المواهب النادرة في الأسواق العالمية، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهم العوامل المؤثرة، مثل العلامة التجارية لصاحب العمل، والتعويضات والمزايا التنافسية، والمرونة في بيئة العمل، وفرص التطور المهني والتدريب، إضافةً إلى استراتيجيات التوظيف العالمية واستخدام التكنولوجيا في التوظيف.

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الكمي، حيث تم تحليل آراء عينة من المشاركين لتقييم تأثير هذه الاستراتيجيات، وكشفت النتائج أن جميع المحاور المدروسة سجلت متوسطات مرتفعة، مما يدل على أهميتها في تحسين عمليات التوظيف والحفاظ على الكفاءات المتميزة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين هذه العوامل وجذب وحفظ المواهب النادرة، مما يعزز أهمية تبني استراتيجيات توظيف شاملة ومبتكرة.

أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية لتعزيز استراتيجيات التوظيف الفعالة، إلى جانب توفير بيئة عمل متكاملة تساهم في جذب المواهب والحفاظ عليها، كما اقترحت توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لاستكشاف وسائل جديدة لتحسين استراتيجيات التوظيف وزيادة فاعليتها في الأسواق المختلفة.

فهرس المحتويات:

المحتويات

3	الاهداء
4	الشكر والتقدير
6	فهرس المحتويات:
10	قائمة الجداول:
12	قائمة الأشكال:
13	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
13	مقدمة:
14	مشكلة الدراسة:
15	أهمية الدراسة:
17	أهداف الدراسة:
18	تساؤلات الدراسة
19	فروض الدراسة:
20	الدراسات السابقة:
22	المنطلقات النظرية للدراسة:
26	المنهجية وطرق البحث:
28	حدود الدراسة :
30	الاطار النظري

31		مقدمة:
33		المبحث الأول: استراتيجيات التوظيف
33		تمهيد:
34		تعريف استراتيجيات التوظيف:
36		أهمية استراتيجيات التوظيف:
40		أبعاد استراتيجية التوظيف:
47		أنواع استراتيجيات التوظيف:
51		المبحث الثاني جذب وحفظ المواهب النادرة.
51		المقدمة:
51		مفاهيم وأهمية جذب وحفظ المواهب النادرة.
52		استراتيجيات جذب المواهب النادرة.
53		استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب النادرة.
54		أبعاد في جذب وحفظ المواهب.
55		أهداف جذب وحفظ المواهب النادرة:
58		الفصل الثالث.
58		منهجية وإجراءات الدراسة
58		منهجية الدراسة:
58		مجتمع البحث وعينته:
59		مصادر وادوات جمع البيانات والمعلومات: -
59		أداة الدراسة:

60	صدق الاستبيان:
60	المحور الأول: استراتيجيات التوظيف الفعالة.
63	المحور الثاني: جذب وحفظ المواهب النادرة.
66	ثبات إدارة الدراسة:
67	الاساليب الاحصائية المستخدمة:
69	الفصل الرابع.
69	تحليل النتائج
69	مقدمة:
69	أولاً: خصائص عينة الدراسة
71	ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان
71	المحور الأول: استراتيجيات التوظيف الفعالة.
94	ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.
101	الفصل الخامس.
101	النتائج التوصيات والمقترحات.
101	مقدمة:
101	أولاً: نتائج الدراسة
103	ثانياً: توصيات الدراسة.
103	ثالثاً: مقترحات الدراسة.
105	المراجع:
105	الملاحق:

قائمة الجداول:

م	اسم الجدول	الصفحة
1	معامل الارتباط بيرسون للمحور الأول	56
2	معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني	59
3	معامل ثبات ألفا كرونباخ	63
4	السمات الديمغرافية لعينة الدراسة	65
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات العلامة التجارية لصاحب العمل	68
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التعويضات والمزايا التنافسية	70
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المرونة في العمل	73
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المرونة في العمل وفرص التطوير	75
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لاستراتيجيات التوظيف العالمية	78
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لتكنولوجيا التوظيف	80
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لمحور وحفظ المواهب النادرة	81

12	اختبار الفروض الرئيسي	90
13	اختبار الفرض الفرعي الأول	90
14	اختبار الفرض الفرعي الثاني	92
15	اختبار الفرض الفرعي الثالث	93
16	اختبار الفرض الفرعي الرابع	93
17	اختبار الفرض الفرعي الخامس	94
18	اختبار الفرض الفرعي السادس	95

قائمة الأشكال:

م	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	شكل المتوسط الحسابي لعبارات العلامة التجارية لصاحب العمل	70
2	شكل المتوسط الحسابي لعبارات للتعويضات والميزة التنافسية	72
3	شكل المتوسط الحسابي لعبارات المرونة في العمل	75
4	شكل المتوسط الحسابي لعبارات فرص التطور المهني	77
5	شكل المتوسط الحسابي للاستراتيجيات التوظيف العالمية	85

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

مقدمة:

تُعتبر عملية التوظيف في إدارة الموارد البشرية من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات واستدامتها. فإقامة عملية توظيف فعّالة ليست مجرد خطوة إدارية، بل هي استراتيجية تهدف إلى استقطاب أفضل المواهب وتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وموظفيها. من خلال وضع إطار عمل منظم وشامل، يمكن للمؤسسات اختيار الأشخاص المناسبين بطرق فعّالة، مما يعزز إنتاجية الفريق ويضمن بيئة عمل ديناميكية ومتناغمة.

تتكون عملية التوظيف من سلسلة خطوات منهجية تتبعها المؤسسات لاختيار وتعيين الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة. تبدأ هذه العملية بتحديد الاحتياجات الوظيفية، حيث تقيم الإدارة الوظائف الشاغرة وتحدد المهارات والمؤهلات المطلوبة لكل منها. بعد ذلك، يُعلن عن هذه الوظائف عبر قنوات متعددة مثل المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، بهدف جذب أكبر عدد من المرشحين المؤهلين.

عند استلام الطلبات، تُراجع السير الذاتية لتحديد المرشحين المناسبين لمتطلبات الوظيفة. يلي ذلك إجراء مقابلات لتقييم المرشحين من خلال استفسارات تقيس مهاراتهم وخبراتهم ومدى ملاءمتهم للثقافة التنظيمية للمؤسسة. ثم يتم اتخاذ القرار النهائي باختيار المرشح الأنسب وتقديم عرض عمل يتضمن تفاصيل حول الراتب والمزايا.

تُعتبر عملية التوظيف أداة استراتيجية تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة. فإذا تم اختيار الموظفين بشكل صحيح، فإنهم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز بيئتها الإنتاجية، مما يؤدي إلى نجاح مستدام. علاوة على ذلك، تسهم عملية التوظيف الجيدة في تعزيز سمعة الشركة وجذب المزيد من الكفاءات.

تُعتبر إنشاء عملية توظيف قوية ومتكاملة خطوة حاسمة لاستقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها. من خلال اتباع منهجية واضحة، وتحليل احتياجات الوظائف، واستخدام أدوات تقييم فعالة، يمكن للمؤسسات بناء فرق عمل قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. نجاح التوظيف لا يقتصر على ملء الشواغر، بل يتطلب اختيار الأفراد القادرين على النمو والتطور داخل المؤسسة، مما يعزز نجاحها واستدامتها على المدى الطويل.

مشكلة الدراسة:

في ظل التنافس الشديد في السوق العالمية، تواجه الشركات تحديات كبيرة في جذب وحفظ المواهب النادرة التي تمتلك المهارات والخبرات المطلوبة لتحقيق النمو والابتكار. تتفاقم هذه المشكلة بسبب العوامل التالية:

1. نقص المواهب المؤهلة: هناك فجوة متزايدة بين المهارات المطلوبة في السوق

والمهارات المتاحة، مما يجعل من الصعب العثور على المرشحين المناسبين.

2. التنافس الشديد بين الشركات :الشركات تتنافس بشكل كبير لجذب نفس

المجموعة الصغيرة من المواهب النادرة، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التوظيف

وزيادة معدلات الدوران الوظيفي.

3. تغير توقعات الموظفين :الموظفون ذوو المهارات العالية لديهم توقعات مرتفعة فيما

يتعلق بالثقافة التنظيمية، التوازن بين العمل والحياة، وفرص التطوير المهني، مما

يزيد من تعقيد عملية التوظيف والاحتفاظ بهم.

4. التطور التكنولوجي السريع :التغيرات التكنولوجية المستمرة تتطلب من الشركات

تحديث استراتيجيات التوظيف بشكل مستمر لمواكبة التطورات وجذب المواهب التي

تمتلك المهارات التقنية الحديثة.

أهمية الدراسة:

تعتبر استراتيجيات التوظيف الفعّالة لجذب وحفظ المواهب النادرة في السوق العالمية من

المواضيع الحيوية التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات. في ظل التغيرات

السريعة في بيئة الأعمال والتطورات التكنولوجية المستمرة، يصبح من الضروري للشركات

تطوير استراتيجيات مبتكرة لضمان استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها. هذا البحث

يسلط الضوء على أهمية تبني ممارسات توظيف متقدمة لتحقيق النمو المستدام، تحسين

بيئة العمل، وتقليل تكاليف التوظيف، مما يعزز من قدرة الشركات على مواجهة التحديات

المستقبلية بنجاح.

الأهمية العلمية:

1. تطوير المعرفة الأكاديمية :تسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول

استراتيجيات التوظيف الفعّالة، مما يساعد الباحثين والأكاديميين على فهم أعمق

للطرق التي يمكن من خلالها جذب وحفظ المواهب النادرة.

2. سد الفجوات البحثية :تساهم الدراسة في سد الفجوات البحثية الموجودة في

الأدبيات الحالية حول استراتيجيات التوظيف، خاصة في سياق السوق العالمية

والتحديات المرتبطة بها.

3. تقديم نماذج جديدة :يمكن أن تقدم الدراسة نماذج واستراتيجيات جديدة يمكن

اختبارها وتطبيقها في مجالات أخرى، مما يفتح المجال لمزيد من الأبحاث

المستقبلية.

الأهمية العملية:

1. تحسين الأداء التنظيمي :تساعد الدراسة الشركات على تطوير استراتيجيات

توظيف فعّالة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية.

2. تعزيز القدرة التنافسية :من خلال جذب وحفظ المواهب النادرة، يمكن للشركات

تعزيز قدرتها التنافسية في السوق العالمية، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام.

3. **تقليل تكاليف التوظيف**: تساعد الاستراتيجيات الفعّالة في تقليل تكاليف التوظيف

من خلال تحسين عمليات التوظيف وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

4. **تحسين بيئة العمل**: من خلال فهم توقعات الموظفين ذوي المهارات العالية، يمكن

للشركات تحسين بيئة العمل والثقافة التنظيمية، مما يزيد من رضا الموظفين ويقلل

من معدلات الدوران الوظيفي.

5. **مواكبة التطورات التكنولوجية**: تساعد الدراسة الشركات على تبني أحدث التقنيات

في عمليات التوظيف، مما يسهل العثور على المواهب التي تمتلك المهارات التقنية

الحديثة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تحليل تأثير استراتيجيات التوظيف الفعّالة بأبعادها المختلفة على جذب وحفظ المواهب

النادرة في السوق العالمية.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على جذب وحفظ المواهب النادرة.

2. دراسة تأثير التعويضات والمزايا التنافسية على جذب وحفظ المواهب النادرة.

3. تقييم دور المرونة في بيئة العمل في جذب وحفظ المواهب النادرة.

4. استكشاف مدى مساهمة فرص التطوير المهني والتدريب في جذب وحفظ المواهب النادرة.

5. تحليل تأثير استراتيجيات التوظيف العالمية على جذب وحفظ المواهب النادرة.

6. دراسة دور تكنولوجيا التوظيف في تحسين جذب وحفظ المواهب النادرة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير استراتيجيات التوظيف الفعّالة بأبعادها المختلفة على جذب وحفظ المواهب النادرة في السوق العالمية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على جذب وحفظ المواهب النادرة؟

2. كيف تؤثر التعويضات والمزايا التنافسية على جذب وحفظ المواهب النادرة؟

3. ما دور المرونة في بيئة العمل في جذب وحفظ المواهب النادرة؟

4. إلى أي مدى تساهم فرص التطوير المهني والتدريب في جذب وحفظ المواهب

النادرة؟

5. كيف تؤثر استراتيجيات التوظيف العالمية على جذب وحفظ المواهب النادرة؟

6. ما دور تكنولوجيا التوظيف في تحسين جذب وحفظ المواهب النادرة؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف الفعّالة بأبعادها المختلفة على جذب وحفظ المواهب النادرة في السوق العالمية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلامة التجارية لصاحب العمل على جذب وحفظ المواهب النادرة.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والمزايا التنافسية على جذب وحفظ المواهب النادرة.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في بيئة العمل على جذب وحفظ المواهب النادرة.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التطوير المهني والتدريب على جذب وحفظ المواهب النادرة.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف العالمية على جذب وحفظ المواهب النادرة.

6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا التوظيف على جذب وحفظ المواهب

النادرة

الدراسات السابقة:

1. دراسة فارس محمد العمارات (2020) بعنوان: استراتيجية إدارة المواهب في

المنظمة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة المواهب وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية لتحقيق التميز التنظيمي. اعتمد الباحث على تحليل نظري واستعراض الأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب. أظهرت النتائج أن إدارة المواهب تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. وأوصى الباحث بتبني استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية لضمان تحقيق التميز التنظيمي.

2. دراسة الدكتور قدور سعد كنجو (2017). بعنوان: دور استراتيجيات إدارة

المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة. استخدم الباحث منهجية الدراسة الميدانية وجمع البيانات من العاملين باستخدام استبيانات. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الإبداعي للعاملين. وأوصى الباحث

بضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب لتحسين الأداء الإبداعي للعاملين في المؤسسات.

3. دراسة الباحثون رجم خالد، منصوري هواري، بن مصطفى ريم (2021)

بغنوان: واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كفاءة استراتيجيات التوظيف في المؤسسات الوطنية والأجنبية، مع التركيز على المؤسسات البترولية بحاسي مسعود. اعتمد الباحثون على مقابلات مع مديري الموارد البشرية في ستة مؤسسات بترولية. أظهرت النتائج أن استراتيجيات التوظيف في المؤسسات الوطنية أقل كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأجنبية. وأوصى الباحثون بضرورة اعتماد طرق علمية وفعالة في التخطيط للتوظيف لتحسين كفاءة التوظيف في المؤسسات الوطنية.

4. مقال بحثي على موقع talentprise (2024) بغنوان: استراتيجيات

التوظيف: إتقان فن كسب المواهب

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات فعالة لجذب المواهب وتحسين عمليات التوظيف. اعتمد الباحثون على تحليل نظري واستعراض الأدبيات المتعلقة باستراتيجيات التوظيف. أظهرت النتائج أهمية العلامة التجارية لصاحب العمل واستخدام الأدوات الرقمية في تحسين التوظيف. وأوصى الباحثون بضرورة تحسين العلامة التجارية لصاحب العمل واستخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات التوظيف لضمان جذب أفضل المواهب.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. إدارة المواهب

إدارة المواهب هي عملية استراتيجية تهدف إلى جذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة. تشمل هذه العملية عدة مراحل:

• **تحديد المواهب المطلوبة:** تبدأ العملية بتحديد المهارات والخبرات التي تحتاجها

المنظمة لتحقيق أهدافها. يتم ذلك من خلال تحليل الوظائف وتحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة.

• **استقطاب المواهب:** بعد تحديد الاحتياجات، يتم تصميم استراتيجيات لجذب

المرشحين المناسبين يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، الإعلانات الوظيفية، والشبكات المهنية.

• **تطوير المواهب:** بمجرد توظيف المواهب، يتم التركيز على تطويرها من خلال

برامج التدريب والتطوير المهني هذا يساعد في تحسين مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

• **الاحتفاظ بالمواهب:** لضمان بقاء المواهب داخل المنظمة، يتم تنفيذ استراتيجيات

لتحفيز الموظفين وتقديم فرص للنمو المهني يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تقديم حوافز مالية، بيئة عمل داعمة، وفرص للتقدم الوظيفي.

2. العلامة التجارية لصاحب العمل

العلامة التجارية لصاحب العمل تشير إلى السمعة التي تتمتع بها الشركة كجهة عمل. تعتبر العلامة التجارية القوية لصاحب العمل عاملاً حاسماً في جذب المواهب النادرة. تشمل مكونات العلامة التجارية لصاحب العمل:

- **الثقافة التنظيمية:** تعكس الثقافة التنظيمية قيم ومعتقدات الشركة. الشركات التي تتمتع بثقافة إيجابية وجاذبة تكون أكثر قدرة على جذب المواهب.
- **التواصل الشفاف:** الشفافية في التواصل مع الموظفين والمرشحين المحتملين تعزز من مصداقية الشركة وتجعلها أكثر جاذبية.
- **قصص النجاح:** تسليط الضوء على قصص النجاح داخل المنظمة يمكن أن يكون وسيلة فعالة لجذب المواهب. هذه القصص تظهر كيف يمكن للموظفين تحقيق النجاح والنمو داخل الشركة.

3. التنوع والشمول

التنوع والشمول في مكان العمل يعزز من قدرة الشركات على الابتكار وحل المشكلات بفعالية. الفرق المتنوعة تجلب وجهات نظر مختلفة وأفكار جديدة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للشركة. تشمل استراتيجيات التنوع والشمول:

- **توظيف متنوع:** التأكد من أن عمليات التوظيف تشمل مرشحين من خلفيات متنوعة. هذا يمكن أن يشمل الجنس، العرق، العمر، والخلفية الثقافية.
- **بيئة عمل شاملة:** خلق بيئة عمل تدعم التنوع وتضمن أن جميع الموظفين يشعرون بالترحيب والتقدير. يمكن تحقيق ذلك من خلال سياسات عدم التمييز وبرامج التدريب على الشمول.
- **التطوير المهني:** تقديم فرص متساوية للتطوير المهني لجميع الموظفين، بغض النظر عن خلفياتهم. هذا يساعد في بناء قوة عمل متنوعة وشاملة.

4. التكنولوجيا في التوظيف

- استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات التوظيف يمكن أن يحسن من كفاءة وفعالية هذه العمليات. تشمل الأدوات التكنولوجية المستخدمة في التوظيف:
- **الذكاء الاصطناعي:** يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية وتحديد أفضل المرشحين بناءً على المهارات والخبرات المطلوبة.
- **تحليل البيانات:** تحليل البيانات يمكن أن يساعد في تحديد الاتجاهات والأنماط في عمليات التوظيف، مما يمكن الشركات من تحسين استراتيجياتها.

. أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) هذه الأنظمة تساعد في إدارة عملية التوظيف من البداية إلى النهاية، بما في ذلك نشر الوظائف، استقبال الطلبات، وجدولة المقابلات.

5. إدارة الأداء

إدارة الأداء هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تقديم التغذية الراجعة المستمرة وتحديد الأهداف الواضحة. تشمل مكونات إدارة الأداء:

- . **تحديد الأهداف**: تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف. هذه الأهداف يجب أن تكون متوافقة مع أهداف المنظمة العامة.
- . **التغذية الراجعة المستمرة**: تقديم التغذية الراجعة المستمرة للموظفين حول أدائهم. هذا يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها.
- . **التطوير المهني**: تقديم فرص للتطوير المهني بناءً على احتياجات الموظفين وأهدافهم المهنية. هذا يمكن أن يشمل التدريب، الإرشاد، وفرص التعلم المستمر.

المنهجية وطرق البحث:

1. تصميم البحث

يتم تصميم البحث باستخدام منهجية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتحقيق فهم شامل لاستراتيجيات التوظيف الفعّالة لجذب وحفظ المواهب النادرة في السوق العالمية.

2. جمع البيانات

- **البيانات الأولية:** سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيانات ومقابلات مع مديري الموارد البشرية والموظفين في الشركات المختلفة. ستساعد هذه البيانات في فهم التحديات والاستراتيجيات المستخدمة في التوظيف.
- **البيانات الثانوية:** سيتم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، التقارير السنوية للشركات، والدراسات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المواهب واستراتيجيات التوظيف.

3. أدوات البحث

- **الاستبيانات:** سيتم تصميم استبيانات تحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة لجمع البيانات الكمية والنوعية من المشاركين.

- المقابلات :سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري الموارد البشرية للحصول على رؤى عميقة حول استراتيجيات التوظيف والتحديات التي يواجهونها.

4. عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة متنوعة من الشركات العالمية والمحلية التي تواجه تحديات في جذب وحفظ المواهب النادرة. ستشمل العينة شركات من مختلف الصناعات والأحجام لضمان تنوع البيانات.

5. تحليل البيانات

- التحليل الكمي :سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل التوزيعات التكرارية، المتوسطات، والانحرافات المعيارية.
- التحليل النوعي :سيتم تحليل البيانات النوعية باستخدام تقنيات تحليل المحتوى لتحديد الأنماط والموضوعات الرئيسية.

6. الإجراءات الأخلاقية

سيتم ضمان سرية وخصوصية المشاركين في الدراسة من خلال استخدام رموز تعريفية بدلاً من الأسماء الحقيقية والحصول على موافقة مسبقة من المشاركين.

7. الإطار الزمني

سيتم تنفيذ البحث على مدار ستة أشهر، حيث سيتم تخصيص الشهرين الأولين لجمع البيانات، والشهرين التاليين لتحليل البيانات، والشهرين الأخيرين لكتابة التقرير النهائي وتقديم النتائج.

حدود الدراسة :

1. الحدود الجغرافية:

تقتصر الدراسة على الشركات العالمية والمحلية التي تعمل في السوق العالمية قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على الشركات التي تعمل في أسواق محلية فقط.

2. الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة قد تكون غير كافية لملاحظة التغيرات الطويلة الأمد في استراتيجيات التوظيف وتأثيرها على جذب وحفظ المواهب.

3. الحدود المنهجية:

• البيانات الأولية: تعتمد الدراسة على استبيانات ومقابلات قد تتأثر بمدى صدق وصراحة المشاركين.

• البيانات الثانوية: تعتمد على مراجعة الأدبيات السابقة التي قد تكون محدودة أو غير محدثة.

4. الحدود العملية

• تنوع العينة: قد تكون العينة غير ممثلة بشكل كامل لجميع الصناعات والأحجام المختلفة للشركات، مما قد يؤثر على تعميم النتائج.

• التكنولوجيا المستخدمة: قد تختلف الأدوات التكنولوجية المستخدمة في التوظيف بين الشركات، مما يؤثر على قابلية تطبيق النتائج.

5. الحدود النظرية

• محدودية الأدبيات: قد تكون الأدبيات المتاحة حول استراتيجيات التوظيف في السوق العالمية محدودة، مما يؤثر على الإطار النظري للدراسة.

• التغيرات السريعة: التغيرات السريعة في سوق العمل والتكنولوجيا قد تجعل بعض النتائج غير صالحة بعد فترة قصيرة من الزمن.

الاطار النظري

مقدمة:

يشهد سوق العمل العالمي تنافسًا متزايدًا على المواهب النادرة، حيث تسعى الشركات إلى جذب الأفراد ذوي المهارات الفريدة والاحتفاظ بهم في بيئة تتسم بالتغير السريع والتقدم التكنولوجي المستمر، وتعد استراتيجيات التوظيف الفعالة عاملاً حاسماً في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة وضمان اندماجها الناجح داخل بيئة العمل.

على المستوى العام، تعتمد الشركات على استراتيجيات متنوعة تشمل بناء هوية صاحب العمل (Employer Branding)، وتطوير برامج استقطاب قائمة على البيانات والتحليلات، إضافة إلى تعزيز تجربة المرشحين خلال مراحل التوظيف المختلفة، كما أن استخدام الذكاء الاصطناعي وتقنيات التوظيف الرقمي أصبح من الأدوات الأساسية التي تساعد في الوصول إلى المواهب المناسبة وتحسين كفاءة عمليات التوظيف.

أما على المستوى الخاص، فإن التحديات المرتبطة بجذب المواهب النادرة تتطلب نهجاً أكثر تخصيصاً، يشمل استراتيجيات مثل التوظيف الاستباقي، وتقديم حزم تعويضات ومزايا تنافسية، فضلاً عن توفير بيئة عمل مرنة تدعم التطور المهني وتعزز الولاء الوظيفي، كما أن تطوير سياسات الاحتفاظ بالمواهب عبر برامج الإرشاد والتطوير المستمر يساهم في تقليل معدلات دوران الموظفين والحفاظ على رأس المال البشري القيم داخل المؤسسات.

في ضوء ذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل الاستراتيجيات الفعّالة في التوظيف والاحتفاظ بالمواهب النادرة، مع تسليط الضوء على أفضل الممارسات التي تتبعها الشركات الرائدة عالميًا لضمان استدامة الكفاءات وتحقيق النجاح في بيئة عمل ديناميكية.

المبحث الأول: استراتيجيات التوظيف

تمهيد:

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها سوق العمل العالمي، أصبح نجاح المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على قدرتها على استقطاب الكفاءات المناسبة والحفاظ عليها، ومع تصاعد التنافسية وازدياد الحاجة إلى مهارات متخصصة، لم يعد التوظيف مجرد عملية تقليدية تقوم على الإعلان عن الوظائف واستقبال الطلبات، بل تحول إلى عملية استراتيجية تعتمد على مزيج من التحليل العميق، والتكنولوجيا المتقدمة، والممارسات المبتكرة لضمان جذب أفضل المواهب المتاحة.

تشمل استراتيجيات التوظيف الفعالة العديد من الأساليب والتقنيات التي تهدف إلى تحسين تجربة المرشحين، وتعزيز صورة المؤسسة كجهة عمل مميزة، والاستفادة من البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحليل سوق المواهب، كما تتطلب هذه الاستراتيجيات التكيف مع التغيرات المتسارعة، مثل انتشار أنماط العمل عن بُعد، وتزايد أهمية التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وارتفاع توقعات الموظفين بشأن بيئة العمل والتطوير المهني. (محفوظ، 2022)

في هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى استكشاف مختلف استراتيجيات التوظيف الحديثة، مع التركيز على كيفية تطبيقها بفعالية لتحقيق الاستدامة في القوى العاملة، وتعزيز تنافسية المؤسسات في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

تعريف استراتيجيات التوظيف:

تلعب استراتيجيات التوظيف دورًا محوريًا في نجاح المؤسسات، حيث تمثل المنهجية التي تعتمد عليها الشركات لاستقطاب أفضل المواهب وضمان توافقها مع متطلبات العمل لم يعد التوظيف مجرد عملية تقليدية تقتصر على الإعلان عن الوظائف وانتظار المتقدمين، بل أصبح عملية ديناميكية تتطلب التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحليل بيانات سوق العمل لضمان تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استقطاب الكفاءات المناسبة. (البلادي، 2016)

من منظور إداري، تشير استراتيجيات التوظيف إلى السياسات والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات لاختيار وتعيين الموظفين بما يحقق أهدافها على المدى الطويل، فالشركات الناجحة لا تركز فقط على سد الشواغر الوظيفية، بل تسعى إلى توظيف أفراد يمتلكون المهارات والقدرات التي تساهم في تحقيق رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية، ولتحقيق ذلك تعتمد العديد من المنظمات على بناء هوية قوية لصاحب العمل، حيث تسعى إلى تقديم نفسها كجهة عمل جاذبة عبر توفير بيئة عمل محفزة، وحزم مزايا تنافسية، وفرص تطوير مهني مستدامة. (محفوظ، 2022)

أما من الناحية الاقتصادية، فإن استراتيجيات التوظيف تعكس استجابة الشركات لمتغيرات سوق العمل، مثل العرض والطلب على المهارات، وتغيرات الأجور، ومستويات التنافسية، فعلى سبيل المثال في القطاعات التي تشهد نقصًا في المهارات المتخصصة،

تلجأ المؤسسات إلى استراتيجيات مثل التوظيف الاستباقي، حيث تقوم بتحديد المواهب المحتملة قبل الحاجة الفعلية إليها، أو اللجوء إلى التوظيف الدولي لاستقطاب الكفاءات من خارج حدودها الجغرافية.

في ظل التطورات الرقمية، أصبح البعد التكنولوجي عنصراً أساسياً في استراتيجيات التوظيف، حيث تعتمد الشركات على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتحسين عمليات الاستقطاب والاختيار، على سبيل المثال تساعد الخوارزميات المتقدمة في فحص السير الذاتية تلقائياً، وتحديد المرشحين الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظائف، مما يسرع عملية التوظيف ويقلل من التكاليف التشغيلية، كما أن التحول نحو التوظيف الرقمي أتاح فرصاً جديدة، مثل المقابلات الافتراضية والاختبارات التفاعلية، التي تسهل استقطاب المواهب من مختلف أنحاء العالم. (الحاج، 2020)

علاوة على ذلك، لم تعد استراتيجيات التوظيف تركز فقط على جذب المواهب، بل تشمل أيضاً الاحتفاظ بها وضمان استمراريتهما داخل المؤسسة. فالشركات الرائدة تدرك أن تكلفة فقدان الموظفين الأكفاء تفوق بكثير تكلفة استقطابهم، لذا فهي تسعى إلى تعزيز الرضا الوظيفي عبر تقديم بيئة عمل مرنة، وتوفير فرص تدريب وتطوير مستمر، وتحفيز الموظفين من خلال برامج المكافآت والتقدير.

تعرف استراتيجية توظيف الموارد البشرية بأنها: مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لتحديد مصادر العمالة والعمل على استقطابها حسب التخصصات

المحددة المطلوبة في خطة الموارد البشرية (البطانية، 2016)، كما تعرف بأنها سلسلة من العمليات ذات الأهداف الموجهة بطرق مستقبلية تدعم استراتيجية المنظمة وتعزز فاعليتها وتوسع أبعادها لتشمل استقطاب واختيار الموظفين وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم (الحادر وصيهود، 2017).

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف استراتيجية توظيف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة التي تعمل على توفير موارد بشرية مؤهلة تلبي احتياجات المنظمة وتؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في المجمل، تعكس استراتيجيات التوظيف الناجحة مزيجًا من التخطيط المدروس، والمرونة في مواجهة تحديات السوق، والاستفادة من التقنيات الحديثة لضمان استدامة الموارد البشرية، ومع استمرار التغيرات في سوق العمل، ستظل المؤسسات مطالبة بتحديث استراتيجياتها بشكل مستمر لمواكبة التطورات وضمان استقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها لتحقيق النمو والتنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

أهمية استراتيجيات التوظيف:

تلعب استراتيجيات التوظيف دورًا محوريًا في نجاح المؤسسات واستدامتها، حيث تؤثر بشكل مباشر على جودة رأس المال البشري، ومستوى الإنتاجية، والتنافسية في السوق، وتتبع أهميتها من قدرتها على تحقيق التوافق بين احتياجات الشركات من

الكفاءات والموارد البشرية المتاحة، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، وتتمثل هذه الأهمية في: (الرواجين، 2019)

• تحسين جودة رأس المال البشري

تعتمد المؤسسات الناجحة على استراتيجيات توظيف مدروسة لضمان اختيار أفضل المواهب، حيث لا يقتصر التوظيف على سد الشواغر فحسب، بل يشمل البحث عن الأفراد الذين يمتلكون المهارات، والخبرات، والسمات الشخصية التي تتماشى مع ثقافة المنظمة وأهدافها، فالتوظيف غير الفعّال قد يؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، مما يكلف الشركات وقتًا وجهدًا إضافيين لإعادة التوظيف والتدريب.

• تعزيز الإنتاجية والأداء المؤسسي

عندما تعتمد الشركات على استراتيجيات توظيف دقيقة، فإنها تضمن تعيين الأفراد القادرين على تحقيق أداء متميز منذ اليوم الأول. الموظفون الأكفاء لا يساهمون فقط في تحسين الإنتاجية، بل يساعدون أيضًا في تحفيز بيئة العمل، وتعزيز التعاون بين الفرق، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى المؤسسة ككل.

• تحقيق ميزة تنافسية في السوق

في الأسواق العالمية شديدة التنافسية، تعتمد الشركات الناجحة على التوظيف كأداة استراتيجية لتمييز نفسها عن المنافسين، فاستقطاب المواهب النادرة والمتخصصة يمنح

المؤسسة قوة تنافسية، حيث تتمكن من تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وتعزيز الابتكار، وتوسيع حصتها السوقية.

• تقليل تكاليف التوظيف والاستبدال

يُعد ارتفاع معدل دوران الموظفين من التحديات التي تواجه الشركات، حيث يتسبب في تكاليف إضافية تشمل عمليات البحث عن موظفين جدد، وإجراء المقابلات، والتدريب، بالإضافة إلى تأثيره السلبي على استمرارية العمل، لذلك تسهم استراتيجيات التوظيف الفعالة في تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين، من خلال اختيار الأفراد المناسبين منذ البداية، وتوفير بيئة عمل داعمة تعزز الولاء والاستقرار الوظيفي. (الحاج، 2020)

• دعم الاستدامة المؤسسية والتخطيط للمستقبل

تمكن استراتيجيات التوظيف المؤسسات من التخطيط طويل المدى، حيث تساعد في بناء قوة عاملة قادرة على مواكبة التغيرات المستقبلية، سواء من خلال الاستثمار في المواهب الشابة أو تطوير برامج استقطاب تستهدف المهارات المستقبلية المطلوبة، كما أن استراتيجيات مثل التوظيف الاستباقي والتدريب الداخلي تضمن استدامة الكفاءات داخل المنظمة.

• تعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل (Employer Branding)

تعكس سياسات التوظيف القوية صورة المؤسسة في سوق العمل، حيث يؤدي اتباع استراتيجيات توظيف شفافة وعادلة إلى تحسين سمعة الشركة كمكان عمل جاذب وهذا بدوره يسهل عملية استقطاب المواهب، حيث يفضل الموظفون العمل لدى المؤسسات التي تتمتع بثقافة عمل إيجابية وتوفر فرص نمو وتطوير واضحة.

• دعم التنوع والشمولية في بيئة العمل

تساهم استراتيجيات التوظيف الفعالة في تحقيق التنوع والشمولية من خلال ضمان استقطاب أفراد من خلفيات متنوعة، مما يعزز الإبداع والابتكار داخل الفرق، أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على فرق متنوعة تتمتع بقدرة أكبر على حل المشكلات واتخاذ قرارات أكثر كفاءة. (شنب، 2023)

• تحسين تجربة المرشحين وتعزيز جاذبية الوظائف

عند اتباع أساليب توظيف حديثة، مثل استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في التوظيف، تصبح تجربة المرشح أكثر سلاسة وفعالية، فعلى سبيل المثال تحسين التواصل مع المتقدمين، وتقديم ملاحظات واضحة، واستخدام نظم التوظيف الرقمية يجعل عملية التوظيف أكثر شفافية وجاذبية، مما يرفع من احتمالية اجتذاب المواهب المتميزة.

أبعاد استراتيجية التوظيف:

تتكون استراتيجية توظيف الموارد البشرية من الأبعاد التالية: (حميد، 2017)

- **استقطاب الموارد البشرية:** يشير هذا المفهوم إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، ويتم توضيح ذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية في ضوء متطلبات استراتيجية المنظمة المستقبلية، ومن ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن بالأنواع والمواصفات المطلوبة، وذلك من خلال تصميم برامج الجذب المناسبة التي تخلق الرغبة والدافعية لدى الناس الموارد البشرية وتحفيزهم للتقدم والتقدم للتوظيف (عقيلي، 2005، صفحة 273)، وعلى هذا الأساس تكمن أهمية عملية التوظيف في فتح الباب للحصول على أفضل الكفاءات من خلال توسيع قاعدة المتقدمين، كما يساهم في تحديد أفضل وسائل البحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء الداخلية أو الخارجية، بالإضافة إلى تحديد نوع الوسائل المناسبة لكل نوع من التخصص الإداري أو المهنية حيث تعتبر الخطوة الأولى في بناء قوة عمل فعالة ومنتجة كما تقوم المنظمة من خلال مراحل وعمليات التوظيف، بإكمال رسالتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب للعمل. (محفوظ، 2022)

- **اختيار الموارد البشرية:** يتم التعبير عن مفهوم اختيار الموارد البشرية بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى ملاءمة المتقدمين للوظائف

الشاغرة، وذلك من خلال مقارنتهم على أسس معينة من أجل اختيار الأنسب بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتوافق مع قدراتهم وقدراتهم، ومن ثم استبعاد من لا يناسبهم منهم لشغل هذا المنصب حيث أصبحت عملية الاختيار في المؤسسات تسعى إلى هدف استراتيجي يتمثل في انتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقاؤه، وبين متطلبات الوظيفة، ووظائف أخرى محتمل تكليفه مستقبلاً تماشيًا مع مفهوم أن المؤسسة نظام كلي وفريق عمل واحد. (الحاج، 2020)

كما يمكن تحديد أهمية عملية الاختيار بأنها فرصة اختبار للمؤسسة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف منها، وتحديد منهم الأكثر تأهيلاً من حيث المهارات والقدرات والمعارف ويمكن من خلال عملية الاختيار تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب والتقييم وغيرها (شنب، 2023) هذا وتساهم إجراءات الاختيار المتعدد مثل المقابلة الأولية، وطلب الاستخدام، والتحري عن الخبرات السابقة، والفحص الطبي، في استبعاد المتقدمين الذين هم دون المستوى المطلوب في أدائهم، أو الذين يكون معدل دورانهم عاليًا بالنسبة للمؤسسة، وفي مساعدة القائمين على إجراءات الاختيار والتنبؤ الصحيح لسلوك العاملين في المستقبل (البلادي، 2016).

- **تعيين الموارد البشرية:** فالتعيين هو قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة أن يكون عضوًا في المؤسسة من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين. ويتضمن

التعيين النقاط الأساسية التالية: (محفوظ، 2022)

- **التهيئة المبدئية:** أي تعريف الموظف بمسؤوليات وصلاحيات الوظيفة التي سيعمل بها.

متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريرًا نهائيًا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد.

- **تثبيت الموظف:** بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وإثبات كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية.

وهناك مجموعة أخرى من الأبعاد تتمثل فيما يلي (حميد، 2017)

تلعب استراتيجيات التوظيف دورًا أساسيًا في نجاح المؤسسات واستدامتها، حيث تعتمد على مجموعة من الأبعاد التي تؤثر في قدرتها على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها ومن خلال التركيز على عناصر رئيسية مثل العلامة التجارية لصاحب العمل، والتعويضات والمزايا التنافسية، والمرونة في بيئة العمل، وفرص التطوير المهني،

واستراتيجيات التوظيف العالمية، تستطيع الشركات بناء قوة عاملة قوية ومتميزة تحقق أهدافها الاستراتيجية.

• العلامة التجارية لصاحب العمل وتعزيز الجاذبية الوظيفية

تمثل العلامة التجارية لصاحب العمل الصورة الذهنية والانطباع العام الذي تتركه المؤسسة لدى الموظفين الحاليين والمحتملين فالشركات التي تتمتع بسمعة جيدة في سوق العمل تجذب أفضل المواهب بسهولة، حيث يفضل المرشحون الانضمام إلى مؤسسات توفر بيئة عمل محفزة وثقافة تنظيمية داعمة، وتتعكس قوة العلامة التجارية لصاحب العمل في مستويات الرضا الوظيفي، مما يسهم في تقليل معدلات دوران الموظفين وتعزيز الولاء المؤسسي.

تعتمد الشركات على عدة وسائل لتعزيز علامتها التجارية، مثل التواصل الفعال عبر المنصات الرقمية، ونشر قصص نجاح الموظفين، وتبسيط الضوء على القيم المؤسسية وبرامج المسؤولية الاجتماعية وعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل إيجابية توفر لهم التقدير والدعم، فإنهم يصبحون سفراء حقيقيين للعلامة التجارية، مما يعزز جاذبية المؤسسة أمام الكفاءات المتميزة.

• التعويضات والمزايا التنافسية ودورها في استقطاب الكفاءات

تمثل التعويضات والمزايا التنافسية عنصراً محورياً في قرارات التوظيف، حيث يبحث الموظفون عن بيئة عمل توفر لهم رواتب عادلة وحوافز مشجعة تتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم فالمؤسسات التي تقدم حزم مزايا متكاملة، مثل التأمين الصحي، وخطط التقاعد، والمكافآت المرتبطة بالأداء، تكون أكثر قدرة على جذب المواهب عالية الكفاءة والاحتفاظ بها على المدى الطويل.

إلى جانب الرواتب التقليدية، أصبحت الشركات تعتمد على مزايا إضافية تعزز من تجربة الموظف، مثل إجازات مرنة، ودعم التعلم والتطوير، وبرامج الرفاهية هذه الامتيازات لا تؤثر فقط على رضا الموظفين، بل تسهم أيضاً في زيادة ولائهم وإنتاجيتهم، مما يعزز من استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة. (شنب، 2023)

• المرونة في بيئة العمل كعامل أساسي في تحسين الأداء

أصبح توفير بيئة عمل مرنة من العوامل الحاسمة في استراتيجيات التوظيف الحديثة، حيث يبحث الموظفون عن خيارات تساعد على تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية فالعمل عن بُعد، وساعات العمل المرنة، والنماذج الهجينة التي تجمع بين العمل من المكتب والعمل عن بُعد، كلها أصبحت ممارسات شائعة تعزز من رضا الموظفين وترفع مستويات إنتاجيتهم.

تساعد المرونة في بيئة العمل الشركات على استقطاب فئات متنوعة من الموظفين، بما في ذلك الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، والآباء، والعاملين المستقلين الذين يفضلون جداول غير تقليدية، كما أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى المرونة في بيئة العمل تتمتع بمعدلات رضا وظيفي أعلى، مما ينعكس إيجاباً على أدائها العام وقدرتها على الاحتفاظ بالمواهب.

• فرص التطوير المهني وأهميتها في استدامة الموارد البشرية

يمثل التطوير المهني عاملاً أساسياً في استراتيجيات التوظيف الناجحة، حيث يسعى الموظفون إلى الانضمام إلى مؤسسات توفر لهم فرصاً للنمو والتعلم المستمر فالشركات التي تقدم برامج تدريبية متقدمة، ودورات تعليمية، ومسارات واضحة للترقية، تضمن رفع مستوى الكفاءة لدى موظفيها وتعزز من ولائهم المؤسسي.

تتبنى المؤسسات الحديثة أساليب متعددة لتطوير موظفيها، مثل التدريب أثناء العمل، وبرامج الإرشاد والتوجيه، والشراكات مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية وعندما يشعر الموظفون بأنهم في بيئة تدعم تطورهم المهني، فإنهم يصبحون أكثر التزاماً بأهداف الشركة، مما يقلل من معدلات الاستقالة ويساعد في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر.

• استراتيجيات التوظيف العالمية في ظل العولمة والتحول الرقمي

مع توسع الشركات في الأسواق العالمية، أصبح التوظيف الدولي أحد الركائز الأساسية في استراتيجيات التوظيف الحديثة، فالشركات التي تبحث عن مهارات متخصصة أو ترغب في تعزيز تنوع فرق العمل تعتمد بشكل متزايد على استقطاب المواهب من مختلف أنحاء العالم، ويسهم التوظيف العالمي في سد الفجوات المهارية، وتحقيق الابتكار، وتوسيع نطاق الأعمال في الأسواق الدولية.

ومع ذلك تواجه الشركات تحديات متعددة في التوظيف العالمي، مثل الامتثال للقوانين واللوائح المحلية، والتعامل مع الفروقات الثقافية، وإدارة فرق العمل عن بُعد، لذا تتبنى المؤسسات استراتيجيات مثل التوظيف القائم على التكنولوجيا، وبرامج نقل الموظفين بين الفروع الدولية، والاستثمار في حلول التعاون الرقمي لضمان اندماج سلس للموظفين من مختلف الدول. (الحاج، 2020)

تعكس أبعاد استراتيجيات التوظيف مدى تعقيد وتنوع العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسات في استقطاب أفضل الكفاءات ومن خلال التركيز على بناء علامة تجارية قوية، وتقديم حوافز تنافسية، وتوفير بيئة عمل مرنة، ودعم التطوير المهني، والانفتاح على التوظيف العالمي، يمكن للشركات تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل المتغير، ومع استمرار تطور بيئات الأعمال، سيظل التوظيف الاستراتيجي عنصراً حاسماً في بناء مستقبل ناجح ومستدام للمؤسسات.

أنواع استراتيجيات التوظيف:

تعتمد الشركات على استراتيجيات توظيف متنوعة لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وضمان الحصول على أفضل الكفاءات، تختلف هذه الاستراتيجيات حسب طبيعة الوظيفة، وحجم الشركة، ومدى الحاجة إلى شغل الوظائف بسرعة أو انتقائية ومن خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة، تستطيع المؤسسات تحقيق توازن بين جودة التوظيف وكفاءته التشغيلية. (الراجي، 2020)

• التوظيف الداخلي: تعزيز الولاء والاستفادة من الخبرات

يُعد التوظيف الداخلي من الاستراتيجيات الفعالة التي تعتمد على ترقية الموظفين الحاليين أو نقلهم إلى وظائف جديدة داخل المؤسسة، يساعد هذا النهج في الحفاظ على استقرار القوى العاملة وتعزيز الولاء الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأن هناك فرصًا للنمو والتطور داخل المنظمة، كما يوفر التوظيف الداخلي الوقت والتكاليف المرتبطة بالبحث عن مرشحين خارجيين، ويقلل الحاجة إلى تدريب الموظفين الجدد، نظرًا لمعرفتهم المسبقة بثقافة الشركة وأهدافها، ومع ذلك قد يؤدي الاعتماد المفرط على هذه الاستراتيجية إلى نقص التنوع في الأفكار والمهارات الجديدة داخل المؤسسة.

• التوظيف الخارجي: استقطاب مواهب جديدة وتعزيز الابتكار

عندما تحتاج الشركات إلى تنويع خبراتها أو جلب مهارات غير متوفرة داخل المؤسسة، يكون التوظيف الخارجي هو الحل الأمثل يتم استقطاب المرشحين من خلال

إعلانات التوظيف، ومواقع التوظيف الإلكترونية، ووكالات التوظيف المتخصصة، تكمن ميزة هذه الاستراتيجية في القدرة على اختيار أفضل الكفاءات التي يمكن أن تضيف قيمة جديدة للشركة، وتسهم في تحسين أدائها العام إلا أن هذا النهج يتطلب وقتاً أطول لإجراء عمليات الفرز والمقابلات، بالإضافة إلى تكاليف التوظيف المرتفعة، كما يحتاج الموظفون الجدد إلى فترة تكيف أطول قبل أن يصبحوا منتجين بالكامل.

• التوظيف عبر الإحالات: ضمان الجودة وتوفير الوقت

تُعدّ إحالات الموظفين الحاليين واحدة من أسرع وأكفأ استراتيجيات التوظيف، حيث يقوم الموظفون بترشيح أفراد مؤهلين من معارفهم لشغل الوظائف الشاغرة، تتميز هذه الاستراتيجية بقدرتها على تقليل الوقت اللازم لعملية البحث، حيث يكون لدى الموظفين الحاليين معرفة مسبقة بمهارات المرشحين وسلوكياتهم المهنية، مما يزيد من احتمال توافقهم مع ثقافة الشركة، ومع ذلك يمكن أن يؤدي الاعتماد المفرط على الإحالات إلى تقليل التنوع الوظيفي داخل المنظمة، خاصة إذا كانت الترشيحات تأتي من دوائر اجتماعية متشابهة. (حميد، 2017)

• التوظيف المؤقت والتعاقدي: المرونة في تلبية احتياجات العمل

عندما تحتاج الشركات إلى تلبية احتياجات مؤقتة مثل مواسم الذروة أو المشاريع قصيرة الأجل، يكون التوظيف المؤقت أو التعاقدي هو الحل المثالي يتم تعيين الموظفين لفترة محدودة بموجب عقود قصيرة الأجل، مما يتيح للشركات تحقيق مرونة تشغيلية دون

الحاجة إلى التزامات طويلة الأمد حيث يساهم هذا النموذج في تقليل تكاليف التوظيف، لكنه قد يواجه تحديات مثل انخفاض الولاء الوظيفي، أو الحاجة المستمرة إلى تدريب موظفين جدد مع كل دورة تعيين جديدة.

• التوظيف من خلال الجامعات وبرامج التدريب: استثمار في المواهب الشابة

تتجه العديد من الشركات إلى استقطاب الخريجين الجدد من خلال التعاون مع الجامعات وإطلاق برامج التدريب الداخلي حيث توفر هذه الاستراتيجية فرصة لاكتشاف المواهب الشابة وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات المنظمة، مما يساهم في بناء قاعدة من الكفاءات المستقبلية، بالإضافة إلى ذلك تمنح هذه البرامج الطلاب فرصة لاكتساب خبرة عملية قبل التخرج، مما يسهل عليهم الاندماج في سوق العمل بعد ذلك، ومع ذلك فإن التوظيف من الجامعات يتطلب استثمارات في التدريب والتطوير، نظرًا لقلة خبرة الخريجين في بيئات العمل الفعلية.

• التوظيف الإلكتروني والذكاء الاصطناعي: مستقبل التوظيف الذكي

أصبح التوظيف الإلكتروني أحد أكثر الاستراتيجيات استخدامًا في العصر الرقمي، حيث تعتمد الشركات على مواقع التوظيف، ومنصات التواصل المهني مثل LinkedIn ، والذكاء الاصطناعي في تحليل السير الذاتية واختيار أفضل المرشحين، تتيح هذه الاستراتيجية الوصول إلى عدد كبير من المواهب بسرعة وكفاءة، كما تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في فرز الطلبات بناءً على المهارات المطلوبة إلا أن الاعتماد المفرط على

هذه التقنيات قد يؤدي إلى استبعاد بعض المرشحين المؤهلين بسبب معايير غير دقيقة، كما قد يواجه المرشحون صعوبة في التميز وسط العدد الكبير من المتقدمين.

• **التوظيف المبني على المهارات: التركيز على الكفاءة بدلاً من الشهادات**

في ظل التطورات السريعة في سوق العمل، بدأت الشركات تعتمد بشكل أكبر على استراتيجيات التوظيف المبنية على المهارات، بدلاً من التركيز التقليدي على الشهادات الأكاديمية والخبرة العملية يتم تقييم المتقدمين بناءً على مهاراتهم الفعلية من خلال اختبارات عملية، ومحاكاة لمهام الوظيفة، مما يضمن اختيار المرشحين الأكثر كفاءة حيث يساعد هذا النهج في تعزيز تنوع المواهب، ويمنح الفرصة للأشخاص الذين يمتلكون مهارات قوية لكنهم يفتقرون إلى المؤهلات الرسمية، ومع ذلك يتطلب هذا النموذج عمليات تقييم دقيقة للتأكد من أن المهارات التي يتم قياسها تعكس الاحتياجات الفعلية للوظيفة.

المبحث الثاني جذب وحفظ المواهب النادرة

المقدمة:

تعد المواهب النادرة عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات الحديثة، حيث تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزز من الابتكار والإنتاجية ومع التغيرات المستمرة في سوق العمل واحتدام المنافسة على الكفاءات، يصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات فعالة لجذب هذه المواهب والحفاظ عليها، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأساليب الفعالة لجذب المواهب النادرة والاحتفاظ بها، مع تسليط الضوء على أهمية هذه العمليات في الأسواق العالمية، حيث تواجه المؤسسات تحديات متعددة تشمل التغيرات الديموغرافية، والعولمة، والتطور التكنولوجي السريع.

مفاهيم وأهمية جذب وحفظ المواهب النادرة

تعريف المواهب النادرة تشير المواهب النادرة إلى الأفراد الذين يمتلكون مهارات فريدة وخبرات متقدمة يصعب العثور عليها في سوق العمل، مثل الخبراء في مجالات التكنولوجيا المتقدمة، والذكاء الاصطناعي، والهندسة المتخصصة، والطب المتقدم.

أهمية جذب وحفظ المواهب النادرة في بيئة الأعمال العالمية، يُعد امتلاك مواهب متميزة أمراً ضرورياً لتعزيز الابتكار ودعم التوسع في الأسواق الدولية، كما يساهم الحفاظ على هذه المواهب في تقليل تكاليف التوظيف والتدريب، وتحقيق استقرار تنظيمي يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (حسين، 2023)

استراتيجيات جذب المواهب النادرة

1. بناء علامة تجارية وظيفية قوية تعد سمعة المؤسسة في سوق العمل عاملاً

حاسماً في جذب المواهب، حيث يبحث الأفراد الموهوبون عن بيئة عمل تقدر قيمتهم وتوفر لهم فرصاً للنمو، يمكن تحقيق ذلك من خلال التواصل الفعال عبر وسائل الإعلام الرقمية، واستعراض قصص نجاح الموظفين، وإبراز ثقافة الشركة، في الأسواق العالمية، يتطلب هذا التكيف مع الثقافات المختلفة والالتزام بالمعايير الدولية لجذب المواهب المتنوعة.

2. الاستقطاب عبر التكنولوجيا الحديثة أصبحت أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليل

الرقمي جزءاً أساسياً من عمليات التوظيف، حيث تتيح للمؤسسات تحليل البيانات الخاصة بالمرشحين وتحديد الأفراد الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظيفة في السوق العالمية، تساعد هذه الأدوات في تسهيل التوظيف عن بُعد والوصول إلى المواهب في مناطق جغرافية مختلفة. (شمس، 2023)

3. برامج التوظيف الجامعي والتدريب الداخلي يُعد استقطاب الخريجين الجدد عبر

برامج التدريب والتعاون مع الجامعات وسيلة فعالة لتأمين تدفق مستدام من المواهب النادرة، حيث يمكن تطوير مهاراتهم وتوجيههم وفقاً لاحتياجات المؤسسة في الأسواق العالمية، تتطلب هذه الاستراتيجية التعاون مع الجامعات الدولية وتقديم برامج تبادل وظيفي.

4. سياسات توظيف مرنة ومجزية تلعب المزايا الإضافية مثل العمل عن بُعد، والرواتب التنافسية، وفرص التعلم والتطوير المستمر دورًا أساسيًا في جذب الأفراد ذوي الكفاءة العالية المؤسسات العالمية تعتمد بشكل متزايد على عقود العمل المرنة التي تناسب الثقافات والمناطق الجغرافية المختلفة.

استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب النادرة

1. توفير بيئة عمل محفزة تعتمد المؤسسات الناجحة على خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على الابتكار والإبداع، وذلك من خلال دعم الاستقلالية، وتعزيز ثقافة التعاون، وتوفير فرص التطوير المهني في الأسواق العالمية، يجب أن تأخذ هذه الاستراتيجيات في الاعتبار الفروقات الثقافية ومتطلبات العمل المتنوعة.
2. برامج التحفيز والمكافآت تؤثر أنظمة الحوافز والمكافآت بشكل مباشر على ولاء الموظفين، حيث يجب أن تكون هذه البرامج مبنية على الأداء والإنجازات، تتطلب الأسواق العالمية تصميم برامج تحفيزية تأخذ في الاعتبار الفروق في تكاليف المعيشة والضرائب بين الدول المختلفة. (جنة، 2022)

3. فرص التطوير المهني والمسار الوظيفي تساهم خطط التطوير الوظيفي والبرامج التدريبية المستمرة في زيادة رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم داخل المؤسسة، تعتمد الشركات العالمية على برامج الإعارات والتطوير الوظيفي متعدد الجنسيات لتعزيز تجربة الموظفين وتحفيزهم على البقاء.

4. التواصل الفعال مع الموظفين يساعد الانفتاح على آراء الموظفين والتفاعل المستمر معهم في خلق ثقافة عمل إيجابية وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة، في بيئة الأعمال العالمية، يتطلب ذلك اعتماد تقنيات التواصل المتقدمة مثل المنصات الرقمية والاجتماعات الافتراضية للحفاظ على التواصل مع الفرق الموزعة عالميًا.

أبعاد في جذب وحفظ المواهب

1. معدل التوظيف الناجح يقاس نجاح التوظيف بنسبة تطابق الموظفين الجدد مع متطلبات الوظيفة ودرجة رضاهم عن عملية الاستقطاب، مما يعكس كفاءة استراتيجيات التوظيف في الأسواق العالمية، يتطلب ذلك مراعاة الاختلافات في بيئات العمل والمتطلبات القانونية والثقافية.

2. الاحتفاظ بالمواهب يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على الإبقاء على موظفيها المتميزين لفترات طويلة من الزمن، ويعتمد على مدى توافر بيئة عمل مناسبة وفرص تطوير مستمرة في البيئات الدولية، يتطلب ذلك سياسات متكيفة مع احتياجات الموظفين المختلفة. (بوهالي، 2023)

3. مستوى رضا الموظفين يمثل مدى شعور الموظفين بالتحفيز والارتياح في بيئة العمل، وهو عنصر أساسي في الحفاظ على المواهب وتقليل نسب الاستقالات تعتمد الشركات العالمية على استطلاعات رضا الموظفين لفهم احتياجاتهم وتحسين تجربة العمل.

4. **الولاء التنظيمي** يقيس مدى ارتباط الموظفين بالمؤسسة واستعدادهم للبقاء فيها والعمل على تحقيق أهدافها، ويتأثر بالثقافة التنظيمية والقيادة داخل الشركة في السوق العالمية، يتطلب ذلك استراتيجيات متكيفة تراعي الفروقات الثقافية وتوفر بيئة داعمة.

5. **الأداء التنظيمي** يعكس مدى تأثير وجود المواهب النادرة على أداء المؤسسة العام، من حيث زيادة الإنتاجية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات العالمية التي تستثمر في المواهب المتخصصة تحقق عادة نتائج مالية وأداءً تنافسيًا أفضل.

أهداف جذب وحفظ المواهب النادرة:

1. تحقيق الميزة التنافسية المؤسسات التي تنجح في استقطاب المواهب النادرة تمتلك القدرة على تحقيق ميزة تنافسية قوية، حيث إن وجود كوادر بشرية ذات مهارات فريدة يساهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
2. تعزيز الابتكار والإبداع المواهب النادرة غالبًا ما تكون المصدر الأساسي للأفكار الإبداعية والابتكارات التقنية، مما يساعد المؤسسات على تطوير حلول جديدة والاستجابة السريعة لمتغيرات السوق العالمية. (الكايد، 2023)

3. ضمان استدامة النمو والتطور يساعد جذب وحفظ المواهب على تحقيق الاستقرار في العمليات التشغيلية والإدارية، مما يسهم في تحقيق نمو مستدام للمؤسسة وزيادة فرص التوسع في الأسواق العالمية.
4. تقليل تكاليف التوظيف والاستبدال يؤدي فقدان الموظفين الموهوبين إلى تكبد الشركات تكاليف عالية في عمليات البحث عن بدائل، لذا فإن الحفاظ على المواهب يقلل من هذه التكاليف ويسهم في تعزيز استمرارية العمل دون انقطاع.
5. تحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية الموظفون ذوو المهارات العالية يساهمون في تحسين الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة، مما يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية ويؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى المؤسسة ككل.
6. تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي عندما توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة وفرص نمو مستدامة، يزداد ولاء الموظفين النادرين، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويضمن استقرار القوى العاملة المتميزة. (الرابحي، 2020)
7. دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تساهم المواهب النادرة في تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، حيث تساعد في تنفيذ استراتيجيات التوسع، وتحقيق الابتكار، وتطوير المشاريع الكبرى التي تتطلب خبرات متخصصة.

8. تحقيق رضا الموظفين وزيادة التفاعل الوظيفي جذب المواهب النادرة والاحتفاظ بها

يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يعزز رضا الموظفين ويزيد من مستويات

التفاعل والالتزام في العمل.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على استراتيجيات التوظيف الفعالة لجذب وحفظ المواهب النادرة في السوق العالمية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مجتمع البحث وعينه:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الاسواق العالمية بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تتكون عينة البحث من 105 مفحوص تم جمعهم من خلال جوجل فورم بطريقة عشوائية، ومن ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات (الجنس - العمر - عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).

مصادر وادوات جمع البيانات والمعلومات: -

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية

والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث

والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع

الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قامت الباحثة بإعداد استبيان كأداة رئيسية لجمع

البيانات مباشرة من أفراد العينة،

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استمارة كأداة للدراسة الميدانية، بالاعتماد على الاطار

النظري للدراسة ومن ثم الدراسات السابقة المتعلقة بموضع البحث وتكونت أدوات

الدراسة من قسمين يشمل القسم الأول على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة

البحث (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). ويتضمن القسم الثاني

على العبارات المتعلقة بأبعاد الدراسة والذي تمثل في المتغير المستقل استراتيجيات

التوظيف الفعالة بأبعادها (العلامة التجارية لصاحب العمل- التعويضات والمزايا

التنافسية- المرونة في بيئة العمل- فرصة التطوير المهني والتدريب- استراتيجيات

التوظيف العالمية- تكنولوجيا التوظيف) ويشمل 15 عبارة، والمتغير التابع جذب

وحفظ المواهب النادرة ويشمل 15 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

صدق الاستبيان:

قد قامت الباحثة بالتأكد من صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق حساب صدق الاتساق الداخلي للدراسة من خلال القيام بما يلي:

المحور الأول: استراتيجيات التوظيف الفعالة

جدول (1) معامل ارتباط بيرسون للمحور الأول

م	العبارة	معامل بيرسون	Sig
العلامة التجارية لصاحب العمل			
1	تتمتع شركتي بسمعة قوية تجذب المواهب النادرة.	.551*	0.000
2	توفر الشركة بيئة عمل متميزة تحفز الموظفين للبقاء.	.148*	0.000
3	تهتم الشركة بإبراز قيمها	.352**	0.000

		وثقافتها للمرشحين المحتملين.	
التعويضات والمزايا التنافسية			
0.000	.039	توفر الشركة رواتب تنافسية مقارنة بالسوق.	4
0.000	*.131	تقدم الشركة حوافز ومكافآت تشجع على الأداء المتميز.	5
0.000	**.205	تتضمن حزمة التعويضات مزايا جذابة مثل التأمين الصحي والإجازات.	6
المرونة في بيئة العمل			
0.000	.065	توفر الشركة خيارات عمل مرنة (العمل عن بُعد أو ساعات مرنة).	7
0.000	**.220	يتمتع الموظفون بالقدرة على التوازن بين العمل والحياة	8

		الشخصية.	
0.000	*.117	تقلل سياسات العمل المرنة من معدلات دوران الموظفين.	9
فرص التطور المهني والتدريب			
0.000	** .266	توفر الشركة برامج تدريب مستمرة لموظفيها.	10
.000	.230	تقدم الشركة فرصًا للترقية والتقدم الوظيفي.	11
.000	** .234	تهتم الشركة بتطوير مهارات موظفيها عبر ورش العمل والدورات.	12
استراتيجيات التوظيف العالمية			
.000	** .467	تستقطب الشركة المواهب من مختلف الأسواق العالمية.	13
.000	*.097	توفر الشركة بيئة عمل متعددة	14

		الثقافات تدعم التنوع.	
تكنولوجيا التوظيف			
15	تستخدم الشركة أنظمة متقدمة لتوظيف المواهب النادرة.	*.650	.000

▪ دال عند مستوى دلالة 0.01

▪ دال عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية جاءت معظمها بدرجة جيدة ومقبولة.

المحور الثاني: جذب وحفظ المواهب النادرة

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني

م	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تتجح الشركة في جذب المواهب النادرة بشكل مستمر.	**.323	0.000

0.000	** .296	تمتلك الشركة قدرة عالية على الاحتفاظ بالمواهب النادرة.	2
0.000	** .236	يشعر الموظفون ذوو المهارات النادرة بالرضا عن العمل في الشركة.	3
0.000	** .324	توفر الشركة بيئة عمل محفزة تساعد في الحفاظ على المواهب.	4
0.000	** .567	لدى الشركة استراتيجيات واضحة للحفاظ على المواهب النادرة.	5
.000	* .650	يتمتع الموظفون ذوو المهارات النادرة بالولاء التنظيمي العالي.	6
.000	* .901	تسهم استراتيجيات الشركة في تقليل معدل دوران الموظفين الموهوبين.	7

8	تقدم الشركة فرصًا مستمرة لتطوير الموظفين الموهوبين.	*.432	.000
9	يشعر الموظفون بأنهم جزء مهم من الشركة ولا يرغبون في المغادرة.	**.213	.000
10	توفر الشركة بيئة إبداعية تساعد في تحفيز المواهب النادرة.	**.345	.000
11	يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بجهودهم داخل الشركة.	*.128	.000
12	تعمل الشركة على تحسين ظروف العمل لجذب وحفظ المواهب النادرة.	**.309	.000
13	يتمتع الموظفون بحوافز وظيفية تعزز من رغبتهم في الاستمرار	*.248	.000

		بالشركة.	
14	تعكس سياسات الشركة التزامها بالحفاظ على موظفيها الموهوبين.	*.234	.000
15	تمتلك الشركة سمعة قوية تؤثر إيجابياً على بقاء المواهب النادرة.	**.267	0.000

▪ دال عند مستوى دلالة 0.01

▪ دال عند مستوى دلالة 0.05

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية جاءت معظمها بدرجة جيدة ومقبولة.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرو نباخ:

جدول (3) معامل ثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجيات التوظيف الفعالة	15	.879
جذب وحفظ المواهب النادرة	15	.785

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة فقرات الاستبيان.

الاساليب الإحصائية المستخدمة:

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة.

3- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

4- معامل الثبات ألفا كرو نباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

5- معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

6- معامل الانحدار البسيط لاختبار فروض الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

مقدمة:

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (1) السمات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة
النوع	ذكر	32	30.5%
	أنثى	73	69.5%
	المجموع	105	100%
المؤهل العلمي	الفئات	التكرارات	النسبة
	بكالوريوس	51	48.6%
	دبلوم (دراسات عليا)	29	27.6%

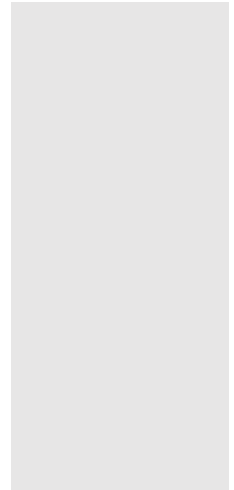
ماجستير	8	7.6%
دكتوراة	17	16.2%
المجموع	105	100%
الفئات	التكرارات	النسبة
أقل من سنة	10	9.5%
من 1 الى 5 سنوات	26	24.7%
من 6 الى 10 سنوات	13	12.4%
اكتر من 10 سنوات	56	53.3%
المجموع	105	100%
الفئات	التكرارات	النسبة
أقل من 30 سنة	13	12.4%
من 30 الى 39 سنة	23	21.9%

سنوات

الخبرة

العمر

من 40 الى 49	13	%12.4
سنة		
اكثر من 50 سنة	56	%53.3
المجموع	105	%100



ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات

كل محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: استراتيجيات التوظيف الفعالة

البعد الاول: العلامة التجارية لصاحب العمل

جدول (2) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والترتيب لعبارات العلامة

التجارية لصاحب العمل

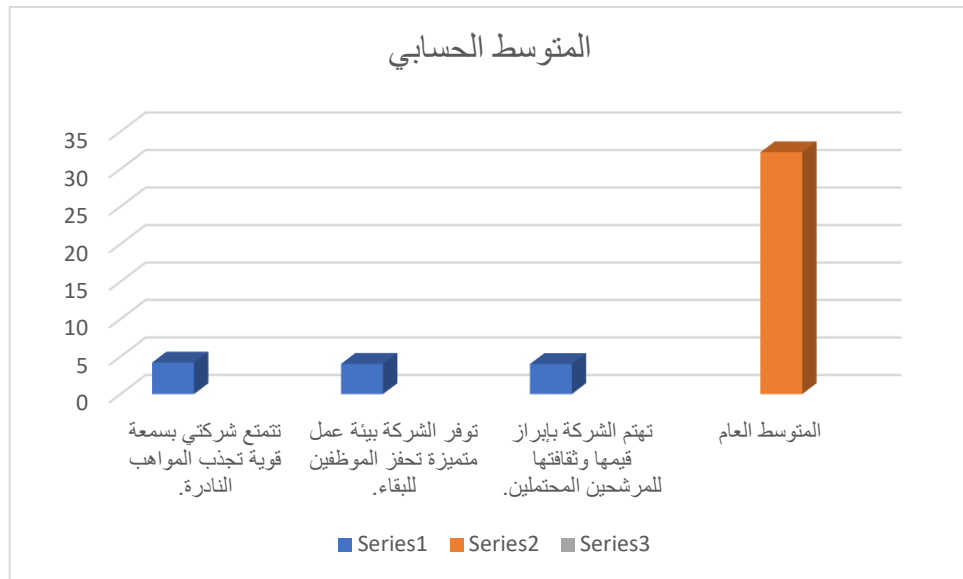
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل قيمة	اكبر قيمة
1	تتمتع شركتي بسمعة قوية تجذب المواهب النادرة.	4.20	.887	2	5
2	توفر الشركة بيئة عمل متميزة تحفز الموظفين للبقاء.	4.02	.890	1	5

5	2	.910	4.00	تهتم الشركة بإبراز قيمها وتقافتها للمرشحين المحتملين.	3
		4.833	32.23	المتوسط العام	

يتبين من الجدول السابق أن بعد العلامة التجارية لصاحب العمل جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (32.23)، بانحراف معياري بلغ (4.833)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (.910، .887)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة حول جميع فقرات البعد.

شكل (1) المتوسط الحسابي لعبارات العلامة التجارية لصاحب العمل



البعد الثاني: التعويضات والمزايا التنافسية

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للبعد الثاني

التعويضات والمزايا التنافسية

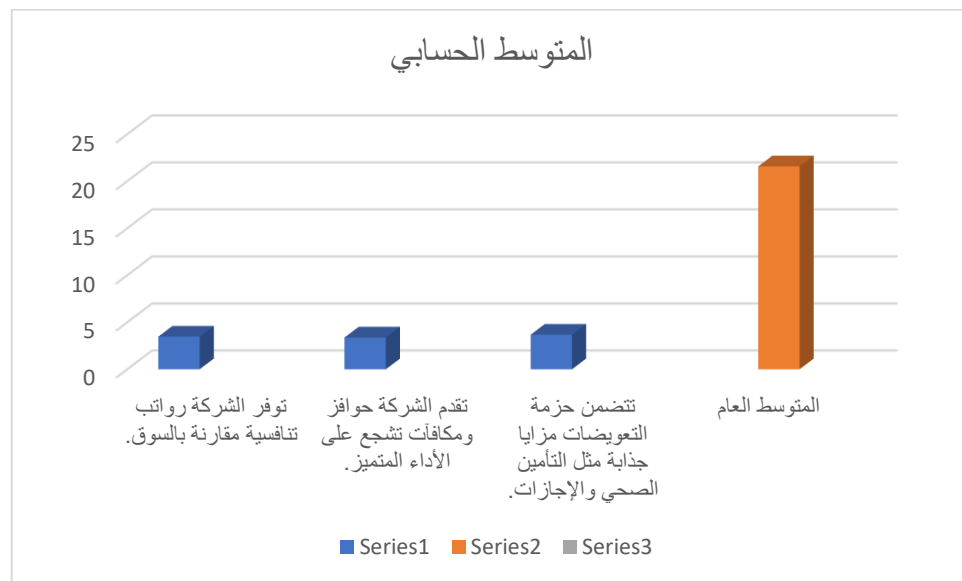
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل قيمة	اكبر قيمة
1	توفر الشركة رواتب تنافسية مقارنة بالسوق.	3.47	1.074	1	5

2	تقدم الشركة حوافز ومكافآت تشجع على الأداء المتميز.	3.37	1.098	1	5
3	تتضمن حزمة التعويضات مزايا جذابة مثل التأمين الصحي والإجازات.	3.67	.959	2	5
المتوسط العام		21.57	4.116		

يتبين من الجدول السابق أن بعد التعويضات والمزايا التنافسية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (21.57)، بانحراف معياري بلغ (4.116)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

وتراوحَت قيم الانحرافات المعياريَّة لفقرات هذا البعد بين (1.098، .959)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة حول جميع فقرات البعد.

شكل (2) المتوسط الحسابي لعبارات التعويضات والمزايا التنافسية



البعد الثالث: المرونة في بيئة العمل

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للبعد الثالث

المرونة في بيئة العمل

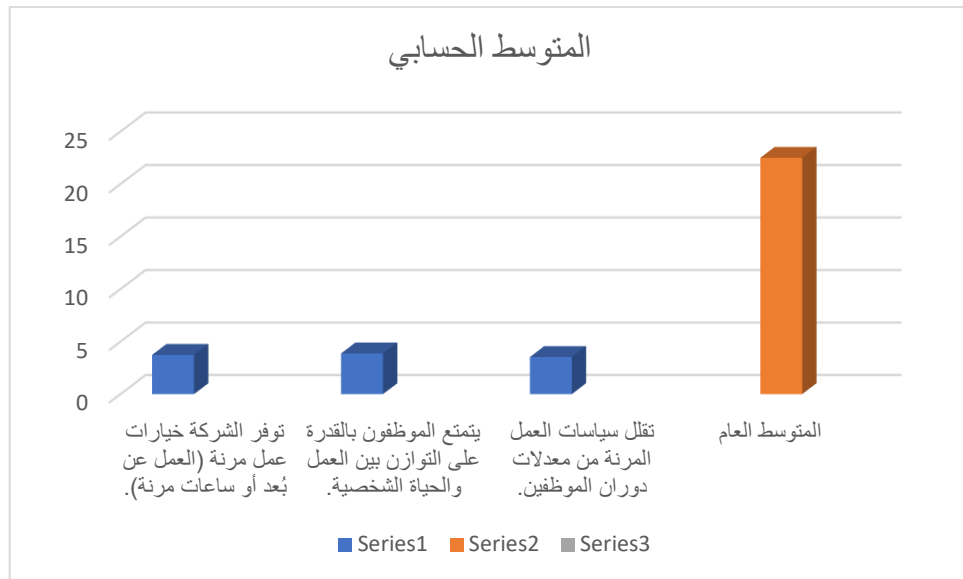
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل قيمة	اكبر قيمة
1	توفر الشركة خيارات عمل مرنة (العمل عن بُعد أو ساعات مرنة).	3.73	1.143	1	5
2	يتمتع الموظفون بالقدرة على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	3.87	1.008	1	5

5	2	.937	3.53	تقلل سياسات العمل المرنة من معدلات دوران الموظفين.	3
		4.297	22.50	المتوسط العام	

يتبين من الجدول السابق أن بعد المرونة في بيئة العمل جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (22.50)، بانحراف معياري بلغ (4.297)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (1.143، .937)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات البعد.

شكل (3) المتوسط الحسابي لعبارات المرونة في بيئة العمل



البعد الرابع: فرص التطور المهني والتدريب

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للبعد الرابع

المرونة في بيئة العمل وفرص التطور المهني والتدريب

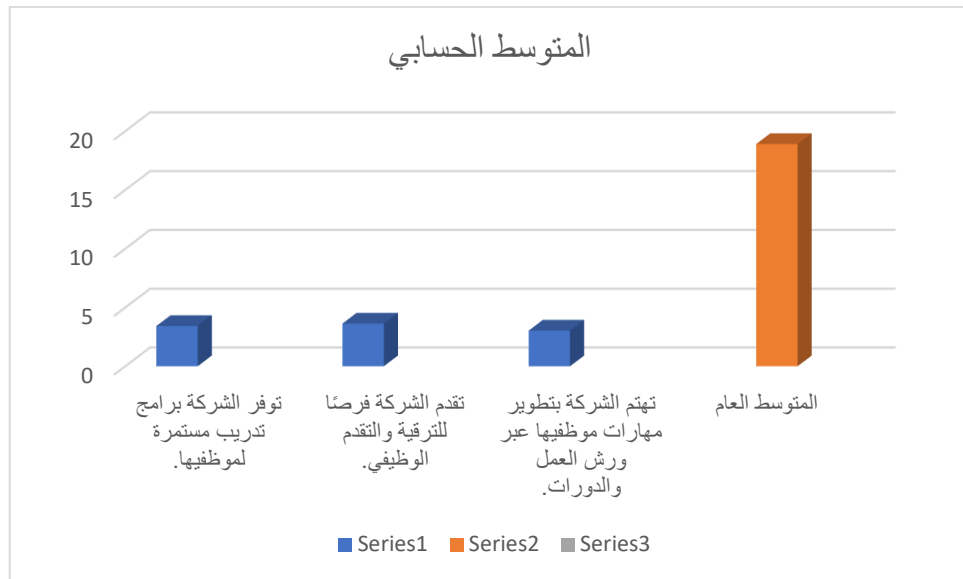
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل قيمة	اكبر قيمة
1	توفر الشركة برامج تدريب مستمرة لموظفيها.	3.42	1.040	1	5

2	تقدم الشركة فرصًا للترقية والتقدم الوظيفي.	3.63	.978	1	5
3	تهتم الشركة بتطوير مهارات موظفيها عبر ورش العمل والدورات.	3.03	1.093	2	5
المتوسط العام		18.90	4.80		

يتبين من الجدول السابق أن فرص التطور المهني والتدريب جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (18.90)، بانحراف معياري بلغ (4.80)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (1.193 ، .978). وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة حول جميع فقرات البعد.

شكل (4) المتوسط الحسابي لعبارات فرص التطور المهني والتدريب



البعد الخامس: استراتيجيات التوظيف العالمية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للبعد الخامس

استراتيجيات التوظيف العالمية

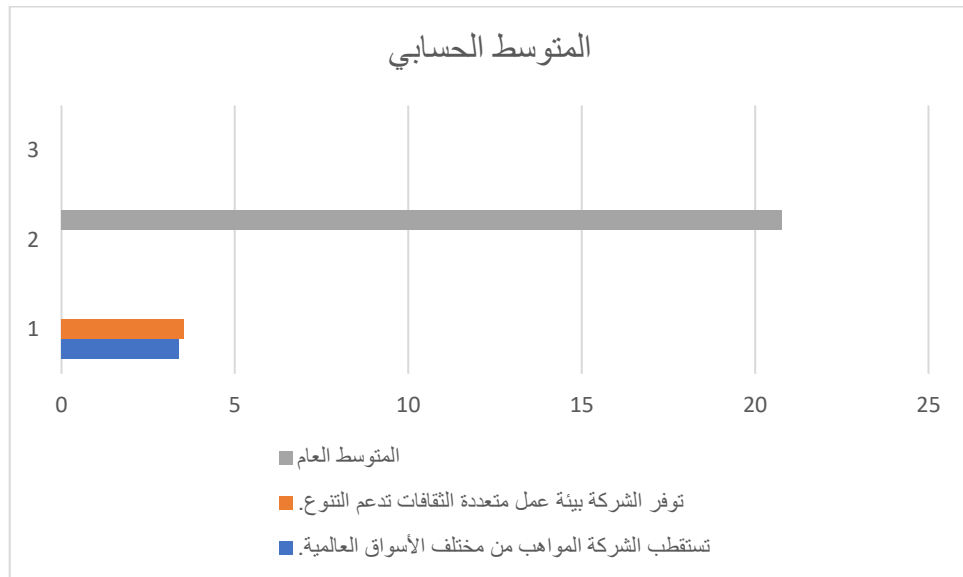
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل قيمة	اكبر قيمة
1	تستقطب الشركة المواهب من مختلف الأسواق العالمية.	3.38	1.125	1	5
2	توفر الشركة بيئة عمل متعددة الثقافات تدعم التنوع.	3.52	1.071	1	5

	3.40	20.78	المتوسط العام
--	------	-------	---------------

يتبين من الجدول السابق أن استراتيجيات التوظيف العالمية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (20.78)، بانحراف معياري بلغ (3.40)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (1.071 ، 1.125) وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات البعد.

شكل (4) المتوسط الحسابي لعبارات استراتيجيات التوظيف العالمية



البعد السادس: تكنولوجيا التوظيف

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للبعد السادس

تكنولوجيا التوظيف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل قيمة	اكبر قيمة
1	تستخدم الشركة أنظمة متقدمة لتوظيف المواهب النادرة.	3.18	1.062	1	5

يتبين من الجدول السابق أن تكنولوجيا التوظيف جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء

المتوسط العام للبعد مساويا (3.18)، بانحراف معياري بلغ (1.062)، وهي قيمة

مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

المحور الثاني: جذب وحفظ المواهب النادرة

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمحور جذب

وحفظ المواهب النادرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل قيمة	اكبر قيمة
1	تتجح الشركة في جذب المواهب النادرة بشكل مستمر.	3.46	.966	1	5
2	تمتلك الشركة قدرة عالية على الاحتفاظ بالمواهب النادرة.	3.10	1.50	1	5

5	1	1.06	3.33	يشعر الموظفون ذوو المهارات النادرة بالرضا عن العمل في الشركة.	3
5	1	1.08	3.19	توفر الشركة بيئة عمل محفزة تساعد في الحفاظ على المواهب.	4

5	1	1.30	3.33	لدى الشركة استراتيجيات واضحة للحفاظ على المواهب النادرة.	5
5	1	1.20	3.44	يتمتع الموظفون ذوو المهارات النادرة بالولاء التنظيمي العالي.	6

5	1	1.21	3.22	تسهم استراتيجيات الشركة في تقليل معدل دوران الموظفين الموهوبين.	7
5	1	.990	3.51	تقدم الشركة فرصًا مستمرة لتطوير الموظفين الموهوبين.	8

5	1	1.09	3.52	يشعر الموظفون بأنهم جزء مهم من الشركة ولا يرغبون في المغادرة.	9
5	1	1.22	3.27	توفر الشركة بيئة إبداعية تساعد في تحفيز المواهب النادرة.	10

5	1	1.21	3,28	يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بجهودهم داخل الشركة.	11
5	1	1.09	3.29	تعمل الشركة على تحسين ظروف العمل لجذب وحفظ المواهب النادرة.	12

5	1	1.159	3.03	يتمتع الموظفون بحوافز وظيفية تعزز من رغبتهم في الاستمرار بالشركة.	13
5	1	1.127	3.34	تعكس سياسات الشركة التزامها بالحفاظ على موظفيها الموهوبين.	14

5	1	1.087	3.65	تمتلك الشركة سمعة قوية تؤثر إيجابيًا على بقاء المواهب النادرة.	15
		3.79	21.89	المتوسط العام	

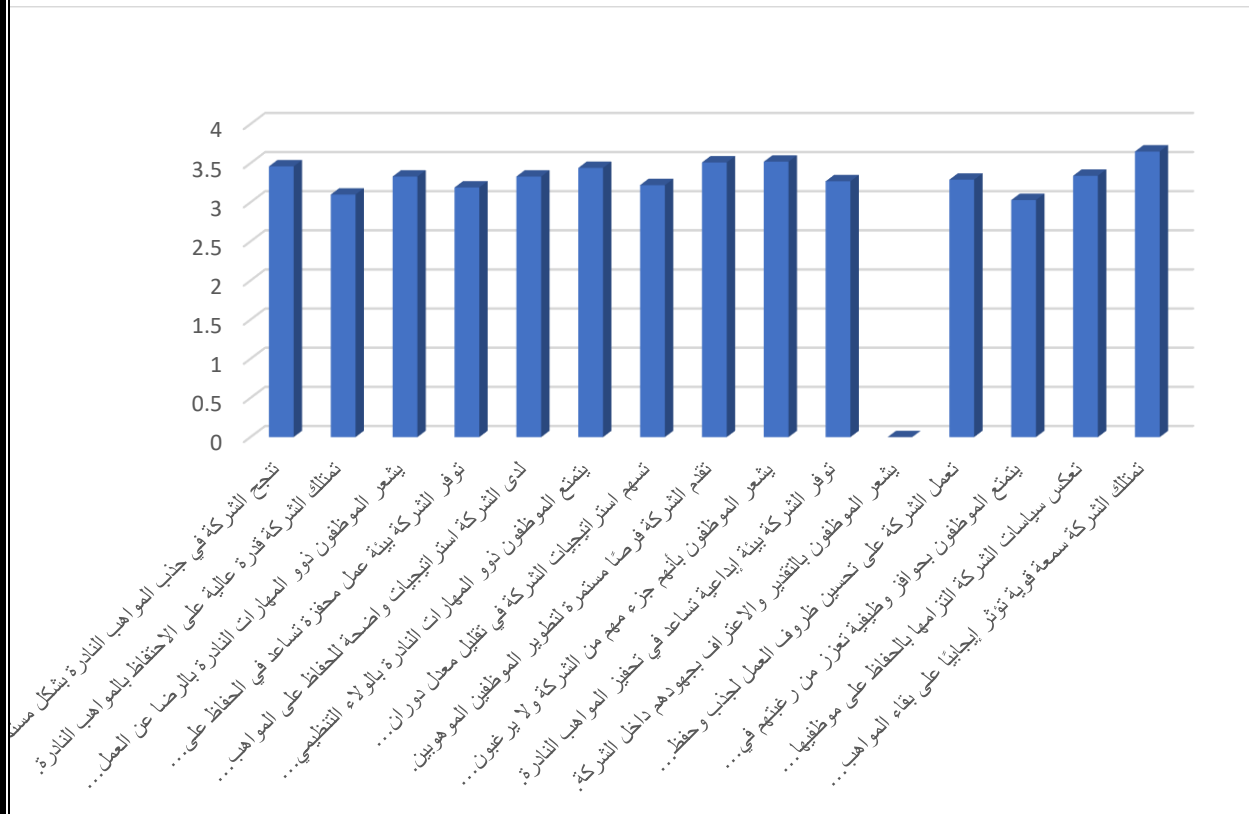
يتبين من الجدول السابق أن محور جذب وحفظ المواهب النادرة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (21.89)، بانحراف معياري بلغ (3.79)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (1.159، 0.966). وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات البعد.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (15): (تمتلك الشركة سمعة قوية تؤثر إيجابيًا على بقاء المواهب النادرة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري بلغ (1.87)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (13): (يتمتع الموظفون

بحوافز وظيفية تعزز من رغبتهم في الاستمرار بالشركة.)، بمتوسط حسابي بلغ (3.03)، وانحراف معياري بلغ (1.159).

شكل (5) المتوسط الحسابي لعبارات جذب وحفظ المواهب النادرة



ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلامة التجارية لصاحب العمل

على جذب وحفظ المواهب النادرة.

جدول (9) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	β_0 و β معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة "ت"	Sig
	R	R2						
	.870	.230	82.708	1.226	3.172	.298	28.502	.000
			.300				.270	.000

يتضح من الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين العلامة التجارية لصاحب العمل وجذب وحفظ المواهب النادرة تساوي (.870)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) للعلامة التجارية لصاحب العمل بشكل عام تساوي (.230)، ويؤكد ذلك علي معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (.000) والمعنوية الجزئية لجذب وحفظ المواهب النادرة T (.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور العلامة التجارية لصاحب العمل على جب وحفظ المواهب النادرة، مما

يجعلنا رفض الفرضية الاولى التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلامة التجارية لصاحب العمل على جذب وحفظ المواهب النادرة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والمزايا التنافسية على جذب وحفظ المواهب النادرة.

جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	β_0 و β معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة "ت"	Sig
	R	R2						
	.740	.260	44.78	6.876	3.876	.567	18.90	.000
			.467				6.765	.000

يتضح من الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين التعويضات والمزايا التنافسية وجذب وحفظ المواهب النادرة تساوي (.740) ، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) للتعويضات والمزايا التنافسية بشكل عام تساوي (.260)، ويؤكد ذلك علي معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (.000) والمعنوية الجزئية لجذب وحفظ المواهب النادرة T (.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور التعويضات والمزايا التنافسية على جب وحفظ المواهب النادرة، مما يجعلنا رفض الفرضية الثانية التي

تتص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والمزايا التنافسية على جذب وحفظ المواهب النادرة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في بيئة العمل على جذب وحفظ المواهب النادرة.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	β_0 و β معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة "ت"	Sig
	R	R2						
	.560	.440	70.98	4.676	2.456	.280	22.90	.000
			.260				3.98	.000

يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المرونة في بيئة العمل وجذب وحفظ المواهب النادرة تساوي (.560) ، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) للمرونة في بيئة العمل بشكل عام تساوي (.440)، ويؤكد ذلك علي معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (.000) والمعنوية الجزئية لجذب وحفظ المواهب النادرة T (.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور المرونة في بيئة العمل

على جب وحفظ المواهب النادرة، مما يجعلنا رفض الفرضية الثالثة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في بيئة العمل على جذب وحفظ المواهب النادرة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التطوير المهني والتدريب على جذب وحفظ المواهب النادرة.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	β_0 و β معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة "ت"	Sig
	R	R2						
	.730	.170	55.98	1.980	7.889	.569	2.870	.000
			.478				1.967	.000

يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين فرص التطوير المهني والتدريب وجذب وحفظ المواهب النادرة تساوي (.730) ، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) فرص التطوير المهني والتدريب بشكل عام تساوي (.170)، ويؤكد ذلك علي معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (.000) والمعنوية الجزئية لجذب وحفظ المواهب النادرة T (.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور فرص التطوير المهني والتدريب على جب وحفظ المواهب النادرة، مما يجعلنا رفض الفرضية

الرابعة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية فرص التطور المهني والتدريب على جذب وحفظ المواهب النادرة.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف العالمية على جذب وحفظ المواهب النادرة.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	β_0 و β معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة "ت"	Sig
	R	R2						
	.780	.220	9.890	5.789	2.678	.670	3.789	.000
			.234				4.787	.000

يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين استراتيجيات التوظيف العالمية وجذب وحفظ المواهب النادرة تساوي (.780)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) لاستراتيجيات التوظيف العالمية بشكل عام تساوي (.220)، ويؤكد ذلك على معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (.000) والمعنوية الجزئية لجذب وحفظ المواهب النادرة T (.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور استراتيجيات التوظيف العالمية على جذب وحفظ المواهب النادرة، مما يجعلنا

رفض الفرضية الخامسة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية استراتيجيات التوظيف العالمية على جذب وحفظ المواهب النادرة.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا التوظيف على جذب وحفظ المواهب النادرة.

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	β_0 و β معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة "ت"	Sig
	R	R2						
	.670	.330	6.983	11.897	1.789	.260	10.876	.000
			.509				6.890	.000

يتضح من الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين تكنولوجيا التوظيف وجذب وحفظ المواهب النادرة تساوي (.670) ، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) لتكنولوجيا التوظيف بشكل عام تساوي (.330)، ويؤكد ذلك علي معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (.000) والمعنوية الجزئية لجذب وحفظ المواهب النادرة T (.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور تكنولوجيا التوظيف

على جب وحفظ المواهب النادرة، مما يجعلنا رفض الفرضية السادسة التي تنص على
عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية تكنولوجيا التوظيف على جذب وحفظ المواهب النادرة.

الفصل الخامس

النتائج التوصيات والمقترحات

مقدمة:

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك نتناول مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات للدراسات والأبحاث التي من الممكن إجراؤها في المستقبل.

أولاً: نتائج الدراسة

✓ أن بعد العلامة التجارية لصاحب العمل جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (32.23)، بانحراف معياري بلغ (4.833)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

✓ أن بعد التعويضات والمزايا التنافسية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (21.57)، بانحراف معياري بلغ (4.116)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

✓ أن بعد المرونة في بيئة العمل جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (22.50)، بانحراف معياري بلغ (4.297)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

✓ أن فرص التطور المهني والتدريب جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (18.90)، بانحراف معياري بلغ (4.80)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين آراء أفراد عينة الدّراسة.

✓ أن استراتيجيات التوظيف العالمية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (20.78)، بانحراف معياري بلغ (3.40)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين آراء أفراد عينة الدّراسة.

✓ أن تكنولوجيا التوظيف جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (3.18)، بانحراف معياري بلغ (1.062)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين آراء أفراد عينة الدّراسة.

✓ أن محور جذب وحفظ المواهب النادرة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (21.89)، بانحراف معياري بلغ (3.79)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين آراء أفراد عينة الدّراسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلامة التجارية لصاحب العمل على جذب وحفظ المواهب النادرة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والمزايا التنافسية على جذب وحفظ المواهب النادرة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في بيئة العمل على جذب وحفظ المواهب

النادرة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التطوير المهني والتدريب على جذب وحفظ

المواهب النادرة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف العالمية على جذب وحفظ

المواهب النادرة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا التوظيف على جذب وحفظ المواهب

النادرة.

ثانياً: توصيات الدراسة

- العمل على توفير تدريبات حول أهمية تنمية استراتيجية التوظيف الفعالة وكيفية

تنفيذها.

- ضرورة العمل على توفير كافة الإمكانيات التي تساعد على جذب وحفظ المواهب

النادرة مثل (أجهزة الحسوب، الأنترنت،.....إلخ).

ثالثاً: مقترحات الدراسة

- التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة باستراتيجيات التوظيف الفعالة لإبراز

دورها ومدى فاعليتها لدى الاسواق بشكل عام.

- العمل على إجراء الدراسات المرتبطة باستراتيجيات التوظيف الفعالة للتعرف على أهم الوسائل التي من الممكن أن تجذب وتحتفظ بالموهب النادرة ومميزات عالية.

المراجع:

1. الببلاوي، فيولا فارس. (2016). إستراتيجيات توظيف الإرشاد المدرسي في

البرامج الدراسية: دراسة مقارنة لنماذج دولية معاصرة. مجلة الإرشاد النفسي، ع46

، 129 - 164. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/771670>

2. بهاتتاغار، ك. (2024). أفضل 10 استراتيجيات توظيف لجذب أفضل المواهب

في عام 2024. Empuls. تم الاسترجاع في 2 نوفمبر 2024، من

<https://blog.empuls.io/ar/recruitment-strategies/>

5. بوهالي، بدر الدين، و بومجان، عادل. (2023). أثر إدارة المواهب في الأداء

التنافسي للمؤسسة: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان

القنطرة. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج17، ع1 ، 649 - 666. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1392541>

3. جافيد، أ 8. (2024). استراتيجيات يجب تجربتها في البحث عن مصادر

لتوظيف أفضل المرشحين. Qureos. تم الاسترجاع في 2 نوفمبر 2024، من

<https://www.quireos.com/ar/hiring-guide/sourcing-strategies-for-recruiting-the-best-candidates>

6. جنة، ياسر أحمد السيد، و نافع، وجيه عبدالستار محمد. (2022). تأثير إدارة

المواهب على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة

والثروة السمكية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،

مج13، ملحق ، 793 - 813. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1291594>

7. الحاج، أحمد محمد حمدان، و البطاينة، عبدالله قاسم. (2020). أثر استراتيجيات

التوظيف على جودة حياة العمل: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1130289>

8. حميد، علي فارس. (2017). توظيف المنظومة القيمية في استراتيجيات القوى

الإقليمية تجاه أفريقيا: السعودية وإيران أنموذجا. مجلة دراسات إفريقية، ع3 ،

227 - 251. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1349339>

9. حميش، كهينة. (2023). إدارة المواهب: نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية:

تجربة دانون في الصين. مجلة المنهل الإقتصادي، مج6، ع1 ، 415 - 430.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1399839>

10. خالد، ر.، هوارى، م.، وريم، ب. م. (2021). واقع استراتيجية التوظيف

من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية

بحاسي مسعود .مجلة إدارة الأعمال، 12(3)، 123-145 .

<https://asjp.cerist.dz/en/article/147990>

11. رابحي، مباركة. (2020). تأثير السمعة الإلكترونية للمؤسسة في قدرتها

على جذب المواهب. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، مج3، ع4 ،

86 - 101. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1243307>

12. الرماضين، تالا خالد عبدالعزيز، و القطاونة، أيمن سليمان زامل.

(2019). أثر استراتيجيات التوظيف على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على

مؤسسات القطاع الصحي الخاص في محافظات الجنوب (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1207106>

13. شمس، محمد أحمد. (2023). تأثير القيادة الخادمة والتخطيط

الاستراتيجي على البراعة التنظيمية عند توسيط إدارة المواهب: الدور المعدل للتوجه

الإبداعي للقائد: دراسة تطبيقية على شركات المنطقة الصناعية بمدينة دمايط

الجديدة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7 ، 295 - 370. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1524362>

14. شنب، منى عبدالمقصود عبدالعزيز. (2023). توظيف مسرح العرائس

كإحدى استراتيجيات التطوير في العملية التعليمية: مسرحية "عسل ونار" نموذجاً.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث التربوية والنوعية، ع25 ، 39 - 65. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1513450>

15. العمارات، ف. م. (2020). استراتيجية إدارة المواهب في المنظمة. دار

الخليج للنشر والتوزيع .

4. فريق التحرير . (2024). استراتيجيات التوظيف: إتقان فن كسب المواهب .

Talentprise. تم الاسترجاع في 2 نوفمبر 2024، من

<https://www.talentprise.com/ar/%D8%A7%D8%B3%D8%AA>

<https://www.talentprise.com/ar/%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D>

<https://www.talentprise.com/ar/%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9>

<https://www.talentprise.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8>

<https://www.talentprise.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8>

<https://www.talentprise.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8>

<https://www.talentprise.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8>

16. فريق التحرير .(2024). استراتيجيات التوظيف: إتقان فن كسب المواهب .

Talentprise.تم الاسترجاع في 2 نوفمبر 2024، من

<https://www.talentprise.com/ar/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%A9/>

17. الكايد، ديابا كايد جمال، و البلوش، أحمد عبدالمهدي. (2023). أثر إدارة

المواهب في الاحتفاظ بالموظفين: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج8، ع1 ، 240 - 270. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1441562>

18. كنجو، ق. س .(2017). دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء

الإبداعي للعاملين .مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 45-67 .

<https://www.academia.edu/39324787/%D8%AF%D9%88%D>

[8%B1_%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%87%D8%A8_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%8A_%D9%84%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86](#)

19. مخفوطي، أمين. (2022). الاستراتيجيات المعتمدة في مجال التوظيف والاستقطاب: دراسة تحليلية لعملية التوظيف في التوظيف العمومي وزارة الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مج11، ع4 ، 183 - 208.

<http://search.mandumah.com/Record/1355420>

5. نورهان. (2024). استراتيجيات التوظيف المبتكرة للشركات الصغيرة والمتوسطة . EHR. الاسترجاع في 2 نوفمبر 2024، من

<https://www.ehr.sa/ar/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1>

%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D
8%AA-%D8%AA%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81-
%D9%85%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%B1%D8%A9-
%D9%84%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8
%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B5/

المراجع الأجنبية:

9. Personio. (n.d.). Recruitment process. Personio. Retrieved November 2, 2024, from <https://www.personio.com/hr-lexicon/recruitment-process/>

الملاحق

استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة تحية طيبة وبعد، يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول تأثير استراتيجيات التوظيف الفعّالة على جذب وحفظ المواهب النادرة في السوق العالمية، ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث تأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم .

وأنتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً : معلومات عامة

1- العمر

() 30 - 39 سنة

() أقل من 30 سنة

() 50 سنة فأكثر

() 40 سنة - 49 سنة

2- المؤهل العلمي

() دبلوم دراسات عليا

() مؤهل جامعي

() ماجستير () دكتوراه .

3- عدد سنوات الخبرة

() من خمس سنوات - 10 سنوات

() أقل من خمس سنوات

() أكثر من 15 سنة

() أكثر من 10 - 15 سنة

4- الجنس

() أنثى

() ذكر

ثانياً: محاور الاستبانة

أولاً: المتغير المستقل - استراتيجيات التوظيف الفعالة

رقم	البعد	العبارة	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1		تتمتع شركتي بسمعة قوية تجذب المواهب النادرة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	العلامة التجارية لصاحب العمل	توفر الشركة بيئة عمل متميزة تحفز الموظفين للبقاء.	☐	☐	☐	☐	☐
3		تهتم الشركة بإبراز قيمها وثقافتها للمرشحين المحتملين.	☐	☐	☐	☐	☐
4		توفر الشركة رواتب تنافسية مقارنة بالسوق.	☐	☐	☐	☐	☐
5	التعويضات والمزايا التنافسية	تقدم الشركة حوافز ومكافآت تشجع على الأداء المتميز.	☐	☐	☐	☐	☐
6		تتضمن حزمة التعويضات مزايا جذابة مثل التأمين الصحي والإجازات.	☐	☐	☐	☐	☐
7	المرونة في بيئة	توفر الشركة خيارات عمل مرنة (العمل عن بُعد أو	☐	☐	☐	☐	☐

رقم	البعد	العبارة	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
	العمل	ساعات مرنة).					
8		يتمتع الموظفون بالقدرة على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	☐	☐	☐	☐	☐
9		تقلل سياسات العمل المرنة من معدلات دوران الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
10		توفر الشركة برامج تدريب مستمرة لموظفيها.	☐	☐	☐	☐	☐
11	فرص التطوير المهني والتدريب	تقدم الشركة فرصًا للترقية والتقدم الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐
12		تهتم الشركة بتطوير مهارات موظفيها عبر ورش العمل والدورات.	☐	☐	☐	☐	☐
13	استراتيجيات التوظيف العالمية	تستقطب الشركة المواهب من مختلف الأسواق العالمية.	☐	☐	☐	☐	☐

رقم	البعد	العبارة	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14		توفر الشركة بيئة عمل متعددة الثقافات تدعم التنوع.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تكنولوجيا التوظيف	تستخدم الشركة أنظمة متقدمة لتوظيف المواهب النادرة.	☐	☐	☐	☐	☐

ثانيًا: المتغير التابع - جذب وحفظ المواهب النادرة

رقم	العبارة	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تنجح الشركة في جذب المواهب النادرة بشكل مستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تمتلك الشركة قدرة عالية على الاحتفاظ بالمواهب النادرة.	☐	☐	☐	☐	☐

رقم	العبرة	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3	يشعر الموظفون ذوو المهارات النادرة بالرضا عن العمل في الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	توفر الشركة بيئة عمل محفزة تساعد في الحفاظ على المواهب.	☐	☐	☐	☐	☐
5	لدى الشركة استراتيجيات واضحة للحفاظ على المواهب النادرة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتمتع الموظفون ذوو المهارات النادرة بالولاء التنظيمي العالي.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تسهم استراتيجيات الشركة في تقليل معدل دوران الموظفين الموهوبين.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تقدم الشركة فرصًا مستمرة لتطوير الموظفين الموهوبين.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يشعر الموظفون بأنهم جزء مهم من الشركة ولا يرغبون في المغادرة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	توفر الشركة بيئة إبداعية تساعد في تحفيز المواهب النادرة.	☐	☐	☐	☐	☐
11	يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بجهودهم داخل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐

رقم	العبارة	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	تعمل الشركة على تحسين ظروف العمل لجذب وحفظ المواهب النادرة.	☐	☐	☐	☐	☐
13	يتمتع الموظفون بحوافز وظيفية تعزز من رغبتهم في الاستمرار بالشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تعكس سياسات الشركة التزامها بالحفاظ على موظفيها الموهوبين.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تمتلك الشركة سمعة قوية تؤثر إيجابياً على بقاء المواهب النادرة.	☐	☐	☐	☐	☐

Midocean University
College of Management

**Human Resources Management
(HRM)**



Research Title

Effective recruitment strategies to attract and preserve scarce talent
in the global market

Prepared by: Fahad Mohammed Al-Otaibi

242000324

Supervised by: Dr. Fayez Jarad

Dr. Al-Faisal Hassan

:Academic Year

2025