

بحث بعنوان

إدارة المواهب ودورهم في نمو و نجاح الشركات

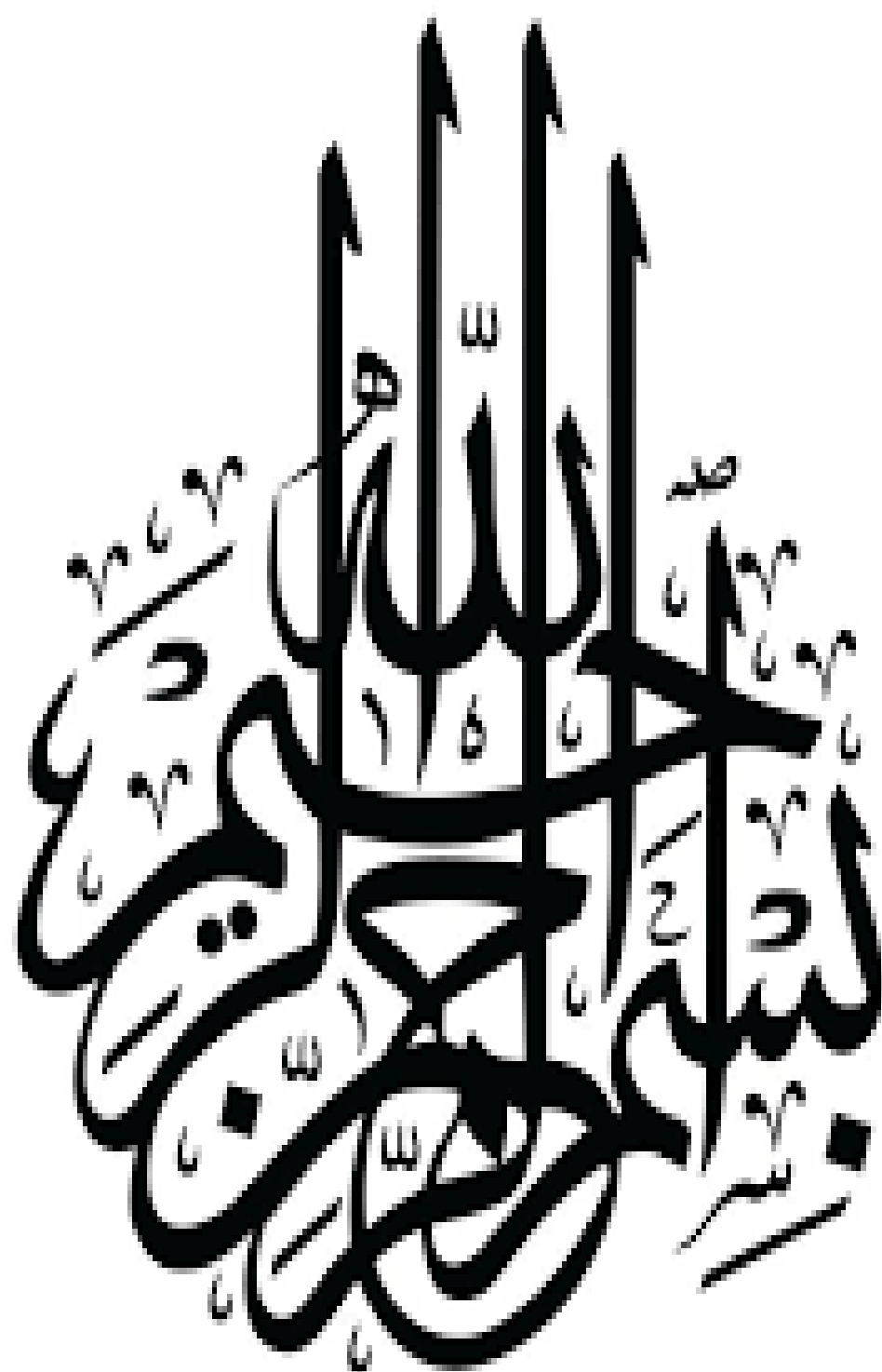
إعداد الطالب/ هاجر سعدي الرشيدى

241002284

إشراف/ أسماء ابو عنزه

العام الدراسي

2024



إدارة المواهب ودورهم في نمو و نجاح الشركات

المخلص

تهدف الدراسة إلى السعي لفهم أعمق لمعنى إدارة المواهب وعلاقتها بنجاح المنظمات وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية برامج إدارة المواهب بجانب تقييم الممارسات الحالية لإدارة المواهب في الشركات وتحديد نقاط القوة والضعف وأيضاً اقتراح إطار عمل شامل لإدارة المواهب يمكن تطبيقه في مختلف أنواع الشركات، ومن هنا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن إدارة المواهب بهدف التعرف على الوضع الراهن لها في بعض شركات المملكة العربية السعودية وخصوصاً بشركات مدينة الرياض، ومدى ممارستها في نمو ونجاح تلك الشركات ، وذلك بمسح الحقائق والمعلومات من جميع أفراد العينة، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج مقبولة ويمثل جميع رؤساء الموظفين وموظفي بعض الشركات العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعددهم (150) وتُظهر النتائج أن استقطاب المواهب يعد أحد الأبعاد الحيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث يرتبط بشكل مباشر بنمو ونجاح الشركات. السمعة الجيدة للشركة تلعب دوراً كبيراً في جذب المرشحين الموهوبين، مما يؤكد أهمية تحسين استراتيجيات التوظيف لذلك قدم الباحث توصيات بتحسين عمليات التوظيف والتطوير وتحفيز البيئة الداخلية بجانب زيادة التركيز على الابتكار وتعزيز الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - نمو و نجاح الشركات

Talent management and their role in the growth and success of companies

Abstract

The study aims to seek a deeper understanding of the meaning of talent management and its relationship to the success of organizations and identify key factors affecting the effectiveness of talent management programs as well as assess current practices of talent management in companies and identify strengths and weaknesses, as well as propose a comprehensive talent management framework that can be applied in different types of companies. Hence, the researcher used the analytical descriptive approach that relies on gathering information and data on talent management in order to identify the status quo in some Saudi Arabia companies, especially in Riyadh City companies, and their practice in the growth and success of these companies, by surveying facts and information from all members of the sample, Then compare, analyze and interpret them to reach acceptable results and represent all the heads of employees and employees of some companies operating in Riyadh, Saudi Arabia (150). The results show that talent attraction is a vital dimension of human resources management, directly linked to companies' growth and success. The company's good reputation plays a big role in attracting talented candidates, underscoring the importance of improving recruitment strategies so the researcher made recommendations to improve recruitment and development processes and stimulate the internal environment as well as increase the focus on innovation and enhance financial performance.

Keywords: Talent Management - Growth and Success of Companies

الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري

الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري

مقدمة

تمثل التطورات التي لوحظت في مختلف المؤسسات على مدى السنوات العديدة الماضية قوة دافعة محورية ساهمت بشكل كبير في تسريع البحث العلمي والمسااعي التجريبية التي تهدف إلى تعزيز الفكر الإداري بمعناه الواسع، مع التركيز بشكل خاص على مجال إدارة الموارد البشرية؛ وقد أدى هذا التطور بالتالي إلى ظهور أطر وفلسفات إدارية وتنظيمية مبتكرة، من بينها نموذج إدارة المواهب يبرز كواحد من أكثر النماذج حرج. بينما نتصفح تعقيدات مجتمعنا المعاصر، شهدت ضرورة الانخراط في المسااعي المبتكرة والإبداعية زيادة ملحوظة، مما يؤكد على ضرورة قيام كل منظمة بالبحث بنشاط عن المواهب الإبداعية الاستثنائية وتنميتها بين القوى العاملة لديها لضمان قدرتها على مواكبة مشهد التقدم سريع التطور. في السنوات الأخيرة، كان هناك ارتفاع ملحوظ في الاهتمام الأكاديمي الموجه نحو مفهوم إدارة المواهب، والذي يشمل مجموعة متنوعة من الأساليب الاستراتيجية التي تهتم في المقام الأول بجذب الأفراد الموهوبين من المصادر الخارجية والداخلية، والتخصيص المناسب لهذه المواهب في الأدوار القيادية، وزراعة بيئة تنظيمية تعزز الدافع والإبداع، وكلها ضرورية لتعزيز الأداء التنظيمي العام. وهذا يعني أن أي منظمة تطمح إلى دمج المواهب بفعالية في نسيج حياتها التشغيلية يجب ألا تكتشف طرقاً مبتكرة للاستفادة من كفاءاتها الفريدة فحسب، بل يجب أيضاً أن تضع هياكل واستراتيجيات شاملة ومناخاً تنظيمياً يشجع قادتها بنشاط على المساهمة في التطوير المستمر وتعزيز الإبداع التنظيمي، وبالتالي تسهيل تحقيق النجاح التنظيمي الشامل. تسعى إدارة المواهب، كإطار منهجي للعمليات، إلى صياغة استراتيجية متماسكة موجهة بشكل أساسي نحو توقع الاحتياجات الفورية والطويلة الأجل للمؤسسة للأفراد المهرة مع السعي في نفس الوقت لجذب هذه المواهب من مصادر مختلفة؛ بالإضافة إلى ذلك، فإنه ينطوي على تقييم شامل لمستوى المواهب الموجودة حالياً داخل المنظمة على جميع المستويات الهرمية، وهو أمر بالغ الأهمية لتطويرها وإثراء قاعدة معارفها من خلال تنفيذ معايير الأداء الموضوعية ومبادرات التنمية المستدامة. (عبد اللاه، 2022)

ومن هنا يمثل نظام إدارة المواهب أحد أهم المفاهيم التقدمية في مجال ممارسات الإدارة المعاصرة التي تطورت على مدى العقود القليلة الماضية. بدأ الاعتراف الأولي والاهتمام الأكاديمي المكرس لهذا المفهوم بالذات في اكتساب المزيد من الزخم خلال التسعينيات، وهي فترة تميزت بظهور مصطلح «حرب المواهب»، الذي استحوذ بشكل مناسب على المناخ التنافسي الشرس والمكثف الذي اندلع بين الشركات الكبرى متعددة الجنسيات أثناء تنافسها على مجموعة محدودة من المهنيين المهرة. يدور هذا المفهوم الخاص بشكل أساسي حول الضرورة الاستراتيجية ليس فقط لجذب الأفراد الموهوبين ولكن أيضاً إشراكهم ودمجهم في الإطار التنظيمي، يليه التزام مستمر بالتطوير المهني والاحتفاظ بهم، حيث يتم الاعتراف بهؤلاء الأفراد على نطاق واسع على أنهم الركائز الأكثر أهمية والتي لا غنى عنها

والتي يتم بناء أساس منظمات الأعمال عليها في سعيها الحثيث للتقدم والابتكار والإبداع. لتعزيز الشعور بالانتماء التنظيمي والالتزام بين الموظفين بشكل فعال، من الضروري أن تتبنى منظمات الأعمال نهجًا استباقيًا تجاه إدارة مواردها البشرية، والذي يتضمن إنشاء ظروف عمل مواتية وتوفير الموارد المصممة لتحفيز وتعزيز إبداع الموظفين، خاصة وأن الدول في جميع أنحاء العالم تسعى جاهدة لجذب واستبقاء الأفراد الموهوبين بمواهب فريدة ومتخصصة. وبالتالي، فقد شهد مفهوم إدارة المواهب تطورًا كبيرًا وتم إضفاء الطابع المؤسسي عليه الآن كنهج منهجي يتم تطبيقه عالميًا عبر مختلف الإدارات داخل المنظمات، وبالتالي وضعه كاستراتيجية حيوية لتعزيز التنمية وتسهيل التغيير التحويلي داخل المشهد المؤسسي. (العص، 2023)

ويجد الباحث أنه في سياق بيئة الأعمال سريعة الوتيرة والتنافسية بشكل متزايد، أدركت المنظمات أن رأس مالها البشري - الذي يتكون من المهارات الجماعية والمعرفة والكفاءات للقوى العاملة - يمثل أصولها الأكثر قيمة في تحقيق النجاح على المدى الطويل لقد أصبح من الواضح بشكل متزايد أن مجرد توظيف الأفراد لم يعد مناسبًا؛ بدلاً من ذلك، يجب على المنظمات تنفيذ ممارسات إدارية قوية تعمل على تسخير وتحسين إمكانات هذه المواهب بشكل فعال من أجل تحقيق النمو المستدام والنجاح الدائم تتجاوز إدارة المواهب المفهوم التقليدي للتوظيف؛ فهي تجسد إطارًا استراتيجيًا كليًا وشاملاً تم تصميمه بدقة لجذب أفضل الكفاءات التي تمتلكها الشركة ورعايتها وتطويرها والاحتفاظ بها، وبالتالي ضمان بقاء المنظمة قادرة على المنافسة وذات صلة في سوق يتطور باستمرار.

مشكلة الدراسة

في ضوء الاعتراف المتزايد بالدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية كمحفز أساسي للنمو والقدرة التنافسية في مشهد الأعمال المعاصر، تجدر الإشارة إلى أن عددًا كبيرًا من المنظمات لا يزال يواجه عقبات كبيرة في الإدارة الفعالة لرأس المال البشري. يتمثل التحدي الأساسي الذي لا يزال قائمًا داخل العديد من هذه المؤسسات في الغياب الواضح لإطار شامل ومتكامل لإدارة المواهب، مما يؤدي لاحقًا إلى تعقيدات كبيرة في جهودها لجذب المواهب الاستثنائية والاحتفاظ بها وتطويرها والتي يمكن أن تدفع النجاح التنظيمي وعلاوة على ذلك، فإن عدم المواءمة بين مبادرات إدارة المواهب والأهداف الاستراتيجية المؤسسية الشاملة يقوض بشدة قدرتها على تحقيق أقصى قدر من إمكانات وأداء قوتها العاملة، مما يعوق الفعالية التنظيمية الشاملة بالإضافة إلى ذلك، فإن التحولات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال، إلى جانب ظهور جيل جديد من الموظفين الذين يمتلكون توقعات وتطلعات متميزة، تمثل تحديات غير مسبوقة لا يمكن لمنهجيات إدارة المواهب التقليدية معالجتها. وبالتالي، فإن الهدف الأساسي من هذا المسعى البحثي هو إلقاء الضوء على هذه التحديات متعددة الأوجه مع اقتراح حلول عملية تهدف إلى تعزيز فعالية وأهمية إدارة المواهب كوسيلة لتحقيق النمو التنظيمي المستدام والنجاح الدائم في بيئة تنافسية للغاية. من خلال التحقيق في هذه القضايا بعمق، تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة برؤى قيمة

يمكن أن توجه ممارسات واستراتيجيات أفضل للمنظمات التي تسعى جاهدة للتغلب على تعقيدات إدارة القوى العاملة الحديثة في نهاية المطاف، لن توضح نتائج هذا البحث الأهمية الحاسمة للإدارة الفعالة للمواهب فحسب، بل ستؤكد أيضاً دورها الأساسي في تعزيز ثقافة تنظيمية قابلة للتكيف ومرنة قادرة على الازدهار وسط تحديات مشهد الأعمال المتطور باستمرار، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي "ما هو دور إدارة المواهب في نمو ونجاح الشركات؟"

تساؤلات الدراسة

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين استقطاب الموهبة كأحد أبعاد إدارة المواهب وبين نمو ونجاح الشركات من وجهة نظر رؤساء وموظفي شركات السعودية بالرياض؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تنمية الموهبة كأحد أبعاد إدارة المواهب وبين نمو ونجاح الشركات من وجهة نظر رؤساء وموظفي شركات السعودية بالرياض؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاحتفاظ بالموهبة كأحد أبعاد إدارة المواهب وبين نمو ونجاح الشركات من وجهة نظر رؤساء وموظفي شركات السعودية بالرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى :

- السعي لفهم أعمق لمعنى إدارة المواهب وعلاقتها بنجاح المنظمات .
- تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية برامج إدارة المواهب .
- تقييم الممارسات الحالية لإدارة المواهب في الشركات وتحديد نقاط القوة والضعف .
- اقتراح إطار عمل شامل لإدارة المواهب يمكن تطبيقه في مختلف أنواع الشركات.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

يمثل البحث المقدم هنا تعزيزاً كبيراً لا يقدر بثمن للمجموعة الحالية من المعرفة الأكاديمية في المجالات المتخصصة لإدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، وبالتالي ترسيخ مكانته كمساهمة أساسية في الخطاب العلمي. وهي تلعب دوراً محورياً في إثراء الفهم النظري فيما يتعلق بالعلاقة المعقدة بين ممارسات إدارة المواهب الفعالة والنجاح العام وأداء المنظمات المختلفة عبر الصناعات المتنوعة علاوة على ذلك، يعمل هذا الاستفسار على إلقاء الضوء على طرق جديدة للاستكشاف العلمي من خلال تقديم أسئلة مبتكرة والتحليل الدقيق للعلاقات السببية الموجودة بين عدد لا يحصى من المتغيرات المختلفة ذات الصلة بالمجال. بالإضافة إلى ذلك، فإن النتائج المستمدة من هذا المسعى البحثي تنطوي على إمكانية تسهيل تطور وصقل النظريات الموجودة مسبقاً في تخصص إدارة

المواهب، مع تقديم وجهات نظر ورؤى جديدة في نفس الوقت حول تنفيذ أفضل الممارسات التي يمكن استخدامها بفعالية في البيئات المهنية.

الأهمية العملية:

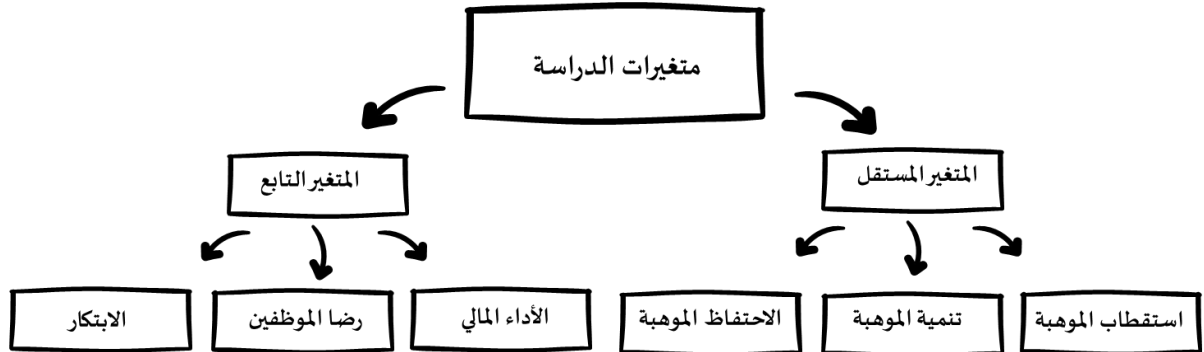
الآثار العملية لهذا البحث كبيرة، حيث أنه يوفر للمؤسسات مجموعة من الأدوات القابلة للتنفيذ والأطر الشاملة التي يمكن تطبيقها بشكل منهجي لتعزيز ممارسات إدارة المواهب بطرق هادفة. وهي تقدم رؤى قيمة حول العمليات متعددة الأوجه التي تتطوي عليها جذب المواهب الاستثنائية وتطويرها والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى توضيح كيفية مواءمة مبادرات إدارة المواهب بشكل فعال مع الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة ككل ويلعب هذا البحث دورًا أساسيًا في تمكين صانعي القرار في الشركات من خلال تزويدهم بالمعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة واستراتيجية فيما يتعلق بالاستثمارات في الموارد البشرية، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي علاوة على ذلك، يمكن الاستفادة من الأفكار المستقاة من هذه الدراسة من قبل مديري الموارد البشرية والمستشارين الإداريين على حد سواء، حيث يسعون إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتطوير قوية تهدف إلى تعزيز نمو الموظفين وتعظيم إمكاناتهم في المشهد المؤسسي.

متغيرات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة فإن المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة يمكن تلخيصها كالتالي:

- المتغير المستقل: إدارة المواهب. ويشمل الأبعاد التالية (استقطاب الموهبة، تنمية الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) .
- المتغير التابع: نمو ونجاح الشركات. ويشمل الأبعاد التالية (الأداء المالي ، رضا الموظفين ، الابتكار).

ويمكن تمثيل متغيرات الدراسة كما هو موضح بالنموذج أدناه:



الشكل 1 يوضح متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة

ستسعى الدراسة للتحقق من الفرضيات التالية:

الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين إدارة المواهب ككل وبين نمو ونجاح الشركات من وجهة نظر رؤساء وموظفي شركات السعودية بالرياض

وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

أ- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب وبين نمو ونجاح الشركات من وجهة نظر رؤساء وموظفي شركات السعودية بالرياض

ب- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب وبين نمو ونجاح الشركات من وجهة نظر رؤساء وموظفي شركات السعودية بالرياض

ت- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب وبين نمو ونجاح الشركات من وجهة نظر رؤساء وموظفي شركات السعودية بالرياض

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة بعض المصطلحات، يستعرضها الباحث كالآتي:

إدارة المواهب: تعرف بأنها " العملية التي يسعى من خلالها المديرين الى وضع مسار ملائم لاستقطاب وجذب الموارد البشرية وبشكل خاص الافراد الموهوبين والعمل على تنميتهم، وإدارة ادائهم بما ينمي روح الابداع لديهم، وبهدف المحافظة على بقائهم واستمرارهم في المنظمة." (نور، 2019)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها تلك العمليات والإجراءات التي تعتمدها الشركات لجذب الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العالية، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية يتم قياس ذلك من خلال الاستبيان الذي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية ألا وهم استقطاب المواهب ، تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب.

استقطاب المواهب: تعرف بأنها "آلية رئيسية تهتم بجذب الأفراد الذين يمتلكون المواهب والقدرات والمهارات العالية والأكثر ملائمة مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية لتدعيم مركزها التنافسي بإستمرار" (موسى، 2021: 557).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها عملية منظمة تهدف إلى جذب أفضل الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة والقدرات المناسبة لاحتياجات المنظمة، من خلال تطبيق استراتيجيات مبتكرة للتوظيف والتسويق الوظيفي. تتضمن هذه العملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة

فعالة، وإجراء عمليات بحث وانتقاء شاملة لاستهداف المرشحين المناسبين الذين يمكنهم تحقيق قيمة مضافة للشركة.

تنمية الموهبة: تعرف بأنها "عملية اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن إمكانيات العاملين لمواجهة التغيرات في متطلبات العمل والتغيرات في مستويات الطلب لدى العملاء وتشير إلى التعلم الرسمي وخبرات العمل والعلاقات وتقويم شخصيات العاملين التي تساعدهم للاستعداد للمستقبل" (أحمد، 2021).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها عملية مستمرة تهدف إلى تحسين قدرات ومهارات الأفراد داخل المنظمة، من خلال توفير برامج تدريبية، وتطوير مهني، وخلق فرص للنمو والتقدم الوظيفي. تسعى هذه العملية إلى تعزيز إمكانيات الموظفين الموهوبين، بما يساعدهم على تحقيق أداء متميز ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

الاحتفاظ بالموهبة: تعرف بأنها "الجهود التي تبذلها المنظمة لمنع ترك المواهب للعمل للحصول على فرص عمل أفضل" (موسى، 2021).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الاحتفاظ بالموهبة هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءات العالية والمهارات المميزة ضمن فريق العمل لفترة طويلة. يتم ذلك من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وفرص للنمو والتطور المهني، وحوافز مادية ومعنوية تُشعر الموظف بالتقدير والانتماء، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين الموهوبين.

الأداء المالي : تعرف بأنها "ذلك الأسلوب أو الطريقة أو المنهج أو الأداة التي تستخدمها المؤسسة للتعرف على وضعها المالي من خلال الاعتماد على المؤشرات المالية اللازمة وذلك من أجل الوصول إلى أهدافها المرجوة" (خمايسية وبوعنيق، 2022)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الأداء المالي هو قدرة الشركة أو المنظمة على تحقيق أهدافها المالية والاستفادة المثلى من مواردها لتحقيق عوائد إيجابية على الاستثمار. يتم قياس الأداء المالي باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية، مثل الأرباح، والإيرادات، والتدفقات النقدية، والعائد على الاستثمار (ROI)، والهامش الربحي، وذلك لتقييم مدى نجاح الشركة في إدارة مواردها وتحقيق الربحية والاستدامة.

رضا الموظفين: يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنها "الحالة التي يتفاعل فيها الفرد مع وظيفته، وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك البيئة والمؤسسة اللتين يعمل فيهما، ويكون هذا التفاعل من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم،

وتحقيق أهدافه الاجتماعية، كما ويشير الرضا الوظيفي إلى مستوى الرضا والوفاء والمشاعر الإيجابية التي يشعر بها الموظفون فيما يتعلق بوظائفهم وبيئة عملهم، وهو مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد يتأثر بعوامل مختلفة داخل مكان العمل، ويعد الرضا الوظيفي أمراً مهماً لأنه يؤثر على الرفاهية العامة للموظف وتحفيزه وأدائه والتزامه تجاه المنظمة" (الهاجري، 2023)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها رضا الموظفين هو شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه وظيفته وبيئة العمل التي يعمل فيها. ينشأ هذا الرضا نتيجة توافق توقعات الموظف مع التجارب الفعلية في مكان العمل، بما في ذلك ظروف العمل، العلاقات المهنية، الحوافز، الفرص الوظيفية، والثقافة التنظيمية. يُعتبر رضا الموظفين مؤشراً هاماً على مدى ارتباطهم وولائهم للمنظمة، ويؤثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم وأدائهم.

الابتكار :يمكن تعريفه كالتالي "الانسان هو مصدر الإبداع فهو يستعمل معرفته وذكائه بواسطة تطبيقها وهو يحتاج لذلك الى بيئة تتقبل المتغيرات الابداعية وتحفزها وتحضنها لتحقيق الابتكارات وهناك اختلافات في المفاهيم وخطب بين الإبداع والابتكار ، اذ يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى الى تحقيق الإزدهار في ظل بيئات متغيرة وتنافسية." (أنيسة ومروان، 2021)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الابتكار هو عملية تحويل الأفكار الجديدة أو الحلول الإبداعية إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تُحقق قيمة مضافة ويُعد الابتكار وسيلة للتجديد والتطوير من خلال استحداث طرق وأساليب غير تقليدية لتلبية احتياجات السوق أو تحسين الأداء التنظيمي. يمكن أن يكون الابتكار تدريجياً (تطويراً لمنتج أو خدمة موجودة) أو جذرياً (إطلاق شيء جديد كلياً).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

أولاً: إدارة المواهب

1.1. مفهوم إدارة المواهب

تعددت التعاريف التي تناولت إدارة المواهب على الرغم من حداثة هذا العلم، لعل أبرزها يتمثل فيما يلي: تشير إدارة المواهب إلى عملية جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل، ودمجهم فيها، وتطويرهم، (Gitonga, 2016) والاحتفاظ بهم كما عرفها (العنزي والدليمي، 2016) بأنها تعني تفاعل مجموعة من العمليات المنظمة، تعمل وفقاً للاستراتيجية عمل مدروسة، تركز على تخطيط احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد ذوي المواهب المطلوبة، والعمل على جذبها وتطويرها وتوجيهها والمحافظة عليها بصورة تدعم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنسجم مع توجهات المنظمة الاستراتيجية.

كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب ذوي المهارات المطلوبة، والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة (Nasir, 2017) كما أشار (العمرى، 2017) إلى أن إدارة المواهب تعني الإدارة التي تقوم بجهود منظمة ومدروسة، من أجل الوصول إلى أداء متميز عن طريق استقطاب أفضل المواهب البشرية المتاحة في السوق والمحافظة عليها، وتطويرها واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. كما وضح (Hitu and Baroda, 2018) أن إدارة المواهب تعني استقطاباً منظماً واختياراً وتطويراً واحتفاظاً بالموظفين من ذوي الإنجاز المرتفع في العمل وينقلون قيمة حقيقية ومؤكدة للمنظمة.

1.2. أسباب ظهور إدارة المواهب

لم تظهر فكرة إدارة المواهب بدون هدف؛ بل تجلت كمجال مهم وأساسي ضمن المجال الأوسع لإدارة الأعمال. في السياقات المعاصرة، تحول هذا المفهوم إلى منهجية شاملة ونهج منظم ومجموعة من التقنيات المصممة لتعزيز وتركييز دور المواهب البشرية في العمليات التشغيلية. يتجلى هذا التحول بشكل خاص في قدرته على تسهيل التغيير التنظيمي ووظيفته المحورية في تحديد واختيار القادة الموهوبين والمديرين التنفيذيين عبر مستويات مختلفة من المنظمات. الهدف الشامل هو تعزيز تطوير وتحسين جودة الأداء في عدد لا يحصى من البيئات التنظيمية. هناك العديد من الأسباب التي حفزت ظهور مصطلح «إدارة المواهب» وزيادة الاهتمام به، وهو مصطلح أصبح مطلوباً بشكل متزايد من قبل كل منظمة تقريباً في مشهد الأعمال الحديث. السبب الرئيسي من بين هذه العوامل هو الطبيعة المتطورة لخصائص الوظيفة والمتطلبات المتغيرة للأداء. أدى التقدم السريع

والتعقيدات المعقدة المرتبطة بالتكنولوجيا إلى تغييرات كبيرة في جودة وخصائص الموارد البشرية. أحد المتغيرات البارزة هو الطلب المتزايد على الموظفين الذين يمتلكون درجة أعلى من المعرفة والمهارات المتخصصة والخبرة المتقدمة ذات الصلة بمجالات تخصصهم. (مختار، 2023)

ثانياً، لا يمكن تجاهل مستويات التعليم المتزايدة داخل القوى العاملة. على مدى السنوات الأخيرة، كان هناك ارتفاع كبير في التحصيل العلمي المتوسط بين القوى العاملة، مما يعني أن الوافدين الجدد إلى سوق العمل سيحلون محل أسلافهم الذين قد يفتقرون إلى مؤهلات تعليمية مماثلة. والأهم من ذلك، من المرجح أن يحل هؤلاء الموظفون الجدد محل أولئك الذين لديهم مستويات أقل من التعليم الرسمي، مما يؤدي إلى تفاوت محتمل في المؤهلات التعليمية قد يمتد إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات. ثالثاً، تفاقم التعقيد المتزايد للمهام الإدارية بشكل كبير بسبب المنافسة المتزايدة، لا سيما في ضوء ظهور منافسين دوليين. وقد زاد هذا الوضع تعقيداً بسبب التقدم التكنولوجي السريع، وبداية ثورة المعلومات، وزيادة معدلات الابتكار والتطوير، وعدم الاستقرار السائد داخل بيئة الأعمال. وبالتالي، تضطر المؤسسات إلى تصميم وتنفيذ برامج فعالة بدقة تهدف إلى جذب المواهب من الدرجة الأولى، ورعاية كفاءاتها، وتعزيز أدائها العام. (الزبيدي، 2015)

رابعاً، كانت هناك زيادة ملحوظة في تدخل الحكومة في أسواق العمل. تتطلب قوانين ولوائح العمل المعاصرة في العديد من البلدان أن تسعى الإدارة داخل المنظمات المختلفة بنشاط لجذب المرشحين الأكثر تأهيلاً لشغل الوظائف المتاحة، بغض النظر عن عوامل مثل العرق أو الجنس أو أي ممارسات تمييزية أخرى. علاوة على ذلك، هناك متغيرات إضافية ساهمت في ازدهار مجال إدارة المواهب داخل المنظمات. تدور هذه المتغيرات حول سلسلة من العوامل التي كثفت الدافع لاعتماد استراتيجيات إدارة المواهب، والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر: التوسع في العمليات التجارية؛ التحولات داخل الشركات؛ الاستثمارات الموجهة نحو مجالات الأعمال الأساسية الجديدة؛ قوى العولمة؛ ظهور نماذج الشراكة المبتكرة؛ والضغط لتوظيف الأفراد بمجموعات مهارات جديدة على جميع المستويات التنظيمية. يعترف القادة والمديرون بشكل متزايد بأن امتلاك المواهب يعني الحصول على ميزة تنافسية متميزة. إن التحولات الكبيرة في مشهد الأعمال، إلى جانب ثورة الاتصالات، تجبر المنظمات على تبني وجهات نظر عالمية. من المرجح أن تواجه المنظمات التي تجد نفسها غير مجهزة للتنقل في مثل هذه البيئة المعقدة تحديات كبيرة وقد تصبح في نهاية المطاف قديمة في المستقبل. لذلك، فإن التنفيذ الاستراتيجي لإدارة المواهب لا يزود المنظمات بالمرونة والقدرة على التكيف اللازمين للاستجابة للتحولات البيئية فحسب، بل يمكنها أيضاً من الحفاظ على ميزة تنافسية غالباً ما تكون بعيدة المنال لمنافسيها. (العنزي، 2016)

1.3. أهمية إدارة المواهب

تصبح أهمية إدارة المواهب واضحة عندما تلبي المنظمات بنجاح متطلبات الأفراد الموهوبين مع تعزيز تطوير قدراتهم وكفاءاتهم في نفس الوقت. عندما تكون بيئة المنظمة مواتية لهذا النمو، فإنها تميل إلى تنمية ثقافة تشجع السلوكيات الإبداعية والمبتكرة، والتي بدورها تحفز توليد مخرجات مميزة تعمل على تمييز هذه المنظمة عن منافسيها في السوق وهناك العديد من الأسباب المقنعة التي تؤكد ضرورة الاحتفاظ بالمواهب البشرية، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

أولاً، هناك مجموعة محدودة بشكل ملحوظ من الأفراد ذوي المهارات العالية الذين يمتلكون المؤهلات المطلوبة لتقديم الخدمات بطريقة معاصرة. ويعزى ذلك إلى حد كبير إلى فهمهم العميق لاحتياجات العملاء، ومهاراتهم الشخصية المثالية في التعامل مع العملاء، والطبيعة السريعة للخدمة التي يقدمونها، والجودة الفائقة لأدائهم العام. علاوة على ذلك، يمكن أن تكون الآثار المالية المرتبطة باستبدال الأفراد الموهوبين بهذه المهارات النادرة والقيمة عالية للغاية، كما يتضح من بحث (العمرى، 2017)

علاوة على ذلك، ظهرت إدارة المواهب كاستجابة حاسمة للتغيرات الديناميكية في سوق العمل وقوى العولمة، والتي جعلت من الضروري للمنظمات ليس فقط جذب أفضل الموارد البشرية المتاحة ولكن أيضاً تأمينها. وهذا يتطلب التطوير والتدريب والتحفيز المستمر لهؤلاء الأفراد حتى يتمكنوا من تطبيق أحدث المعارف والتطورات التكنولوجية بشكل فعال، وبالتالي تعزيز جودة ومستوى السلع والخدمات التي يتم تقديمها في نهاية المطاف للعملاء، كما أكد (العنزي، 2019)

بالإضافة إلى هذه العوامل، يعد تحسين جودة عملية التوظيف أمراً ضرورياً، وكذلك تعزيز الأداء الفردي والإداري، وتعزيز التنمية المستدامة، وتحديد فجوات الأداء بسرعة. وعلاوة على ذلك، تُشجع المنظمات على توفير التدريب المناسب والملائم في الوقت المناسب، إلى جانب إنشاء آليات محددة للقياس والمساءلة. تعمل هذه المبادرات على تعزيز الشعور بالتكامل بين الأفراد داخل المنظمة وضمان توفير التدريب الكافي لأولئك المشاركين في الأنشطة المتعلقة بالأعمال، على النحو الذي أوضحه (الشجيري، 2016)

تعتبر إدارة المواهب أيضاً ذات أهمية قصوى في اختيار وتطوير القادة والمديرين، إلى جانب تنمية جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق إنجازات كبيرة داخل المنظمات. تستلزم هذه العملية جذب الموارد البشرية الموهوبة والاحتفاظ بها، وخلق سبل لتطويرها وتحفيزها المستمر، بالإضافة إلى تسهيل التحسينات في كل من الإنتاجية والجودة (العنزي، 2019)

في ضوء النقاط المذكورة أعلاه، يفترض الباحث أن الأهمية الحاسمة لإدارة المواهب متجذرة إلى حد كبير في قدرتها على التخفيف من العديد من الأخطاء والتحديات التي تواجهها إدارة المنظمات. من خلال تحسين الاستفادة من قدرات الموارد البشرية من خلال تنفيذ برامج التدريب وإعادة التأهيل الفعالة والمستمرة، يمكن للمنظمات تعزيز قدرات ومهارات القوى العاملة لديها بشكل كبير. وهذا بدوره من المرجح أن يؤثر بشكل إيجابي على مستوى السلوك الإبداعي الذي يظهره الأفراد داخل هذه الهياكل التنظيمية.

1.4. أهداف إدارة المواهب

تسعى إدارة المواهب كمجال لتحقيق العديد من الأهداف، من بينها التطلعات الرئيسية التالية:

- أولاً وقبل كل شيء، يتم التركيز على تحديد وتنمية مواهب الموارد البشرية، الأمر الذي ينطوي على تطوير برامج التدريب والتطوير المستمرة التي تهدف إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية للمستقبل. علاوة على ذلك، تسعى إلى تحديث عمليات إدارة الأداء بطرق تتميز بالإبداع والابتكار، مع ضمان الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين والحفاظ عليهم، كما ناقش (أبو نمر، 2019).
- بالإضافة إلى ذلك، تركز إدارة المواهب على تطوير المسارات المهنية للموارد البشرية الموهوبة من خلال تنفيذ مبادرات تنموية استثنائية داخل المنظمات. ويشمل ذلك تقديم الدعم اللازم للأفراد الموهوبين، وتوليد الأنشطة والأدوات التي تعزز أدائهم، والمشاركة في المناقشات المتعلقة بالمسارات المهنية التي تتوافق مع تطلعاتهم وقدراتهم، على النحو الذي اقترحه (العنزي، 2019)
- ويتمثل الهدف الحاسم الآخر في منح المنظمة مزايا تنافسية مستدامة، مستمدة من تحقيق مستويات الأداء المثلى، مع ضمان الوصول في الوقت نفسه إلى الموارد البشرية الموهوبة في كل مستوى تنظيمي. يجب أن يكون هؤلاء الأفراد مستعدين لمواجهة التحديات المستقبلية، وبالتالي تسهيل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، كما أبرزها (موسى، 2021)

1.5. التحديات التي تواجه إدارة المواهب في المنظمات

على الرغم من الأهمية الواضحة لإدارة المواهب، لا تزال هناك مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تعوق تنفيذها الفعال داخل المنظمات. ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

يخلق النقص الواضح في العمالة الماهرة، إلى جانب انخفاض مستويات المشاركة من الموارد البشرية الموهوبة، مشهداً مليئاً بالتحديات. بالإضافة إلى ذلك، فإن التوفيق بين الاحتياجات المتنوعة للموظفين والأهداف التنظيمية الشاملة يثبت أنه مسعى معقد. إن التكاليف المتصاعدة

المرتبطة باكتساب العمالة الماهرة، وتدهور العلاقات بين الإدارات بين الموظفين، والمقاومة القوية التي يظهرها بعض الأفراد تجاه التقييمات التي تركز على المواهب تزيد من تعقيد الوضع. علاوة على ذلك، فإن وجود أفراد غير مناسبين في المناصب العليا يؤدي إلى تفاقم هذه التحديات، كما لاحظ (العنزي ، 2019)

وعلاوة على ذلك، فإن استمرار انخفاض مستويات المشاركة من الموارد البشرية الموهوبة، إلى جانب عدم وجود ثقافة تنظيمية تدعم مبادئ إدارة المواهب، يزيد من الصعوبات التي تواجهها. بالإضافة إلى ذلك، تعمل أوجه القصور التنظيمية المختلفة وأوجه القصور الإجرائية التي لا تتوافق مع أهداف إدارة المواهب داخل المنظمات على إعاقة التقدم في هذا المجال الحيوي، كما أكد (العمرى، 2017)

1.6. ممارسات إدارة المواهب

استلزم التعقيد المتزايد لمشهد التوظيف المعاصر تركيزًا متزايدًا على ممارسات إدارة المواهب داخل المنظمات، لا سيما أنها تواجه صعوبات كبيرة في مساعيها لجذب وتعيين الأفراد ذوي المهارات والقدرات الاستثنائية في مناصب وظيفية مختلفة. يتجذر هذا الاهتمام المتزايد بإدارة المواهب في فهم كيفية ليس فقط جذب الموارد البشرية ذات المهارات العالية والخبرة والكفاءة ولكن أيضًا اختيارها. تهدف هذه العملية بشكل أساسي إلى الكشف عن القدرات الكامنة لهؤلاء الأفراد وتعزيز نموهم المهني من خلال التدريب المنظم ومبادرات التطوير المستمرة. علاوة على ذلك، من الضروري أن تنفذ المنظمات استراتيجيات تضمن استمرار المشاركة والاحتفاظ بهذه الموارد القيمة، كل ذلك مع مواءمة جهودها مع الأهداف والتطلعات طويلة الأجل للمنظمة نفسها، كما هو موضح في العمل العلمي (حمد، 2015).

كما تتشابك إدارة المواهب بشكل معقد مع المجال الأوسع لإدارة الموارد البشرية، مما يستلزم إنشاء إطار هيكلي قوي ومحدد جيدًا داخل المنظمات لتسهيل تنفيذها الفعال. لقد أثبتت مجموعة كبيرة من الأبحاث التأكيد على أن قدرة المنظمة على جذب الأفراد الموهوبين وتوظيفهم والاحتفاظ بهم وتوظيفهم بكفاءة عبر جميع مستويات التسلسل الهرمي الإداري تمثل ميزة تنافسية محورية وحقيقية في مجال العمليات التنظيمية. وتتعرّز هذه الفكرة أيضًا من خلال النتائج التي توصل إليها (الحربي، 2018)، الذي يؤكد على الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب في تعزيز النجاح التنظيمي.

وفي ضوء الاعتبارات المذكورة أعلاه، أصبح من الضروري لهذه الدراسة تحديد وتوضيح أبرز ممارسات إدارة المواهب، والتي تشمل توظيف المواهب، واختيار المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب. تلخص هذه الممارسات بشكل جماعي العمليات الأساسية التي

ينطوي عليها جذب الموارد البشرية واختيارها وتطويرها والاحتفاظ بها، مما يضمن تنفيذ هذه الأنشطة بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب لخدمة احتياجات وأهداف المنظمات على أفضل وجه.

1.7. أبعاد ممارسات إدارة المواهب

تشمل أبعاد إدارة المواهب مجموعة متنوعة من الممارسات أو مجموعة متماسكة من العمليات المترابطة التي تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الاستثنائي وضمان استدامة المنظمة بمرور الوقت. يتم تحقيق هذا الهدف الشامل من خلال سلسلة من الممارسات التي تم توضيحها من قبل العديد من العلماء والباحثين، بما في ذلك (موسى، 2021)، (عبد اللاوي، 2019)، (العنزي، 2019)، و(الشجيري، 2016)، الذين حددوا العديد من المكونات الرئيسية الضرورية لإدارة المواهب الفعالة.

1. استقطاب الموهبة

إن السعي لجذب مجموعة من المرشحين المؤهلين لمناصب وظيفية محددة هو عملية صنع قرار حاسمة تلعب دورًا حاسمًا في تحديد ما إذا كانت المنظمة ستحقق أهدافها الاستراتيجية بنجاح أو ستقصر في النهاية عن تحقيق تطلعاتها. وتتبع مرحلة الجذب هذه دائمًا عملية تقييم دقيقة تسعى إلى تحديد واختيار المرشحين الأكثر قدرة من بين مجموعة كبيرة من المتقدمين، وبالتالي ضمان قدرة المنظمة على تأمين أفضل المواهب المتاحة، كما أوضح (إبراهيم، 2015) وفي فحصهم للمصادر التي يمكن من خلالها شراء الموظفين الموهوبين، حدد (السيد، 2016) طريقتين أساسيتين للحصول على هؤلاء الأفراد،

أول هذه المصادر هو الموارد الداخلية، التي تمثل ثروة من المواهب المحتملة التي قد تكون موجودة بالفعل داخل المنظمة نفسها، وإن كان من المحتمل أن تكون غير مكتشفة غالبًا ما تضم المنظمات العديد من الكفاءات بين موظفيها التي لم يتم الاعتراف بها بعد؛ وبالتالي، من الضروري أن تستثمر الإدارة الوقت والجهد في تحديد ورعاية مهارات ومواهب القوى العاملة الحالية لتسهيل الاحتفاظ بهذه الموارد القيمة.

الطريقة الثانية التي يمكن للمنظمات من خلالها الوصول إلى المصادر الخارجية للمواهب تتضمن البحث بنشاط عن الأفراد المهرة من سوق العمل الأوسع خارج المنظمة. يوفر التعامل مع المصادر الخارجية العديد من المزايا، حيث أنه يقدم وجهات نظر جديدة وأفكار مبتكرة في الإطار التنظيمي، مما يساهم في نهاية المطاف في تجديد الممارسات التشغيلية والنهوض بها.

ولتحقيق نجاح كبير وتقدير في المشهد التنافسي، تسعى العديد من المنظمات المتميزة بحماس إلى وضع نفسها بين كيانات النخبة التي تتفوق في جذب المواهب البشرية الاستثنائية. وبالتالي، يجب على المؤسسات اعتماد نهج التفكير المستقبلي في عمليات التوظيف الخاصة بها، مع

النظر بعناية في جميع السيناريوهات والتطورات المحتملة المتعلقة بسوق العمل لتعزيز ثقافة الانتماء والولاء بين الموظفين، وخاصة أولئك الذين يظهرون مواهب استثنائية، كما أكد (الفرجاني، 2014).

ويقدم (المحمدي، 2019) نظرة عامة شاملة على العديد من الجوانب الهامة التي تؤكد الأهمية القصوى لعملية التوظيف داخل المنظمات، والتي تشمل النقاط الرئيسية التالية: أولاً، من الضروري ضمان وجود مجموعة كافية من المتقدمين للاختيار بأقل نفقات مالية ممكنة، وبالتالي تعظيم كفاءة التكلفة مع الحفاظ على الجودة. وعلاوة على ذلك، لا بد من تعزيز الفعالية الشاملة لعملية الاختيار من خلال النجاح في اجتذاب مجموعة متنوعة من الأفراد ومن ثم اختيار المرشحين بما يتفق بدقة مع المؤهلات المحددة المطلوبة للأدوار المعنية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات أن تحدد بجد الطرق الأكثر فعالية لتقييم احتياجاتها من الموارد البشرية، والتي قد تتطلب على استكشاف كل من مجموعات المواهب الداخلية والأسواق الخارجية. علاوة على ذلك، من الضروري تحقيق مبدأ الاستقرار داخل القوى العاملة في المنظمة من خلال جذب الأفراد ذوي الكفاءة العالية وضمان الاحتفاظ بالموظفين المطلوبين على المدى الطويل، وبالتالي تعزيز الشعور بالاستمرارية والالتزام. يعتبر التوظيف بمثابة الخطوة الأساسية الأولية في السعي لبناء قوة عاملة ليست فقط فعالة للغاية ولكن أيضاً منتجة للغاية في مخرجاتها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمات أن تقلل بشكل كبير من نفقاتها التدريبية للموارد البشرية من خلال جذب الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات استثنائية بنجاح، وبالتالي تقليل الحاجة إلى برامج تدريبية مكثفة. أخيراً، من الضروري أن تفي إدارة الموارد البشرية بمسؤولياتها الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام الصارم بعملية البحث المناسبة التي تحمي حقوق جميع المرشحين للوظائف، مما يضمن معاملتهم بإنصاف وعدل طوال عملية التوظيف.

2. تنمية الموهبة

يشمل مصطلح «تنمية المواهب» الاستراتيجيات والمبادرات الشاملة التي تستخدمها المنظمات والتي تهدف إلى تعزيز مهارات وكفاءات وقدرات موظفيها الأكثر موهبة، والتي يتم تحقيقها من خلال تنفيذ برامج تدريبية مصممة خصيصاً وورش عمل تطويرية وفرص تعليمية متنوعة مصممة خصيصاً لهؤلاء الأفراد. يمكن تقديم هذه المبادرات التطويرية من خلال جلسات شخصية تقليدية يقودها مدراء تنفيذيون ذوو خبرة، أو من خلال الأساليب الحديثة مثل منصات التعلم الإلكتروني التي توفر وصولاً مرئياً إلى موارد التدريب وتتبع هذه المرحلة الحرجة من تطوير المواهب المرحلة المبكرة من جذب وتحديد الأفراد ذوي القدرات والإمكانات الاستثنائية. في حين أن الخطوات الأولية في تعزيز المنظمات الناجحة وتنمية رأس المال البشري القيم تتطلب على عمليات دقيقة لجذب واختيار الأفراد الذين يتمتعون بمواهب رائعة، فمن الضروري الاعتراف بأن هذه

الإجراءات الأولية وحدها غير كافية. من الضروري المشاركة في مبادرات التطوير والتدريب المستمرة التي تتخلل جميع مستويات التسلسل الهرمي التنظيمي، مما يضمن توافق الأفراد الذين تم تجنيدهم وصقلهم من خلال هذه العمليات مع المهمة الشاملة والأهداف والقيم الأساسية للمنظمة (السيد، 2016).

علاوة على ذلك، يمكن للمؤسسات اعتماد العديد من الممارسات المبتكرة لتعزيز جهود تطوير المواهب، مع العديد من الاستراتيجيات البارزة بما في ذلك تعريف الموظفين على نطاق واسع بمبادئ إدارة المواهب، والتكامل السلس لمختلف مكونات إدارة المواهب في نظام متماسك وشامل، والتركيز المركز على رعاية وتطوير المواهب ذات الإمكانيات العالية، والدعم النشط من الإدارة العليا في الإشراف الفعال على عمليات إدارة المواهب، وإنشاء نماذج واضحة لتحديد المهارات والسلوكيات التي تتوافق مع القيم التأسيسية للمؤسسة، والتقييم والتقييم المستمر للنتائج المستمدة من نظام إدارة المواهب (النصيري، 2017).

3. الاحتفاظ بالموهبة

يعد الاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة أمرًا بالغ الأهمية، حيث أنه من الأهمية بمكان الحفاظ على مشاركة الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية التي ستقود المنظمة نحو النجاح في المستقبل، والذين تعتبر مساهماتهم لا يمكن الاستغناء عنها. يمكن أن تكون الآثار المالية المرتبطة باستبدال موظف عالي الأداء يضيف قيمة كبيرة إلى المنظمة كبيرة للغاية، مما يستلزم تطوير أطر استراتيجية تهدف إلى الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين القيمين، غالبًا من خلال تنفيذ أنظمة المكافآت التي تعترف بالأداء العالي وتخلق فرصًا للتقدم والنمو المهني (حياوي، 2014).

ويتم تضمين أحد الأساليب الفعالة التي يمكن للمنظمات استخدامها لتعزيز استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في التوصيات التي قدمها (السيد، 2016)، والتي تشمل توفير برامج التدريب ذات الصلة والمناسبة للموظفين، بما في ذلك معلومات شاملة بشأن مبادرات إدارة المواهب المختلفة المتاحة. من الضروري أيضًا مساعدة الموظفين في توضيح أهدافهم الشخصية والمهنية والتأكد من أن هذه التطلعات مرتبطة بشكل معقد بالأهداف الأوسع للمنظمة. علاوة على ذلك، من الضروري تقديم ملاحظات متسقة وبناءة للموظفين فيما يتعلق بأدائهم، وبالتالي تعزيز ثقافة التحسين المستمر. إن الاعتراف بجهود الموظفين مهم بنفس القدر، حيث يجب على المنظمات تنفيذ آليات لتقدير ومكافأة الأداء المتميز، باستخدام الحوافز النقدية وغير النقدية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي تفعيل ساعات العمل المرنة إلى تعزيز الرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة. أخيرًا، يمكن أن يؤدي إنشاء علاقات شخصية قوية بين الموظفين ومديريهم إلى تنمية بيئة من الثقة والتعاون.

1.8. عوامل النجاح لإدارة المواهب

من أجل تحقيق الفعالية المرجوة والنجاح الشامل لإدارة المواهب في مختلف السياقات التنظيمية، من الضروري أن تتخذ الإدارة العديد من الإجراءات الشاملة التي لا تشمل فقط تحديد وملء الفجوات التنظيمية والإدارية ولكن أيضًا تعزيز القدرات الفردية من خلال مبادرات تنمية المهارات المستهدفة. تتضمن هذه العملية الاعتراف بالمسؤوليات الرئيسية التي تعتبر ضرورية لتقديم المنظمة وتحديد أولوياتها، مع المساهمة بشكل كبير في تنمية فئة ثانوية من الموظفين الذين يظهرون درجة ملحوظة من المرونة والقدرة على التكيف في اكتساب الكفاءات اللازمة التي ستمكنهم من الاستجابة بفعالية للمتطلبات المتطورة باستمرار للتقدم المعرفي والتكنولوجي في مكان العمل.

وفقًا لـ (الشجيري، 2016)، هناك العديد من العوامل الإضافية التي تعمل على تسهيل نجاح ممارسات إدارة المواهب، بما في ذلك الارتباط الحاسم بين التعلم والأداء الذي يجب ترسيخه بقوة عبر جميع مستويات التسلسل الهرمي التنظيمي. يؤكد هذا الارتباط الأساسي الفكرة القائلة بأن خبرات التعلم المحسنة يمكن أن تؤدي إلى نتائج أداء محسنة في العديد من السيناريوهات التي تنشأ داخل الإطار التنظيمي. علاوة على ذلك، من الضروري أن تمتلك العمليات المرتبطة بإدارة المواهب القدرة على التنسيق الشامل مع جميع الكفاءات ذات الصلة التي تشكل جزءًا لا يتجزأ من الفعالية التشغيلية للمنظمة. ومن الجوانب التي لا تقل أهمية إنشاء علاقات داعمة تهدف إلى تخفيف الحواجز المحتملة التي قد توجد بين الموظفين والإدارة؛ وبالتالي، فإن تنمية العلاقات الإشرافية الإيجابية تعتبر ضرورية للاحتفاظ بالأفراد الموهوبين داخل المنظمة.

1.9. القيود التي تواجه إدارة المواهب في المنظمات

في مجال العمليات التنظيمية، هناك عدد كبير من الصعوبات والتحديات التي تعيق بشكل كبير فعالية مبادرات إدارة المواهب، وأبرز القضايا هي ندرة العمالة الماهرة إلى جانب مستويات المشاركة المنخفضة بشكل ملحوظ من الموارد البشرية الموهوبة. بالإضافة إلى ذلك، هناك صعوبة واضحة في مواءمة الاحتياجات المتنوعة للموظفين مع الأهداف والغايات الشاملة للمنظمة، والتي تتفاقم بسبب التكاليف المتصاعدة المرتبطة باكتساب العمالة الماهرة، علاوة على ذلك، يمثل الانفصال في العلاقات بين الموظفين والإدارات المختلفة داخل المنظمة حاجزًا كبيرًا، إلى جانب المقاومة الكبيرة التي أظهرها بعض الأفراد تجاه التقييمات التي تركز على المواهب. ويزداد هذا الوضع تعقيدًا بسبب وجود أفراد في مناصب عليا قد لا يكونون مناسبين تمامًا لأدوارهم (العنزي، 2019).

علاوة على ذلك، فإن مستويات المشاركة المنخفضة المذكورة أعلاه من الموارد البشرية الموهوبة تدل على عدم وجود ثقافة تنظيمية تدعم بنشاط مبادئ إدارة المواهب، والتي بدورها تسلط

الضوء على بعض أوجه القصور التنظيمية وأوجه القصور الإجرائية التي تفشل في التوافق مع الأهداف المحددة لإدارة المواهب الفعالة داخل المنظمات الحديثة (العمرى، 2017).

1.10. المبادئ الأساسية لإدارة المواهب

في مجال الديناميكيات التنظيمية المعاصرة، توجد العديد من المبادئ التأسيسية التي تحكم النماذج والمبادرات المختلفة المرتبطة بإدارة المواهب، والتي تعمل كأدوات مهمة للمنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق المزايا التنافسية والحفاظ عليها في مشهد السوق المعقد بشكل متزايد. ومن بين هذه المبادئ، يتم توضيح أكثر المبادئ بروزًا وتأثيرًا على النحو التالي:

التوافق الاستراتيجي مع الأهداف الشاملة للمنظمة: يلعب الإطار الاستراتيجي للمنظمة دورًا محوريًا في تحديد الأنواع المحددة من المواهب المطلوبة للمنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الشاملة بنجاح. تتطلب هذه المواءمة ألا تكون المواهب المحددة متوافقة فحسب، بل أيضًا متآزرة مع الضرورات الاستراتيجية للمنظمة، وبالتالي إنشاء إطار متماسك لاكتساب المواهب وتطويرها. (زيدان، 2018)

التماسك الداخلي: يشير هذا المبدأ إلى المدى الذي تظهر فيه المكونات والعناصر المختلفة لإدارة المواهب التوافق والتماسك مع بعضها البعض ويمكن أن تؤثر عملية جذب المواهب دون أساس متين من المبادئ والمعايير سلبًا على المراحل اللاحقة، مثل عملية الاختيار ومبادرات التدريب والتطوير التي تليها. يجب فهم إدارة المواهب على أنها عملية متكاملة وشاملة؛ لذلك، من غير المرجح أن يؤدي تنفيذ هذه العناصر بمعزل عن بعضها البعض إلى النتائج المرجوة وقد يؤدي إلى عدم الكفاءة وعدم التوافق. (زيدان، 2018)

دمج قيمة المواهب في الثقافة التنظيمية: تشارك العديد من المنظمات الدولية في جهود متضافرة لتضمين ودمج قيمها الأساسية في نسيج ثقافتها التنظيمية. من بين هذه القيم الأساسية المبادئ الأساسية لإدارة المواهب والعمليات المرتبطة بها، والتي تشمل المنهجيات الفعالة لجذب المواهب وتوظيفها، وتطوير قادة المستقبل، واستراتيجيات إدارة الأداء، بالإضافة إلى المزايا الشاملة وأنظمة التعويضات التي تتماشى مع الروح التنظيمية. (الشجيري، 2016)

المشاركة النشطة للإدارة في عملية إدارة المواهب: تدرك المنظمات التي تحقق النجاح في إدارة المواهب ضرورة أن تتطلب الممارسات الفعالة مشاركة نشطة ومستمرة من كل من الإدارة العليا والمتوسطة. هذه المشاركة ضرورية، حيث لا ينبغي حصر إدارة المواهب في مجال الموارد البشرية فقط؛ بل يجب أن يُنظر إليها على أنها جهد تعاوني يشمل جميع مستويات الإدارة داخل المنظمة. (الشجيري، 2016)

إنشاء سمعة تنظيمية مميزة: يشمل هذا المبدأ مزيجاً متعدد الأوجه من استراتيجيات التسويق ومبادرات الاتصال والتقدم التكنولوجي التي تعمل بشكل تآزري لتشكيل الصورة العامة للمنظمة، وبالتالي تسهيل تكوين تمثيل عقلي إيجابي في الوعي المجتمعي ضمن إطار زمني قصير نسبياً. علاوة على ذلك، تعد سمعة المنظمة في سوق العمل أمراً بالغ الأهمية لجذب الباحثين عن عمل المحتملين، وتتطلب عملية جذب المواهب أن تقوم المنظمة بتسويق نفسها بنشاط للأفراد الذين يبحثون عن فرص عمل. من أجل جذب الأفراد الموهوبين بالمهارات والمواهب والكفاءات اللازمة بشكل فعال، يجب على المنظمات تنفيذ استراتيجيات مقنعة ومحفزة تثير اهتمام الموظفين المحتملين، وبالتالي تحفيزهم على البحث عن عمل داخل المنظمة (الحميدي والطيب، 2011).

تحقيق التوازن بين الضرورات العالمية والمتطلبات المحلية: تقدم إدارة المواهب مجموعة معقدة من التحديات للمنظمات التي تعمل في العديد من البلدان وضمن سياقات ثقافية متنوعة. يجب على المنظمات التعامل بمهارة مع تعقيدات الاستجابة للمطالب المحلية مع الحفاظ في الوقت نفسه على اتجاه استراتيجي وإداري متماسك يتماشى مع أهدافها العالمية وتسعى العديد من المنظمات متعددة الجنسيات إلى وضع معايير أداء عالمية، مدعومة بوجود قادة أكفاء يجسدون روح القيادة العالمية، بالإضافة إلى المنهجيات والعمليات والأدوات الموحدة لتقييم الأداء وبالتالي، من الضروري تحقيق التوازن بين هذه المتطلبات الشاملة والتوظيف المحلي للمواهب لضمان الاتساق العالمي والأهمية المحلية (أبو الجدايل، 2013).

ثانياً: نمو ونجاح الشركات

2.1 مفهوم نمو الشركات

يقول الشاعر الإنجليزي جون هنري نيومان: "النمو هو الإثبات الوحيد للحياة" فانطلاقاً من هذه المقولة العميقة، يمكن القول إن النمو ليس مجرد مفهوم فردي أو شخصي، بل هو عملية شاملة وطبيعية تشمل جميع المجالات، سواء كانت علمية أو مهنية أو اقتصادية وبعد النمو أساساً للتقدم والاستدامة، ويتجلى بوضوح في ريادة الأعمال والمشاريع التجارية، حيث أصبح تأسيس المشاريع الخاصة حلماً يطمح إليه الكثيرون في العصر الحالي .

ولكي يتمكن رواد الأعمال المبتدئون من تحقيق هذا الحلم، يجب أن يفهموا بعمق ماهية النمو، وكيف يمكن تحقيقه بشكل صحيح يضمن استمرارية شركاتهم الناشئة في السوق وعلاوة على ذلك، يجب أن يتعلموا كيفية قياس هذا النمو بفعالية، بالإضافة إلى التعرف على دور المحاسبة ومسك الدفاتر في هذه العملية .

في السطور التالية، نقدم دليلًا شاملاً يساعدك كرائد أعمال على فهم خارطة الطريق نحو تحقيق النمو.

فالنمو في مجال الأعمال، أو ما يُعرف بمفهوم "Business Growth"، يشير إلى تلك المرحلة التي تصل فيها الشركة إلى نقطة التوسع، حيث تبدأ في استكشاف خيارات إضافية لتحسين أدائها وزيادة أرباحها ويُعتبر النمو عنصرًا جوهريًا في الحياة العملية، إذ يعكس رغبة أصحاب الأعمال في تعزيز قيمة شركاتهم وزيادة العوائد الاقتصادية.

ومن وجهة نظر أخرى، يمكن النظر إلى النمو على أنه السمة المميزة للشركات الناجحة، إذ تتميز الأعمال المتنامية بتوسعها المستمر في مختلف الجوانب ويُقاس هذا النمو من خلال العديد من المؤشرات، مثل: (باي فلو، 2024)

- زيادة الإيرادات: دليل على نجاح الشركة في جذب المزيد من العملاء أو بيع المزيد من المنتجات والخدمات .
- ارتفاع الأرباح: إشارة إلى كفاءة العمليات التشغيلية وزيادة العوائد المالية .
- زيادة عدد الموظفين: يعكس قدرة الشركة على توسيع أنشطتها وتلبية احتياجات عملائها المتزايدة .
- توسيع قاعدة العملاء: مؤشر على نجاح الشركة في اختراق أسواق جديدة أو تحسين خدماتها .
- زيادة القيمة السوقية: تدل على ثقة المستثمرين في مستقبل الشركة.

2.2. مقياس نمو الشركات

على الرغم من وضوح المؤشرات السابقة، فإن قياس النمو ليس عملية بسيطة. قد تحقق الشركة نموًا في أحد الجوانب بينما تواجه تراجعًا في جانب آخر. على سبيل المثال (باي فلو، 2024) :

- قد ترتفع الإيرادات دون زيادة في عدد العملاء، إذا كانت الأرباح ناتجة عن زيادة المبيعات للعملاء الحاليين فقط .
- في بعض الحالات، قد تحقق الشركة نموًا في المبيعات نتيجة تخفيض الأسعار، ما يؤدي إلى انخفاض الإيرادات الإجمالية، رغم تحقيق أحد الأهداف الاستراتيجية وهو زيادة الحصة السوقية.
- لهذا السبب، فإن تحديد النمو يجب أن يكون مرتبطًا بأهداف الشركة ومقاييس الأداء الأكثر أهمية بالنسبة لها. على سبيل المثال، بالنسبة لبعض الشركات الناشئة الطموحة، قد تكون الأولوية زيادة عدد العملاء حتى لو تكبدت خسائر أولية، بهدف تحقيق الاستدامة في المستقبل .

ويرى الباحث أنه لنمو ونجاح الشركات يجب أخذه النقاط التالية في الاعتبار:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية: يجب على كل شركة أن تحدد أهدافها بوضوح، سواء كانت تتعلق بالإيرادات، أو قاعدة العملاء، أو تعزيز القيمة السوقية .
- اختيار مؤشرات الأداء المناسبة: ينبغي أن تكون مؤشرات النمو مرتبطة ارتباطًا مباشرًا بالأهداف المحددة .
- المرونة في الاستراتيجيات: قد تتطلب بعض مراحل النمو التوضيحية ببعض المؤشرات لصالح تحقيق أهداف طويلة الأمد، مثل زيادة المبيعات مقابل تقليل الأرباح في المراحل الأولى .
- تحليل البيانات المالية بفعالية: تساعد المحاسبة ومسك الدفاتر في تقديم صورة واضحة عن الأداء المالي للشركة، مما يسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة .

خلاصة القول ،النمو ليس مجرد مرحلة تسعى إليها الشركات، بل هو عملية ديناميكية تتطلب التخطيط، والتنفيذ المستمر، والقدرة على التكيف مع تحديات السوق. سواء كنت كرائد أعمال في بداية رحلتك أو تعمل على توسيع مشروعك الحالي، فإن فهمك لمفهوم النمو وآلياته وكيفية قياسه سيكون المفتاح لتحقيق النجاح والاستدامة في سوق العمل المتغير.

2.3. مراحل نمو ونجاح الشركات

بطريقة مماثلة للمنتج الذي تقدمه إلى السوق، حيث يخضع المنتج نفسه لدورة حياة محددة جيدًا تتميز بمراحل متميزة، من الضروري أن نفهم أن نفس الإطار المفاهيمي ينطبق على الشركات التي تنتج مثل هذه المنتجات. هذا صحيح بغض النظر عما إذا كنت تعمل كشركة ناشئة أو مؤسسة صغيرة أو حتى شركة متوسطة الحجم؛ من الضروري أن نفهم أن هناك خمس مراحل حرجية من النمو ستجتازها مؤسستك حتمًا خلال رحلتها التشغيلية ويمكن توضيح تلك المراحل كالتالي (قيود، 2023):

- مرحلة التأسيس: تمثل هذه المرحلة الأولية بداية أنشطة عملك أو مشروعك الريادي، حيث تدرك أن هناك مشكلة معينة موجودة في مشهد السوق، مما يجبرك على السعي لإيجاد حل فعال وقابل للتطبيق لمعالجتها. في هذه المرحلة، تقوم بإطلاق منتجك رسميًا، مما يبشر باللمحة التي يتم فيها أخيرًا تحقيق فكرتك المبتكرة وإتاحتها للمستهلكين المحتملين.
- مرحلة النمو: ستجد نفسك تدخل هذه المرحلة بالذات عندما تبدأ عمليات شركتك في تحقيق إيرادات ملموسة، وتشهد تدريجيًا توسعًا في قاعدة عملائك، والتي تعد بمثابة مؤشر حاسم لتقدم شركتك وتعتبر هذه المرحلة بمثابة التحقق الوحيد من أن

الافتراضات الشخصية التي تمسكت بها والبحث الدقيق الذي حفز تأسيس مشروعك قد أثبتت بالفعل أنها دقيقة، مما يؤكد أن رؤيتك والمنتجات التي تقدمها تقدم حلولاً حقيقية للمشاكل الموجودة مسبقاً داخل السوق ومن المحتمل جداً أن تفكر في البحث عن استثمار خارجي خلال هذه المرحلة، حيث تتطلع إلى توسيع آفاق عملك وتعزيز تطوره.

— مرحلة الاستقرار: أثناء التنقل خلال هذه المرحلة، ليس من غير المألوف أن تواجه أوقاتاً صعبة تشكل تهديدات ليس فقط لصحتك العقلية ولكن أيضاً على جدوى مشروعك المزدهر. بعد النمو الملحوظ الذي شهدته وعدد كبير من القرارات التي اضطررت إلى اتخاذها خلال مرحلة النمو، والتي ربما لم يسبق لها مثيل بالنسبة لك، ستحصل على ثروة من الدروس القيمة المستفادة. من خلال تطبيق هذه الأفكار بحكمة، ستتمكن من تحقيق حالة من الاستقرار المتوازن في عملياتك، وبالتالي تجنب الخسائر المحتملة ومنعك وفريقك من الانغماس في المهام التي تتجاوز قدرتك الجماعية. وبالتالي، سيكون هذا الفهم بمثابة المبدأ التوجيهي الخاص بك عندما تدخل مرحلة الاستقرار بالمعنى الحرفي للكلمة.

— مرحلة النضج: لا يحدث تحول المشروع من مجرد مفهوم نظري إلى كيان كامل النضج ضمن حدود إطار زمني سينمائي، حيث يتطور كل شيء بشكل ملحوظ من لا شيء إلى شيء مهم في غضون ساعة فقط. بدلاً من ذلك، يتطلب الأمر الخضوع لعملية نمو تدفعك إلى الأمام بوتيرة متسارعة. خلال هذه الرحلة، قد تجد نفسك ترتكب العديد من الأخطاء وتتعرض لبعض الإصابات على طول الطريق، وهو أمر شائع في مجال الأعمال. ومع ذلك، فإن تحقيق النضج يعني أنك اكتسبت خبرة كبيرة، إلى جانب أرباح كافية، مما يتيح لك الحفاظ على مركز قوي يمكنك من خلاله مواجهة مختلف التحديات غير المتوقعة بمهارة مع قدرة ملحوظة على التكيف، وبالتالي الوقوف بمرونة في مواجهة أي محن مالية غير متوقعة. هذا يجسد جوهر النضج في مجال الأعمال.

— مرحلة الابتكار: يشار إلى هذه المرحلة أحياناً بمرحلة التآلق أو التجديد، ويشير وصولك إلى هذا المنعطف المحوري إلى أنك تمتلك مستودعاً كبيراً من البيانات الأصلية المتعلقة بمنتجاتك وعملائك والديموغرافية المستهدفة وفي هذه المرحلة، تشارك بنشاط في عملية صياغة مزيجك الفريد من العناصر المصممة لتوليد منتجات جديدة لا تزيد من حصتك في السوق فحسب، بل تسهل أيضاً التجديد الشامل لشركتك، وبالتالي ضمان استمرار هيمنتك في المشهد التنافسي.

2.4. عوامل نمو ونجاح الشركات

تعتمد الشركات الناجحة على مجموعة من العوامل التي تساهم في تعزيز نموها واستدامتها في بيئة العمل التنافسية وتشمل هذه العوامل ما يلي (جمعة، 2023):

1. الابتكار والتميز: غالبًا ما تُظهر الشركات الناشئة ميلًا ملحوظًا للابتكار، سواء كان ذلك من خلال تطوير فكرة جديدة، أو تقديم منتج فريد، أو تقديم خدمة غير مسبقة تلبي احتياجات المستهلك بشكل فعال وتسمح هذه القدرة المتأصلة على تعطيل المعايير المعمول بها وتقديم شيء مميز وأصلي للشركات الناشئة بتلبية متطلبات السوق بطرق قد لا تكون الشركات القائمة مجهزة للقيام بها، وبالتالي خلق قيمة كبيرة وتعزيز ثقافة الإبداع والأصالة داخل صناعاتها الخاصة.
2. الرؤية الاستراتيجية: من السمات المميزة للشركات الناشئة الناجحة امتلاك رؤية استراتيجية قوية وواضحة توجه عملياتها وعمليات صنع القرار. تشمل هذه الرؤية خارطة طريق محددة جيدًا للنمو، تحدد أهدافًا محددة للتوسع مع تسهيل تحويل تلك الرؤية إلى واقع ملموس وقابل للتحقيق، الأمر الذي لا يلهم الفريق فحسب، بل يوحّد أيضًا جهودهم نحو الأهداف الشاملة للمؤسسة.
3. الفريق القوي: يعد الفريق التأسيسي وراء الشركة الناشئة مكونًا أساسيًا يؤثر بشكل كبير على مسارها نحو النجاح والاستدامة في مشهد الأعمال التنافسي. يجب أن يمتلك هذا الفريق بشكل جماعي القدرة على التعاون بفعالية وتعزيز الابتكار وحل المشكلات المعقدة بمهارة مع تجسيد الخبرة والمهارات المطلوبة التي تعتبر ضرورية في توجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها وتطلعاتها الاستراتيجية.
4. القدرة على التكيف: في سياق بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية الشديدة، تضطر الشركات الناشئة إلى اجتياز مجموعة من التغييرات والتقلبات السريعة التي تميز ظروف السوق. وبالتالي، يجب عليهم تنمية قدرة قوية على التكيف، مما يمكنهم من الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء المتطورة والتقدم التكنولوجي، وبالتالي ضمان بقائها ذات صلة وتنافسية في قطاعاتها الخاصة.
5. استراتيجية التسويق الفعالة: من أجل اختراق الأسواق المستهدفة بنجاح وإنشاء قاعدة عملاء مخلصين، يجب على الشركات الناشئة وضع وتنفيذ استراتيجية تسويق قوية وفعالة يتردد صداها لدى جمهورها. قد تستفيد هذه الاستراتيجية من تقنيات التسويق الرقمي المبتكرة والمتطورة من أجل الترويج الفعال لمنتجاتها وخدماتها، وبالتالي توسيع نطاق وصولها وتعزيز رؤية العلامة التجارية في سوق مزدحم بشكل متزايد.
6. تمويل جيد: لكي تتمكن الشركة الناشئة من بدء عملياتها وتوسيع نطاقها بنجاح، من الضروري تأمين التمويل الكافي الذي سيمكنها من اجتياز المراحل الأولى من تطوير الأعمال. وهذا يتطلب

الاستحواذ على رأس مال كافٍ لتغطية التكاليف التشغيلية، والحفاظ على الأنشطة الجارية، ودعم مسار نمو الشركة، مما يؤدي في النهاية إلى حالة من الاستدامة المالية التي تعتبر حيوية للنجاح على المدى الطويل.

7. الاستجابة السريعة والتعلم المستمر: يجب على الشركات الناشئة تنمية ثقافة الاستجابة والالتزام بالتعلم المستمر، وتمكينها من استخلاص الأفكار من أخطائها وتحسين ممارساتها بشكل متكرر. وينطوي ذلك على القدرة على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة واتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب تعزز الأداء العام، مع الاعتراف بالفرص الناشئة والاستفادة منها في مشهد الأعمال المتغير باستمرار.

مع أخذ العوامل والأبعاد المذكورة أعلاه في الاعتبار، يصبح من الواضح أن الشركات الناشئة تمتلك القدرة على تحقيق نجاح ملحوظ وجدوى مستدامة في سوق الأعمال. ومع ذلك، لا بد من التعامل مع هذا المسعى بحذر وعقلية استراتيجية، حيث يمكن أن تختلف محددات النجاح للشركات الناشئة بشكل كبير من حالة إلى أخرى، متأثرة بالعديد من العوامل مثل خصائص الصناعة، وديناميكيات السوق المستهدفة، والظروف الاقتصادية السائدة، ومجموعة من المتغيرات الخارجية الأخرى التي قد تمارس تأثيرها على المشهد التشغيلي للشركة الناشئة.

2.5. أبعاد نمو ونجاح الشركات

1. الأداء المالي

يعد الأداء المالي، الذي يُنظر إليه غالبًا على أنه القوة الدافعة الأساسية وراء أي كيان مؤسسي، بمثابة مؤشر شامل للصحة العامة للمنظمة وحيويتها وقدرتها على تحقيق أهدافها مع توليد قيمة لمساهميها في نفس الوقت، علاوة على ذلك، من الضروري أن ندرك أن الأداء المالي لا يوضح النجاح الحالي للشركة فحسب، بل يسلط الضوء أيضًا على قدرتها على التعامل مع التعقيدات والتقلبات المتأصلة في السوق والبيئات التنافسية، وبالتالي تمكينها من الاستثمار الاستراتيجي في فرص النمو المستقبلية فلا يمكن المبالغة في أهمية الأداء المالي في تعزيز نمو وازدهار الأعمال، لأنه يشمل مجموعة متنوعة من العوامل الحاسمة، كل منها يساهم في النجاح الشامل للشركة بادئ ذي بدء، تم تعزيز القدرة على جذب الاستثمارات بشكل ملحوظ للشركات التي تُظهر أداءً ماليًا قويًا، وبالتالي تجذب المستثمرين المحتملين الذين يبحثون عن عوائد مواتية على استثماراتهم علاوة على ذلك، يعمل الأداء المالي القوي على تمكين المؤسسات بالموارد اللازمة لمتابعة مبادرات توسيع الأعمال، سواء كان ذلك يستلزم الدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي متطلبات المستهلكين المتطورة بالإضافة إلى فرص النمو هذه، يلعب الأداء المالي القوي دورًا أساسيًا في تحقيق الاستدامة طويلة الأجل للشركة، مما يجعلها أكثر مرونة في مواجهة المخاطر المالية المحتملة والشكوك علاوة على ذلك، تميل الشركات التي تُظهر أداءً ماليًا قويًا إلى تكوين

صورة إيجابية للشركة، وهذا بدوره يعزز السمعة الطيبة بين العملاء والموردين والموظفين على حد سواء أخيرًا، يعد توفر المعلومات المالية الدقيقة والشاملة أمرًا بالغ الأهمية، حيث إنه يزود الإدارة بالرؤى المطلوبة لاتخاذ قرارات مستنيرة واستراتيجية من شأنها توجيه الشركة نحو النجاح في المستقبل. (الغنيمي، 2023)

4. الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي الذي يشعر به الموظفون داخل المؤسسة له تأثير مفيد بشكل ملحوظ على المنظمة عبر العديد من الأبعاد، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي: أولاً، هناك ارتباط ملحوظ بين زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية الإجمالية ومستويات الأداء بين القوى العاملة، مما يشير إلى أن موظفي المحتوى هم أكثر عرضة للمساهمة بشكل إيجابي في أدوار كل منهم

ثانيًا، يلاحظ المرء ارتفاعًا كبيرًا في فعالية وكفاءة المنظمة، والذي يمكن أن يُعزى إلى الدافع الذي يستمدّه الموظفون الراضون من بيئة عملهم

علاوة على ذلك، تلعب هذه المستويات العالية من رضا الموظفين دورًا مهمًا في تخفيف الأعباء المالية والحفاظ على الوقت الثمين، حيث يميل الموظفون المتحمسون إلى الانخراط في ممارسات عمل أكثر كفاءة بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز الاستقرار التنظيمي يعزز الرضا الوظيفي، لأنه يشجع الأفراد على ممارسة قدر أكبر من التنظيم الذاتي لمهامهم ومسؤولياتهم، وبالتالي تقليل الاعتماد على الرقابة الإدارية والتدخل

في نهاية المطاف، تضمن هذه الديناميكية الاستمرارية التشغيلية المستمرة للمؤسسة، وترسيخ مكانتها داخل المشهد التنافسي. (طكوبا، 2022)

5. الابتكار

يمكن تعريف الابتكار بشكل شامل على أنه قدرة المنظمة على توليد واستدامة تيار من الأفكار الجديدة التي ليست إبداعية فحسب، بل يمكن أيضًا تحويلها إلى منتجات أو خدمات ملموسة، ومن الجدير بالذكر أن الابتكار يتجلى في العديد من الأشكال، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر إدخال العديد من الخدمات الجديدة أو التقنيات المتطورة أو استكشاف الأسواق غير المستغلة سابقًا. على وجه الخصوص، يتميز الابتكار التكنولوجي في الغالب بمساعي بحثية صارمة موجهة نحو التقدم وإنشاء منتجات رائدة وعمليات فعالة يمكن أن تعزز الفعالية التشغيلية بشكل كبير. علاوة على ذلك، غالبًا ما يشمل ابتكار سوق المنتجات مجموعة واسعة من الأنشطة، مثل أبحاث السوق المتعمقة التي تهدف إلى فهم احتياجات المستهلك، وتصميم المنتجات الدقيق الذي يؤكد على سهولة الاستخدام والجاذبية الجمالية، بالإضافة إلى الابتكارات الرائدة في استراتيجيات الإعلان والترويج

التي تجذب انتباه الجماهير المستهدفة. وبالتالي، يصبح من الواضح أن الابتكار يمثل موردًا حيويًا يمكن أن يساهم بشكل كبير في الميزة التنافسية للشركة في بيئة أعمال ديناميكية وسريعة بشكل متزايد. علاوة على ذلك، يلعب الابتكار في القيادة دورًا أساسيًا في تعزيز الثقافة التنظيمية التي لا تتبنى التغيير فحسب، بل تحفز أيضًا السلوكيات الإبداعية بين أعضاء الفريق، وبالتالي تشجيع التبادل النشط للأفكار المتنوعة وتعزيز تدفق المعلومات بشكل كبير، مما يؤدي في النهاية إلى نهج أكثر حداثة في تطوير منتجات جديدة. من الضروري أن ندرك أن الابتكار يشكل ضرورة استراتيجية حاسمة للمنظمات، لأنه يزود الشركات بالأدوات اللازمة إما لتأكيد السيطرة على الأسواق الحالية أو الريادة في تطوير أسواق جديدة، وبالتالي تسهيل القيادة المستدامة والنجاح داخل الصناعات الخاصة بكل منها. لذلك، يمكن القول بشكل قاطع أن الابتكار يمثل شريان الحياة للمؤسسة، لأنه ضروري لضمان الاستدامة والنمو المستمر للشركة في سوق دائم التطور. وبالتالي، يجب على المنظمات إعطاء الأولوية للابتكار كمكون أساسي لاستراتيجيات أعمالها لتزدهر وتحافظ على أهميتها في مجالاتها. في نهاية المطاف، لن يؤدي الالتزام بتعزيز بيئة مبتكرة إلى تحقيق النجاح التنظيمي فحسب، بل سيضع الشركات أيضًا في وضع إيجابي للفرص والتحديات المستقبلية. (سيد، 2024)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

دراسة (حميش، 2023) بعنوان "إدارة المواهب: نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية تجربة دانون في الصين." وجد الباحث أنه لا يمكن المبالغة في أهمية إدارة المواهب، لأنها تعمل كعنصر حاسم يسهل القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال ضمن مشهد الأعمال الذي يزداد تحديًا. وهو يحمل أهمية خاصة للمنظمات العاملة على نطاق عالمي، حيث تعترف هذه المؤسسات بإدارة المواهب باعتبارها جانبًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية التي تمكنها من التغلب على التحديات العديدة التي تمثلها بيئة ديناميكية وتنافسية شديدة تتميز بمستوى عالٍ من عدم اليقين والتقلب. الهدف الأساسي من هذه المقالة هو تقديم إطار تحليلي ومفاهيمي يوضح تعقيدات إدارة المواهب، مع تسليط الضوء أيضًا على تجارب مجموعة دانون في السوق الصينية، الأمر الذي يستلزم إنشاء برنامج قوي لإدارة المواهب مصمم خصيصًا للخصائص الفريدة للسوق التي تواجه ندرة المواهب ومعدلات دوران الموظفين المرتفعة. تؤكد نتائج الدراسة على ضرورة صياغة تعريف متماسك يشمل كلا من مفاهيم إدارة المواهب وإدارة المواهب، وبالتالي تعزيز الفهم المشترك بين الأكاديميين المشاركين في البحث حول هذا الموضوع وأثاره العملية في عالم الشركات. يمثل برنامج انتصارًا كبيرًا في مجال إدارة المواهب داخل السوق الصينية، حيث يستخدم مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى جذب المواهب الشابة وتطويرها والاحتفاظ بها.

دراسة (العمود، 2021) بعنوان "تطوير إدارة المواهب مدارس السعودية كحالة المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل" ركز البحث على مشهد التعليم العام داخل محافظة ينبع، ويهدف تحديدًا إلى تقديم سلسلة من المقترحات التي تهدف إلى تعزيز ممارسات إدارة المواهب. تم تصميم الدراسة لتقييم شامل للواقع الحالي لتطبيق إدارة المواهب بين قادة المدارس في المنطقة. تألف السكان قيد الدراسة من جميع القيادات النسائية لمؤسسات التعليم العام في محافظة ينبع، بما مجموعه 144 مشاركًا محتملاً، تم الحصول على إجابات منهم بنجاح من 141 قائدًا. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام طريقة المسح الوصفي، مع استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الوضع الحالي لتطبيق إدارة المواهب بين القيادات النسائية في مدارس التعليم العام داخل محافظة ينبع حقق تصنيف أداء مقبول. تم تصنيف النتائج بترتيب تنازلي للفعالية، مع تسليط الضوء على الاحتفاظ بالمواهب، وتدريب المواهب وتطويرها، وتخطيط المواهب، وتقييم أداء المواهب. علاوة على ذلك، كان هناك تأييد قوي للمبادرات التطويرية المقترحة لإدارة المواهب، والتي تضمنت بشكل خاص تمكين قادة المدارس من خلال زيادة سلطتهم لدعم ممارسات إدارة المواهب الفعالة. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية إقامة شراكات مع المؤسسات المخصصة لإدارة المواهب، فضلاً عن توفير الموارد المالية الكافية لتسهيل مبادرات إدارة المواهب. وخلصت الدراسة إلى سلسلة من التوصيات، تضمنت إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب داخل الإدارات التعليمية، يليها تشكيل لجان داخل المدارس الفردية مهمتها تطوير المعايير

والأسس والإجراءات المتعلقة بإدارة المواهب. وعلاوة على ذلك، دعت الدراسة إلى دمج النماذج العالمية وتوفير أنظمة الاتصالات الحديثة لتسهيل تبادل المعرفة ونقل أفضل الممارسات في إدارة المواهب عبر المدارس.

دراسة (سملالي، 2020) بعنوان " إدارة المواهب العالمية مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية" ، الهدف الأساسي من الدراسة هو إجراء مراجعة شاملة للإطار المفاهيمي المحيط بإدارة المواهب العالمية، وتحديدًا من خلال عدسات المقاربات الوظيفية والتنظيمية. علاوة على ذلك، سيتعمق التحليل في العوامل والأبعاد الاستراتيجية التي تؤثر بشكل كبير على إدارة المواهب العالمية ضمن المجال الأوسع لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. سيتم تحقيق ذلك من خلال مراجعة نظرية شاملة لمجموعة واسعة من الأدبيات حول إدارة المواهب العالمية التي نشرتها هيئات النشر العالمية ذات السمعة الطيبة على مدى العقدين الماضيين. ونتيجة لهذا الفحص الدقيق، تقترح الدراسة إطارًا مفاهيميًا جديدًا لإدارة المواهب العالمية يتماشى مع النهج الاستراتيجي، إلى جانب تحليل ثاقب للإطار الاستراتيجي الذي لديه القدرة على تعزيز دمج إدارة المواهب العالمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الشاملة والاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها الشركات متعددة الجنسيات.

دراسة (بورنان وبن مويزة، 2019) بعنوان " إدارة المواهب في المنظمات العربية الفرص والتحديات مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة"، تم توجيه التركيز نحو استكشاف إدارة المواهب كمفهوم معاصر برز كمصدر مهم للميزة التنافسية للمنظمات الحديثة. تضمن هذا التحقيق فحصًا شاملاً لتطور المبادئ والنماذج الرئيسية المرتبطة بإدارة المواهب، لا سيما فيما يتعلق بوضع المنظمات العربية ودرجة اعتمادها لهذا المفهوم المحوري. كما تطرقت الدراسة إلى التحديات والعقبات التي تعوق التطبيق الفعال لإدارة المواهب في سياق الأطر التنظيمية والتنموية التي وضعتها الدولة. بالإضافة إلى ذلك، تناولت الظاهرة المقلقة المتمثلة في هجرة المهنيين العرب المهرة، والتي يشار إليها غالبًا باسم «هجرة الأدمغة»، وحددت التحديات الأكثر إلحاحًا التي تواجه حاليًا مجال إدارة المواهب. والأهم من ذلك، نظرت الدراسة أيضًا في الآفاق المستقبلية لتطوير وتعزيز ممارسات إدارة المواهب، وبالتالي المساهمة في الخطاب المستمر حول هذا المجال الحيوي من التطوير التنظيمي.

دراسة (شرف، 2018) بعنوان " إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم" تهدف الدراسة إلى اقتراح إطار استراتيجي لتنفيذ إدارة المواهب التي تهدف إلى تعزيز جودة الخدمات التعليمية داخل الإدارات التعليمية الموجودة في منطقة القصيم. تضمنت الدراسة تقييمًا منهجيًا للمستوى الحالي لجودة الخدمة، والذي شمل خمسة أبعاد حرجية، وهي البعد المادي، والبعد الملموس، والموثوقية، والاستجابة، والتعاطف. علاوة على

ذلك، قام البحث بتقييم مدى احتواء المتطلبات الأساسية للإدارة الفعالة للمواهب على العديد من الأبعاد الرئيسية، بما في ذلك التوظيف وإدارة الأداء والتعليم والتطوير والاحتفاظ بالمواهب. وباستخدام منهجية تحليلية وصفية، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات. تم اختيار عينة المجتمع بشكل عشوائي من مديري الأقسام ورؤساء الأقسام والمشرفين داخل الإدارات التعليمية في منطقة القصيم. كشفت نتائج الدراسة عن العديد من النتائج المهمة، كان أبرزها تحديد مستوى منخفض من جودة الخدمة إلى جانب درجة متوسطة من توافر المتطلبات اللازمة لتنفيذ إدارة المواهب بشكل فعال. واستجابة لهذه النتائج، اقترحت الدراسة إطارًا استراتيجيًا مصممًا لتسهيل تنفيذ إدارة المواهب، وبالتالي السعي لتحقيق جودة محسنة للخدمات داخل الإدارات التعليمية العاملة في منطقة القصيم.

دراسة (أقطي، 2017) بعنوان "الأنماط القيادية الداعمة لإدارة المواهب. مجلة العلوم الإنسانية" تهدف الدراس إلى تحديد وتوضيح أنماط القيادة المختلفة التي تعتبر مناسبة للإدارة الفعالة للمواهب داخل المنظمات. استندت هذه الدراسة الشاملة إلى استقراء شامل لسلسلة من الدراسات ذات الصلة التي تُعلم بشكل جماعي مجال القيادة وإدارة المواهب وأكدت نتائج هذه الدراسة الخاصة الفرضية القائلة بأن خصائص القائد مرتبطة بشكل معقد بسمات الشخصية والقدرات الفكرية المتأصلة في الأفراد الموهوبين. علاوة على ذلك، سلط البحث الضوء على عدم وجود أنماط أو نماذج قيادة قابلة للتطبيق عالميًا تتوافق بشكل خاص مع الفروق الدقيقة في المواهب. وأشار إلى أن القائد الفعال قد يجد أنه من الضروري اعتماد نهج متعدد الأوجه، باستخدام أكثر من أسلوب قيادة واحد من أجل التعامل بفعالية مع وإدارة مجموعة متنوعة من الأفراد الموهوبين. يثير هذا سؤالاً مثيراً للاهتمام فيما يتعلق بالتعقيدات التي تنشأ عند مواجهة الأنواع والتصنيفات المتنوعة للأفراد الموهوبين. وبالتالي، يصبح من الواضح أن عالم قيادة المواهب يتطلب جهدًا معززًا ومضاعفًا من أولئك الذين يشغلون مناصب قيادية، مما يجبرهم على التكيف والتنوع في نهجهم.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الخاتمة

تحليل النتائج يظهر أن الشركة تعمل بشكل جيد في عدة جوانب مثل استقطاب وتطوير المواهب، ولكن هناك حاجة ملحة للتحسين في بعض الجوانب مثل كفاءة التوظيف، تطوير بيئة العمل، وزيادة الاستثمار في الابتكار. باتباع التوصيات المقترحة، يمكن للشركة تحسين أدائها العام، وتحقيق نمو أكبر ونجاح مستدام.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تُظهر النتائج أن استقطاب المواهب يعد أحد الأبعاد الحيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث يرتبط بشكل مباشر بنمو ونجاح الشركات فالسمعة الجيدة للشركة تلعب دورًا كبيرًا في جذب المرشحين الموهوبين، مما يؤكد أهمية تحسين استراتيجيات التوظيف.
- هناك اعتراف بأهمية تطوير الموهبة في تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء العام. ومع ذلك، تحتاج الشركة إلى تحسين البرامج والتدريب لتلبية احتياجات الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل أفضل.
- يعتبر الاحتفاظ بالمواهب مسألة حاسمة لضمان استمرارية النجاح فالشركات التي تقدم حوافز مادية ومعنوية فعالة، بالإضافة إلى بيئة عمل داعمة، تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بموظفيها الموهوبين. ومع ذلك، يجب تحسين ظروف العمل والمزيد من فرص النمو الوظيفي.
- الأداء المالي للشركة مستقر، لكن هناك حاجة لمزيد من الجهود في إدارة التكاليف وزيادة الإيرادات. تحسين الإدارة المالية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أرباح أكبر ويعزز من نجاح الشركة على المدى الطويل.
- رضا الموظفين يعد عنصرًا أساسيًا في نجاح أي منظمة. على الرغم من الرضا العام عن بيئة العمل، إلا أن تعزيز تقدير جهود الموظفين وخلق توازن بين العمل والحياة الشخصية يعد ضروريًا لرفع مستوى الرضا.
- الابتكار هو عامل أساسي في تعزيز التنافسية والنمو. يجب أن تركز الشركة على تعزيز ثقافة الابتكار من خلال الاستثمار في البحث والتطوير، وتشجيع الموظفين على تبني الأفكار الجديدة.

توصيات الدراسة

- تحسين عمليات التوظيف والتطوير : يجب على الشركة تحسين عملية استقطاب المواهب وتطويرها من خلال اعتماد استراتيجيات أكثر ابتكارًا وتنوعًا. هذا سيؤدي إلى جذب أفضل الكفاءات وتطويرها بشكل فعال.
- تحفيز البيئة الداخلية : على الشركة تعزيز بيئة العمل الإيجابية التي تشجع على تبادل المعرفة وتقدير جهود الموظفين. هذا سيساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الولاء للشركة.
- زيادة التركيز على الابتكار : يجب الاستثمار بشكل أكبر في البحث والتطوير وتعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركة، بحيث تكون قادرة على مواكبة التحديات وتقديم حلول مبتكرة للأسواق.
- تعزيز الأداء المالي : من خلال الإدارة المالية الفعالة والتركيز على تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات، يمكن للشركة تحقيق ربحية أكبر ونمو مستدام.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

1. إبراهيم ، نور خليل (2015). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي : دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية* ، 21 (86) ، 552 - 584.
2. أبو نمر، مي ابراهيم (2019). تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الامارات العربية المتحدة، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، جامعة بنها، 39 (1) ، 1307-1340.
3. أحمد، محمد عبد العزيز و أبو العينين، رانيا السيد (2021). دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز إبداع العاملين بفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 20 (3) ، 222-237.
4. أقطي، جوهرة و الوافي خالد (2017). الأنماط القيادية الداعمة لإدارة المواهب. *مجلة العلوم الانسانية*، 48، 663 - 674.
5. الحربي ، صالح و خليل ، نبيل (2018). العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها : دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمنطقة تبوك ، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية* ، 16 (2) ، 412-436.
6. الزبيدي ، غني دحام تناي. (2015). حسين وليد حسين عباس إدارة الموهبة مدخل معاصر الإدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، 28 عمان ، ص28-39
7. السيد ، أمل عبد الرحمن (2016). أثر ممارسات إدارة الموهبة على الالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية ، *مجلة الدراسات المالية والتجارية* ، جامعة بني سويف ، (2) ، 149-183.
8. الشجيري ، مثنى محمد (2016). *أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية الأردنية* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن، ص8-16
9. العص، محمد. (2023). أثر إدارة المواهب في الإنتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التدريب والاستشارات في مدينة دمشق). *المعهد العالي لإدارة الأعمال*، ص3-46
10. العمري ، محمد بن سعيد (2017). واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية : دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي ، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية* ، 17 (1) ، 315 - 336.
11. العمود مها صالح إبراهيم و الرفاعي رنا عيد (2021). تطوير إدارة المواهب مدارس السعودية كحالة المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية مج 22 1 77 - 84.

12. العنزي ،أسعد على حمود.(2016). دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (17) 85-86الجامعية، العدد 48 ، ص85-86
13. العنزي ، عبد الرحمن فرحان (2019). أثر ممارسات إدارة المواهب على تطوير الاستراتيجيات التسويقية في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن، ص9-2021
14. العنزي، سعد على والدليمي عماد علب (2016) ، دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العراق.
15. الغنيمي, رانيا عبد الوهاب, الدفتار, مجدي, & نيبال. (2023). تأثير الأداء المالي للشركات على إمكانات النمو: دراسة الشركات غير المالية المدرجة في البورصة المصرية (باللغة الانجليزية). مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية, 7 (3), 1-18.
16. الفرجاني ، فطمة علي (2014) . إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة : مدخل نظري ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة القاهرة ، (2)، 299 -333.
17. المحمدي، سعد علي ربحان (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. دار اليازوري.
18. النصيري ، بكر صالح (2017) . أثر إدارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الأسمدة والكيماويات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، الأردن، 176-195
19. الهاجري, زايد ذيب عبدالله الخليل. (2023). دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية ، ص11
20. أنيسة , رجم و مروان , نداجي.(2021). دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة - سوق أهراس - مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، ص3-10
21. بورنان مصطفى و بن مويضة مسعود (2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية الفرص والتحديات مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة مج 4 ع1، 148 - 165.
22. حمد ، علاء دهام (2015). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب : دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، مجلة دنانير ، (5) ، 11-16.
23. حميش كهينة (2023). إدارة المواهب: نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية تجربة دانون في الصين. مجلة المنهل الإقتصادي، مج 6 ع 1، 415 - 430

24. حياوي ، نعيمة (2014). أثر ادارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية ، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة ، 7 (13) ، 180 -196.
25. خماسية أيمن, & بوعنيق نورالدين. (2022). تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، ص50-28
26. زيدان, أسماء مراد صالح مراد زيدان. (2018). إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر (تصور مقترح). مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية, 42(3), 218-91.
27. سملاي يحضيه. (2020) إدارة المواهب العالمية مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية.مجلة الباحث، 20، 489 - 501
28. سيد عبد العزيز, جمال, & خلف حسين عبد الواحد. (2024). دور التسويق الريادى في نجاح ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. المجلة الأكاديمية للعلوم الإجتماعية, ص139-140
29. شرف عليّة محمد إسماعيل و المطيري، ود فايج (2018). إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم . المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج34 348 - 383
30. طكوبا، مختار، حساني، حورية، جعفري، & عبد الله/مؤطر. (2022). الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء , جامعة أحمد دراية-أدرار، ص11
31. عبد اللاه، هاني فتحي (٢٠٢٢) دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط (٣) (٢) ج ٣، ١٠٠٣ – ١٠٥٤
32. عبد اللاوي ، يحيى (2019). دور ادارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي: دراسة آراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 6 (1) ، 36-19.
33. عبد الوهاب، على محمد (2007). نماذج إدارة المواهب، مؤتمر مؤسسة المرجع لاستثمار المواهب، عمان.
34. مختار، حفصة. (2023). دور إدارة المواهب في زيادة الأداء بالمنظمات الادارية ، جامعة ابن خلدون-تيارت، ص16-17
35. موسى، صديق السيد (2021). أثر ادارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة : دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس ، 12 (2)، 550-591.

36. نور حسين فخري. (2019). ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي، 25(111)، 241-241.

قائمة المراجع الأجنبية

1. Gitonga, A.G., 2016, Talent management strategies for generation Y and competitive advantage of commercial banks in Kenya, Master of Science in Human Resource Management, School of Business, Kenyatta University.
2. Hitu, and Baroda, S 2018, Impact of talent management practices on employee's Hitu, M.2015, Talent management scenario in the private and public sector banking industry, available at SSRN
3. Nasir, Y.S., 2017, Effectiveness of talent management to improving organizational performance in government owned bank, Journal of Advanced Research in Business and Management Studies,7, 1, pp.32-38.

المواقع الالكترونية

1. قيود.(2023). مراحل نمو الشركات الخمس.

<https://www.qoyod.com/ara/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84-%D9%86%D9%85%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%85%D8%B3/>

2. جمعة.(2023). اهم اسباب نجاح الشركات الناشئة

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A7%D9%87%D9%85-%D8%A7%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%B4%D8%A6%D8%A9-karim-gomaa-0vowf>

3. باي فلو.(2024). كيف يتم تطبيق مفهوم النمو للشركات الناشئة، وما دور مسك الدفاتر في

[illegible]

D9%88%D8%AC%D9%87%D8%A9%20%D9%86%D8%B8%D8%B1%20%D
8%A3%D8%AE%D8%B1%D9%89%D8%8C%20%D9%8A%D9%8F%D9%86
%D8%B8%D8%B1,%D8%8C%20%D8%B2%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8
%A9%20%D8%B9%D8%AF%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9
%85%D9%84%D8%A7%D8%A1%20%D9%88%D8%BA%D9%8A%D8%B1%
D9%87%D8%A7%22.

الملاحق

الملاحق (الاستبانة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أتشرف بإفادتكم بأن هذه الدراسة موجهة إلى جميع رؤساء الموظفين وموظفي بعض الشركات العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، وتأتي هذه الدراسة في إطار مشروع بحثي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة بجامعة جامعة ميدأوشن تحت عنوان " إدارة المواهب ودورهم في نمو ونجاح الشركات"

حيث تعتبر إدارة المواهب اليوم من أهم الممارسات الإدارية التي تساهم بشكل فعال في تعزيز القدرة التنافسية للشركات ودعم نموها واستدامتها في بيئة الأعمال الحديثة. إذ تلعب المواهب البشرية دورًا حيويًا في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الابتكار وتحقيق الكفاءة العالية وتقديم الحلول المبدعة التي تعزز من أداء الشركة ونجاحها على المدى الطويل .

لذلك يهدف هذا الاستبيان إلى فهم مدى تأثير إدارة المواهب على نجاح الشركات ونموها، ومعرفة الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها الشركات لتطوير وتوظيف المواهب بفعالية كما يسلط الضوء على العوامل التي تؤثر في استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها، إضافة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي .

نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة وشفافية، حيث سيتم استخدام المعلومات بشكل سري لأغراض البحث فقط، وستساهم ملاحظتكم وآرائكم القيمة في تحسين وتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في الشركات، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والنمو المستمر للمنظمات .

نشكركم على وقتكم ومشاركاتكم الفعالة في هذا البحث.

الباحث

أولاً: البيانات الأولية

1- الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

2- العمر

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى أقل 35 سنة

☐ من 35 إلى أقل 45 سنة

☐ من 45 إلى أقل 55 سنة

☐ أكثر من 55 سنة

3- المسمى الوظيفي

☐ مدير إداري

☐ رئيس قسم

☐ مدير مالي

☐ رئيس قطاع

☐ موظف إداري

☐ فني

☐ سكرتير

☐ أخرى

4- سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

☐ 20 سنة فأكثر

ثانياً: الأسئلة والبيانات الموضوعية.

يرجى العلم بأن جميع إجاباتك سيتم التعامل معها بسرية تامة، وسُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، نأمل أن تكون إجاباتك صادقة ودقيقة قدر الإمكان، حيث ستساهم في تعزيز فهم هذا الموضوع الهام.

أولاً: أبعاد إدارة المواهب

م	1. استقطاب المواهب				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					
2					
3					
4					
5					
م	2. تطوير المواهب				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6					
7					
8					
9					
10					
3. الاحتفاظ بالمواهب					

		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	الشركة تُقدّر مواهب موظفيها وتعمل على الاحتفاظ بهم.					
12	يتمتع الموظفون بحوافز تساعد على البقاء في الشركة.					
13	توفر الشركة بيئة عمل مشجعة وملائمة للموظفين.					
14	يشعر الموظفون بالانتماء للشركة ويُفضلون البقاء لفترة طويلة.					
15	استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب تساعد في تقليل معدل دوران الموظفين.					
ثانياً: أبعاد النمو ونجاح الشركات						
م	1. الأداء المالي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		1	2	3	4	5
16	تساهم إدارة المواهب بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي للشركة.					
17	تحقق الشركة أهدافها المالية بفضل فريق العمل المؤهل.					
18	تؤدي سياسات إدارة المواهب إلى زيادة الأرباح بشكل ملحوظ.					
19	تُساهم كفاءة الموظفين في تحسين الكفاءة المالية للشركة.					
20	التحسينات في الأداء المالي تُعزى إلى جهود الشركة في تطوير وتنمية المواهب					
ثانياً: أبعاد النمو ونجاح الشركات						
م	2. رضا الموظفين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		1	2	3	4	5
21	يشعر الموظفون بالرضا نتيجة لاهتمام الشركة بتطويرهم.					
22	سياسات إدارة المواهب تُساهم في زيادة ولاء الموظفين للشركة.					
23	يعمل الموظفون بجدية أكبر بسبب اهتمام الشركة بمواهبهم.					
24	تعكس مستويات رضا الموظفين نجاح الشركة في إدارة مواهبها.					

					بيئة العمل التي توفرها الشركة تُعزز رضا الموظفين.	25
ثانياً: أبعاد النمو ونجاح الشركات						
5	4	3	2	1	3. الابتكار	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تشجع الشركة الابتكار كجزء أساسي من استراتيجيتها.	1
					تُساهم سياسات تطوير المواهب في زيادة الابتكار داخل الشركة.	2
					الأفكار الجديدة والمبادرات تأتي غالباً من الموظفين الموهوبين.	3
					توفر الشركة الموارد والدعم اللازمين لتعزيز الابتكار.	4
					نجاح الشركة في السوق يعود بشكل كبير إلى ابتكارات فريق العمل.	5

والله الموفق ،،