

عنوان البحث

تطوير استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها على أداء المؤسسات:
دراسة تحليلية في سياق التحول الرقمي

اعداد الطلاب:

Name of the student:	ID:	اسم الطالب بالعربي:
Amany Mohamed Said	241000578	اماني محمد سعيد ال سيف

إشراف/

د/أسماء أبو عنزة

العام الاكاديمي ٢٠٢٤ – ٢٠٢٥ م

Midocean University
College of Management
Department of Human Resources Management



Graduation Research

“Developing Talent Management Strategies and Their Impact on Organizational Performance: An Analytical Study in the Context of Digital Transformation”

Prepared by

Amany Mohamed Said	232001443
---------------------------	------------------

Supervised by

د/أسماء أبو عتزة

Academic Year

2024 – 2025

قائمة المحتويات

أ	قائمة المحتويات
ج	فهرس الجداول
د	فهرس الاشكال
هـ	المستخلص الإنجليزي
و	المستخلص العربي
١	الفصل الأول
١	المقدمة العامة والاطل النظري للبحث
١	١. المقدمة العامة:
٤	٢. مشكلة الدراسة:
٤	٣. أهمية الدراسة:
٥	٤. الهدف من الدراسة:
٥	٥. أسئلة الدراسة:
٥	٦. مجال هذه الدراسة:
٧	الفصل الثاني
٧	أدبيات الدراسة والاطل النظري والدراسات السابقة
٧	١. المبحث الأول: الإطل النظري:
١٩	٢. التحول الرقمي وأداء المؤسسات:
٢٥	٣. إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي:
٢٩	الفصل الثالث
٢٩	منهجية وإجراءات الدراسة
٢٩	١. منهجية الدراسة:
٢٩	٢. تصميم وأدوات الدراسة:
٢٩	٣. الاطل النظري والمفاهيمي للدراسة:

٣١	٤. الإطار المفاهيمي للدراسة:.....
٣٢	٥. فرضيات الدراسة:.....
٣٣	٦. التحليل الاحصائي للنتائج:.....
٣٥	الفصل الرابع.....
٣٥	نتائج الدراسة.....
٣٥	١. البيانات الديموغرافية للدراسة وعدد المشركين والمستجيبين:.....
٣٨	٢. الجزء الثاني: استراتيجيات تطوير إدارة المواهب:.....
٥٧	الفصل الخامس.....
٥٧	مناقشة نتائج الدراسة.....
٦٠	الفصل السادس.....
٦٠	خاتمة الدراسة.....
٦١	المراجع.....
٦٦	الملاحق.....

فهرس الجداول

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
٣٦	البيانات الديموغرافية والعامة للمشاركين في الدراسة.	جدول-١
٤٠	قياس استراتيجيات تطوير المواهب بمؤسسات القطاع الخاص بالرياض.	جدول-٢
٤٦	تأثير إدارة المواهب على أداء المؤسسات في القطاع الخاص بالرياض.	جدول-٣
٥٢	إدارة المواهب في سياق التحول الرقمي في القطاع الخاص بالرياض.	جدول-٤

فهرس الاشكال

رقم الشكل	البيان	رقم الصفحة
شكل-١	البيانات الديموغرافية للمشاركين في الاستبانة.	٣٦
شكل-٢	استراتيجيات تطوير المواهب بالمؤسسات الخاصة بالرياض.	٤١
شكل-٣	تأثير تطوير المهارات على المؤسسات الخاصة بالرياض.	٤٧
شكل-٤	إدارة المواهب في سياق التحول الرقمي في القطاع الخاص بالرياض.	٥٣

المستخلص الإنجليزي

This study examines the impact of talent management practices on organizational performance, highlighting that talent management is a crucial element for achieving organizational excellence and enhancing competitiveness across various sectors. The study aims to explore the relationship between dimensions of talent management, such as attracting, developing, and retaining talented employees, and organizational performance, which includes efficiency, effectiveness, and innovation. The study employed a descriptive-analytical approach to collect and analyze data, using a questionnaire as the primary tool to survey a sample of employees at various job levels in the private sector in Riyadh. Data were analyzed using statistical tools to determine the influence of talent management practices on organizational performance dimensions. The results showed that 85 employees from different sectors responded to the survey. Findings indicate that organizations implementing effective talent management practices achieve better performance, as these practices contribute to enhancing efficiency, increasing effectiveness, and fostering innovation. It was shown that 50% of participants (42 individuals) agreed that the organization relies on precise processes to identify internal talents, and 60% (51 individuals) agreed that the organization focuses on developing leadership skills. Additionally, 52.9% (45 individuals) reported the availability of training plans to develop technical skills, and 43.5% (37 individuals) confirmed the organization's commitment to career path planning. Furthermore, 54.1% (46 individuals) agreed that the organization supports an environment that encourages innovation, which enhances overall performance and raises job satisfaction. The findings suggest that sustainable investments in attracting and developing talent play a significant role in achieving positive outcomes at the organizational level. The study recommends the adoption of comprehensive talent management strategies as a means to enhance organizational performance, with the allocation of necessary resources for talent development. These findings serve as evidence of the importance of talent management as a key strategy for ensuring the sustainability of success and organizational excellence in a dynamic business environment.

المستخلص العربي

تتناول هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، حيث تعد إدارة المواهب عنصراً حاسماً لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في مختلف القطاعات. تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب مثل استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وبين الأداء المؤسسي، الذي يشمل الكفاءة والفاعلية والابتكار. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، وتم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لاستقصاء آراء عينة من الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية في القطاع الخاص بالرياض. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لتحديد مستوى تأثير ممارسات إدارة المواهب على أبعاد الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن عدد ٨٥ موظف من قطاعات مختلفة قد استجاب للاستبانة. وبينت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على ممارسات فعالة في إدارة المواهب تحقق أداءً أفضل، حيث تساهم تلك الممارسات في تحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية وتشجيع الابتكار. تشير إلى أن ٥٠٪ من المشاركين (٤٢ شخصاً) وافقوا على أن المؤسسة تعتمد على عمليات دقيقة لاكتشاف المواهب الداخلية، كما وافق ٦٠٪ (٥١ شخصاً) على أن المؤسسة تركز على تطوير المهارات القيادية. بالإضافة إلى ذلك، أفاد ٥٢,٩٪ (٤٥ شخصاً) بتوفر خطط تدريبية لتنمية المهارات الفنية، و ٤٣,٥٪ (٣٧ شخصاً) أكدوا اهتمام المؤسسة بتخطيط مسار وظيفي واضح. وأيضاً، أظهرت النتائج أن ٥٤,١٪ (٤٦ شخصاً) يوافقون على دعم بيئة تشجع الابتكار، مما يساهم في تعزيز الأداء العام ورفع مستوى الرضا الوظيفي. كما تبين أن الاستثمارات المستدامة في استقطاب وتطوير المواهب تلعب دوراً كبيراً في تحقيق نتائج إيجابية على المستوى المؤسسي. توصي الدراسة بأهمية تبني استراتيجيات شاملة لإدارة المواهب كوسيلة لتعزيز الأداء المؤسسي، مع تخصيص الموارد اللازمة لتنمية وتطوير الكوادر. تعد هذه النتائج دليلاً على أهمية إدارة المواهب كاستراتيجية رئيسية لضمان استدامة النجاح والتميز المؤسسي في بيئة الأعمال الديناميكية.

الفصل الأول

المقدمة العامة والاطار النظري للبحث

١. المقدمة العامة:

في ظل التحديات والمتغيرات البيئية الراهنة، ومع اشتداد المنافسة، تزداد حاجة المنظمات إلى أن تكون أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة لهذه التحديات، مع الاهتمام الفعال في استغلال مواردها. كاستجابة لهذه التحولات، ظهرت مفاهيم إدارية معاصرة، منها إدارة المواهب، وأطر وأساليب أخرى تهدف إلى إنشاء تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة تتماشى مع بيئة العمل الحديثة (آل علي، ٢٠٢٢). تشير الأدبيات إلى أن المواهب أصبحت تمثل رأس مال بشري عالي القيمة، ما جعل من إدارة المواهب واحدة من أهم أولويات المنظمات المعاصرة؛ إذ تُعتبر من أبرز الأساليب التي تلجأ إليها المنظمات للتعامل مع التحديات المتزايدة، خاصة وأن العديد من المنظمات لا تزال تفتقر إلى ثقافة موجهة نحو الاهتمام بالمواهب. وتركز معظم أنشطة إدارة الموارد البشرية على سد الفجوات في الأداء عبر برامج التدريب والتطوير والتوجيه، حيث إن استمرار هذه الفجوات يُعدّ تهديداً للأداء المنشود (المغيرة، ٢٠٢٢).

ومن هذا المنطلق، يتضح دور إدارة المواهب في تعزيز استمرارية المنظمات ونجاحها، حيث تواجه المنظمات العامة والخاصة نقصاً في المهارات نتيجة عدة عوامل، مثل المنافسة الدولية، وتطور متطلبات القوى العاملة، وهجرة الكفاءات. ومن ثم، بدأت هذه المنظمات بالسعي للحفاظ على المواهب من خلال تحديد المؤهلات الأساسية والقيادية والفنية وجعل إدارة المواهب مهمة رئيسية لتحسين تنافسية وأداء واستدامة المنظمة. إذ يركز جوهر الابتكار بشكل رئيسي على اختيار وتنمية وتطوير هذه المواهب والاحتفاظ بها (عبد اللاوي، ٢٠١٩). ومن ناحية أخرى، نال التفكير الإبداعي اهتماماً كبيراً في مجال الإدارة خلال العقود الأخيرة، نظراً لدوره الحيوي في تعزيز فعالية المنظمة. إذ يسهم التفكير الإبداعي في تنمية القدرات الذهنية والعقلية للموظفين، واستخدام خبراتهم ومهاراتهم للتفاعل بفعالية مع القضايا والمشكلات التي تواجه المنظمة، مما يساعد في اكتشاف علاقات جديدة وتطوير حلول مبتكرة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة وتدفعها نحو التميز (الكواري، ٢٠٢١).

وكلما زادت أهمية التفكير الإبداعي القائم على الابتكار، زاد تأثيره على بقاء المنظمة وتفوقها، لا سيما في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال. ونظراً لعدم تناول موضوع إدارة المواهب بالقدر الكافي في الدراسات العملية واعتباره مجالاً جديداً، وكذلك لندرة الدراسات السابقة التي تناولت الربط بينه وبين التفكير الإبداعي (حسب علم الباحث)، يعد هذا الموضوع محفزاً لمزيد من البحوث في هذا المجال.

من ناحية أخرى، تواجه المنظمات العامة المعاصرة تحديات اقتصادية، اجتماعية، وتكنولوجية غير تقليدية نتيجة للعولمة وتزايد المنافسة، مما يزيد من الضغوط لتحقيق أهدافها. وقد بات من الضروري تطوير وإعادة هيكلة منظمات القطاع العام لتعزيز التميز المؤسسي وتحقيق رضا المواطنين (علي، ٢٠٢١). في ضوء هذه التغيرات، اتجهت المنظمات العامة الحديثة نحو تبني مداخل فكرية إدارية معاصرة، مدعومة بنظم تكنولوجية متقدمة، بهدف اكتساب سمات الحداثة والتطور. فقد أصبحت الأساليب الإدارية التقليدية غير كافية لمواجهة التحديات الحالية (علي، ٢٠٢١). وتُعد إدارة المواهب واستثمارها من أهم الأدوات لتعزيز دور الموارد البشرية في المنظمات، إذ تُعتبر المواهب رأس مال بشري ذو قيمة يصعب تقليده، مما يوفر ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات. (Lawler & Worley, 2015)

تنبع أهمية إدارة المواهب من قدرتها على جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، وتخطيط التعاقب الوظيفي بما يتماشى مع متطلبات الموارد البشرية الرشيقة والمنظمات المرنة والمبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، أصبح التحول الرقمي عنصراً ضرورياً في تحسين الخدمات ووصولها للمستفيدين بفعالية، مما يلزم المؤسسات العامة بالاستفادة من التقنيات الحديثة لتحقيق مرونة أكبر وابتكار متجدد (المعاني والثوابية، ٢٠١٨). يُذكر أن التحول الرقمي يتطلب نوعية من الموارد البشرية تتسم بالمرونة والقدرة على الإبداع ومواجهة ضغوط العمل، وهي سمات تبرز لدى المواهب في الموارد البشرية. لذا، يتوجب على المنظمات العامة تعزيز إدارة هذه المواهب من خلال تطوير عملياتها المختلفة لتحقيق الاستفادة المثلى.

تُعد إدارة المواهب واحدة من أبرز الاستراتيجيات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. تهدف استراتيجيات إدارة المواهب إلى تحديد واستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية والقدرات الاستثنائية، مما يدعم المؤسسات في تحقيق التفوق في أدائها.

تشمل هذه الاستراتيجيات عدة محاور، من بينها تحديد الاحتياجات المستقبلية للمواهب، وتطوير برامج تدريبية وتطويرية لرفع كفاءة الموظفين، إضافة إلى إيجاد بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والإبداع. كذلك، تلعب إدارة المواهب دوراً محورياً في تعزيز رضا الموظفين وولائهم، ما يسهم في تقليل معدلات دوران الموظفين ودعم استمرارية العمل بكفاءة عالية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتطوير استراتيجيات إدارة المواهب وتقييم تأثيرها على أداء المؤسسات، مع التركيز على تعزيز هذه الاستراتيجيات من خلال تبني التقنيات الرقمية الحديثة. سيتم استعراض الأدبيات المتوفرة وتقديم رؤى تحليلية حول الفوائد والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. كما تسلط الدراسة الضوء على أمثلة عملية لمؤسسات نجحت في تحسين أدائها من خلال تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المواهب. من خلال هذه الدراسة، نسعى إلى تقديم توصيات عملية للمؤسسات لتحسين استراتيجياتها في إدارة المواهب، بما يعزز أداءها العام ويسهم في استدامتها ضمن بيئة عمل ديناميكية متغيرة رقمية متغيرة وسريعة جداً.

٢. مشكلة الدراسة:

تشهد بيئات العمل الحديثة تحولات جذرية ناتجة عن التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي، مما يفرض تحديات جديدة على المؤسسات، لا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية. لقد أصبحت إدارة المواهب، التي تتضمن جذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة، أكثر تعقيداً نتيجة للتنافس الشديد وسرعة الابتكار التكنولوجي. تواجه المؤسسات تحديات متعددة في تطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة المواهب تتناسب مع متطلبات التحول الرقمي. من بين هذه التحديات، ضعف الوعي بتكنولوجيا المعلومات الحديثة، ونقص التدريب والتطوير الرقمي، ومقاومة التغيير من جانب الموظفين والإدارة، بالإضافة إلى غياب خطط شاملة لدمج التكنولوجيا ضمن عمليات الموارد البشرية. تتمثل المشكلة الرئيسية في كيفية تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب التي تساهم في تعزيز أداء المؤسسات ضمن سياق التحول الرقمي. وهناك حاجة ماسة لفهم العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية واستراتيجيات إدارة المواهب، وكيف يمكن لهذه العلاقة أن تؤثر إيجابياً على أداء المؤسسات.

٣. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة المواهب تلائم متطلبات العصر الرقمي. تعد إدارة المواهب ركيزة أساسية لتعزيز التنافسية المؤسسية، إذ ترتبط قدرتها على جذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات مباشرة بتحقيق أداء مؤسسي متميز. ومع التحول الرقمي المتزايد، تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على كيفية دمج التقنيات الحديثة في عمليات إدارة المواهب، بهدف تجاوز التحديات المتعلقة بنقص التدريب، ومقاومة التغيير، وضعف التكيف مع التكنولوجيا. تهدف الدراسة إلى تقديم فهم عميق لأثر استراتيجيات إدارة المواهب المدعومة بالتكنولوجيا على الأداء المؤسسي، مما يوفر توجيهات قيّمة للمؤسسات الراغبة في تعزيز مرونتها وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات. كما تساهم في تقديم رؤى حول كيفية إعداد بيئة عمل جاذبة ومرنة تواكب التقدم التقني. بالإضافة إلى ذلك، تساعد النتائج المتوقعة للدراسة المؤسسات في تطوير خطط شاملة ومبتكرة للتكيف مع التوجهات الرقمية، ما يساهم في تحسين ولاء الموظفين ورفع معدلات الإنتاجية، وبالتالي تعزيز الاستدامة والتميز المؤسسي في بيئة عمل ديناميكية ومنافسة.

٤. الهدف من الدراسة:

- تهدف الدراسة الى تحقيق هدف رئيسي هو معرفة كيفية تطوير استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها على أداء المؤسسات في سياق التحول الرقمي، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الاهداف الفرعية على النحو التالي:
- التعرف على إدارة المواهب واستراتيجيات تطويرها.
 - التعرف على التحول الرقمي وتأثيره على الموارد البشرية.
 - تحديد التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
 - تقييم تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على أداء المؤسسات.
- من اجل تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية في السوق الرقمي.

٥. أسئلة الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة في الإجابة علي سؤالين رئيسيين الا وهما:
- ما هي استراتيجيات تطوير المواهب لدي إدارة الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي؟
 - ما العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير استراتيجيات المواهب؟
 - ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟
 - ما هي أفضل الممارسات والتوصيات العملية لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب الرقمية؟

٦. مجال هذه الدراسة:

تركز هذه الدراسة على تحليل تأثير إدارة المواهب على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات في سياق التحول الرقمي. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير العوامل المرتبطة بإدارة المواهب، مثل جذب وتطوير والاحتفاظ بالكوادر المؤهلة، على جودة القرارات التي تتخذها المؤسسات في بيئة عمل رقمية متطورة. يعتبر هذا المجال من العناصر الحيوية في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين قدرتها على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة، إذ تشير الأبحاث السابقة إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة تساهم بشكل كبير في دعم اتخاذ قرارات إدارية مدروسة، مما يعزز من الأداء المؤسسي واستدامته.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة والاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة والاطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الفصل، يستعرض الباحث الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، وهما ممارسات إدارة المواهب والتفكير الإبداعي، وذلك وفق الترتيب التالي:

١. المبحث الأول: الإطار النظري:

يشمل هذا المبحث عرضاً شاملاً لمتغيري الدراسة، ممارسات إدارة المواهب والتفكير الإبداعي، وفق النقاط التالية:

ممارسات إدارة المواهب

أولاً: مفهوم إدارة المواهب:

يُعرف مفهوم الموهبة كاستجابة تلي احتياجات المجتمع وقيمه، بغض النظر عن الاحتياجات الفردية. ولأن هذه القيم المجتمعية تتغير تبعاً للظروف السياسية والاقتصادية والإيديولوجية، فإن تعريف الموهبة يختلف باختلاف الزمان والمكان؛ لذا، قد تختلف معايير الموهبة بين المجتمعات التقليدية والمجتمعات المتقدمة تقنياً وصناعياً (قطاني ومريزق، ٢٠١٠). كما تُعرف الموهبة بأنها تمثل ضرورة لوجود برامج تربوية متخصصة (السمادوني، ٢٠٠٩). ووفقاً لبعض الباحثين، تُعتبر الموهبة كل ما يميز الأفراد بقدرات ومهارات فريدة، حيث إن كل شخص يتمتع بمواهب خاصة بغض النظر عن عمره أو موقعه الإداري في المنظمة (أبو نمر، ٢٠١٩).

وعرّف Kalman (2014) إدارة المواهب بأنها "نهج منظم وشامل لجذب وتطوير وتنمية وتدريب المواهب والاحتفاظ بها، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتلبية احتياجاتها المستقبلية" (العنزي، ٢٠١٩). ووصفت أيضاً بأنها "منهجية متقدمة لاستخدام رأس المال البشري بذكاء، من خلال جذب الأفراد المناسبين وتوجيههم للمهام التي يتقنونها، وتطويرهم المستمر لتحقيق أفضل أداء" (عبد الوهاب، ٢٠٠٧). موسى (٢٠٢١) وصفها بأنها "مجموعة من العمليات تهدف إلى تحسين أداء الأفراد ورعاية المواهب كجزء من العمليات اليومية للمنظمة لتحقيق النجاح التنظيمي" (ص: ٥٥١). أما أحمد وأبو العنين

(٢٠٢١) فقد أوضح أن إدارة المواهب تشمل جهوداً منهجية لاستقطاب أفضل المواهب والمحافظة عليها وتطويرها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (ص: ٢٢٥).

بناءً على التعريفات السابقة، يرى الباحث أن إدارة المواهب تُعد إطاراً فكرياً متكاملًا، تعتمد فيه المنظمة على سلسلة من العمليات والنشاطات المتصلة التي تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وتطويرها وتحفيزها. كما تسعى المنظمة إلى الاستفادة المثلى من مواهب هؤلاء الأفراد وجعلهم أساساً للميزة التنافسية لتحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

ثانياً: أهمية إدارة المواهب:

تبرز أهمية إدارة المواهب حين تتمكن المؤسسات من تلبية احتياجات الأفراد المؤهلين وتعزيز قدراتهم، مما يحفز السلوك الإبداعي والابتكاري لديهم، والذي يسهم بدوره في تقديم مخرجات تعزز من تميز المنظمة عن غيرها. وتكمن عدة أسباب تدعو للاحتفاظ بالمواهب البشرية، وأبرزها:

١. ندرة الأفراد ذوي المهارات العالية والكفاءات اللازمة لتقديم خدمات ذات جودة ومعرفة تامة باحتياجات العملاء،

إضافة إلى ارتفاع تكاليف استبدالهم نظراً لقدرتهم على تقديم خدمة متميزة (العمري، ٢٠١٧).

٢. ظهرت إدارة المواهب كاستجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة، حيث تفرض على المؤسسات استقطاب وتنمية

وتدريب أفضل الموارد البشرية لمواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية (العنزي، ٢٠١٩).

٣. تسهم في تحسين جودة عمليات التوظيف وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي، من خلال سد فجوات الأداء وتقديم

التدريب المناسب وتعزيز التكامل بين الأفراد داخل المنظمة (الشجيري، ٢٠١٦).

٤. تساهم في اختيار القادة والمديرين المناسبين وتحسين جودة الموارد البشرية، مما يعزز الإنتاجية والجودة عبر جذب

واستبقاء وتحفيز المواهب (العنزي، ٢٠١٩).

بناءً على ما سبق، يرى الباحث أن أهمية إدارة المواهب تكمن في قدرتها على تقليل الأخطاء التنظيمية واستغلال طاقات الموارد

البشرية عبر برامج تدريب وتأهيل فعالة ومستدامة، مما ينعكس على سلوكهم الإبداعي في بيئة العمل.

ثالثاً: أهداف إدارة المواهب:

تهدف إدارة المواهب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، ومنها:

١. التركيز على تنمية مواهب الموارد البشرية، وتقديم برامج تدريبية مستمرة، وإدارة الأداء بطرق إبداعية، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين (أبو نمر، ٢٠١٩).

٢. تطوير المسار المهني للموارد البشرية المتميزة، وتوفير الدعم اللازم لهم، وإنشاء أنشطة ترتقي بأدائهم وتساعدهم في تحقيق أهدافهم المهنية (العنزي، ٢٠١٩).

٣. تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة عبر تأمين موارد بشرية موهوبة على كافة المستويات، مستعدة لمواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق الأهداف التنظيمية (موسى، ٢٠٢١).

رابعاً: ممارسات و ابعاد إدارة المواهب:

نظراً للتحديات المرتبطة باستقطاب المواهب وتعيينها، زادت أهمية ممارسات إدارة المواهب في السنوات الأخيرة. تُركز هذه الممارسات على كيفية استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارات العالية، واكتشاف وتنمية مواهبهم عبر التدريب والتطوير المستمر، وضمان استمرارهم في العمل بما يتماشى مع الأهداف المستقبلية للمنظمة (حمد، ٢٠١٥). ترتبط إدارة المواهب ارتباطاً مباشراً بالموارد البشرية، حيث تحتاج إلى هيكل تنظيمي قوي في الموارد البشرية لتفعيل ممارساتها بفعالية. ويشير الباحثون إلى أن قدرة المنظمة على الاستقطاب والتوظيف والاحتفاظ بالمواهب في جميع المستويات الإدارية تشكل ميزة تنافسية جوهرية وحقيقية لنجاحها (الحربي، ٢٠١٨).

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أبرز ممارسات إدارة المواهب، وهي: استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تنمية وتطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة، حيث تمثل هذه العمليات محاور أساسية لإدارة الموارد البشرية عبر ضمان استقطاب الكفاءات المناسبة، وتنميتها، والاحتفاظ بها في الوقت والمكان المناسب داخل المنظمة.

ترتبط إدارة المواهب بشكل مباشر بالموارد البشرية، إذ تحتاج إلى بنية تنظيمية قوية لتمكين من ممارسة وظائفها بشكل فعال (الحربي، ٢٠١٨). ويشير الباحثون إلى أن قدرة المنظمة على التوظيف، والاحتفاظ، واستقطاب الموهوبين في جميع المستويات تمثل ميزة تنافسية جوهرية لتحقيق نجاح عمليات المنظمة. ومن خلال خبرتهم العالمية، أوضحوا أن من أفضل ممارسات إدارة المواهب تسع خطوات رئيسية، أولها تقليص الفجوة بين ممارسات إدارة المواهب وأهداف ورؤية المنظمة، وربطها بالاستراتيجية طويلة المدى.

كما يعتبر انخراط المديرين في العمل الميداني جزءاً أساسياً، حيث يجب أن يشاركوا في العمليات بشكل مباشر لتعزيز الكفاءة العملية. وعلى المنظمة أن تركز على تنمية الكفاءات سواء من خلال التوظيف الخارجي أو الترقية الداخلية، مع السعي إلى توحيد الجهود على كافة مستويات الهيكل التنظيمي. ويجب أن تولي المنظمات اهتماماً خاصاً بالمواهب المحتملة وتحديد الفروق بين الأداء القوي وضعف الاستعداد للأداء، مع مراعاة اختيار الموظفين بطرق تعزز من فعالية التوظيف وتضعهم في الأماكن المناسبة.

أشار الحربي (٢٠١٨) أيضاً إلى أن من أفضل الممارسات في إدارة المواهب هو التركيز على الاحتفاظ بالموظفين كقضية استراتيجية. وفي المقابل، بين Solari و (2012) Guerici أن إدارة المواهب تشمل تطوير الموارد البشرية كجزء من نشاطاتها، حيث تعتبر متجذرة في استراتيجية الأعمال ولا يمكن فصلها كمهام فرعية تابعة لإدارة الموارد البشرية. تتضمن ممارسات إدارة المواهب عدة جوانب مرتبطة باختيار واستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين، إضافة إلى قياس أدائهم. ووفقاً لـ Mathew (2014)، تتألف ممارسات إدارة المواهب من عناصر مثل الجذب والاستقطاب، التطوير، والاحتفاظ بالمواهب، مما يجعلها جزءاً هاماً من نشاطات ومهام إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في توظيف وتطوير واستبقاء أفضل الكوادر البشرية التي تعزز من مكانة المنظمة.

خامساً: نواتج ممارسات إدارة المواهب:

تعرف الدراسة الحالية "نواتج تطبيق إدارة المواهب" بأنها النتائج أو الفوائد أو الجوانب الإيجابية التي تحققها ممارسات إدارة المواهب. يمكن تصنيف هذه النواتج إلى نوعين رئيسيين:

١. نواتج داخلية في المنظمة:

- تحقيق رؤية وأهداف الشركة: تؤدي ممارسات إدارة المواهب إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية التنظيمية من خلال استقطاب وتطوير الكفاءات اللازمة.
- تحسين الأداء المالي: يمكن لممارسات إدارة المواهب أن تعزز الأداء المالي للشركة من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة.
- تحسين الخدمات المقدمة: تساهم إدارة المواهب في رفع جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين، مما يؤثر إيجاباً على رضا العملاء وتجربة المستخدم.

٢. نواتج خارجية في البيئة المحيطة بالمنظمة:

- تحسين الموقف التنافسي: تسهم إدارة المواهب الفعالة في تعزيز مكانة المنظمة في السوق، مما يُمكنها من مواجهة التحديات التنافسية بشكل أفضل.
- تحقيق ميزة تنافسية: من خلال استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، يمكن للمنظمات أن تكتسب ميزة تنافسية تدعم استدامتها ونموها في السوق. بشكل عام، تسهم ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الأداء الكلي للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على جميع جوانب العمل سواء داخلياً أو خارجياً.

سادساً: أبعاد ممارسات إدارة المواهب:

تشير أبعاد إدارة المواهب إلى مجموعة الممارسات أو العمليات المترابطة التي تهدف إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المتميز وضمان استدامة المنظمة. يتحقق ذلك من خلال الممارسات التالية، كما أشار إليها كل من موسى (٢٠٢١)، وعبد اللاوي (٢٠١٩)، والعنزي (٢٠١٩)، والشجيري (2016)

١. استقطاب الموهبة:

تعتبر عملية استقطاب مجموعة من المرشحين المؤهلين لوظيفة معينة بمثابة قرار حاسم في تحديد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أو فشلها. تلي هذه العملية مرحلة الفحص الدقيق لاختيار المرشحين المتميزين من بين أعداد كبيرة من المتقدمين، حيث يتم المفاضلة بينهم لاختيار الأنسب (إبراهيم، ٢٠١٥).

تشمل مصادر الحصول على الموظفين الموهوبين ما أشار إليه السيد (٢٠١٦) كالتالي:

- **المصادر الداخلية:** تمثل المصدر الأول للموظفين الموهوبين داخل المنظمة نفسها، إذ قد تحتوي المنظمة على كفاءات غير مكتشفة بعد. لذا، يجب على المنظمة التركيز على اكتشاف مهارات موظفيها لاختيار الموهوبين منهم والاحتفاظ بهم.
- **المصادر الخارجية:** تتمثل في استقطاب المواهب من سوق العمل الخارجي. وتتميز المصادر الخارجية بتقديم دماء جديدة للمنظمة، مما يؤدي إلى تجديد وتطوير العمل.
- تسعى العديد من المنظمات المتميزة إلى تحقيق نجاحات وشهرة كبيرة لتكون من بين أفضل المنظمات في استقطاب المواهب البشرية. لذلك، ينبغي على المنظمة النظر إلى عملية الاستقطاب من منظور مستقبلي يأخذ في الاعتبار جميع

الاحتمالات والتطورات المرتبطة بسوق العمل، مما يسهم في تعزيز انتماء وولاء الموظفين بشكل عام والموهوبين بشكل خاص (الفرجاني، ٢٠١٤).

٢. اختيار الموهبة:

يتطلب اختيار وتوظيف الأشخاص المناسبين للوظيفة التفكير الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وصياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية، والتي تختلف عن شروط التوظيف التقليدية للأفراد العاديين (أحمد، ٢٠٢١). كما تعني عملية اختيار الموهبة تحديد المرشحين القادرين على المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (مشاركة، ٢٠١٩). يتعين على كل منظمة تهتم بإدارة المواهب استخدام وسائل اختيار تحدد ما إذا كان الفرد يمتلك المؤهلات المطلوبة والمعايير التي يتم على أساسها اختيار الموهوبين. ومن بين المعايير المهمة التي يعتمد عليها في عملية الاختيار، كما أوردها العنزي (٢٠١٩)، ما يلي:

- توفر القدرات والمهارات المطلوبة لدى الفرد المستقطب.
- خبرة الفرد المستقطب في مجال الوظيفة المطلوبة.
- إجراء المفاضلة بين المتقدمين حسب طبيعة الوظيفة مع مراعاة جنس المتقدم.
- توافر المستوى التعليمي المناسب للفرد المستقطب الذي سيتم اختياره لشغل الوظيفة المطلوبة.
- ملائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها الفرد المستقطب لشغل الوظيفة المطلوبة.

٣. تنمية وتطوير الموهبة:

تشير تنمية وتطوير الموهبة إلى قيام المنظمة بمساعدة الموظفين الموهوبين على تحسين مهاراتهم وقدراتهم، وذلك من خلال تقديم برامج التدريب والتنمية والتطوير المناسبة لهم. يمكن تنفيذ هذه البرامج بواسطة المديرين التنفيذيين أو من خلال التعلم الإلكتروني (السيد، ٢٠١٦). تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة استقطاب المواهب واكتشافها؛ إذ تُعتبر أول خطوة في نجاح المنظمات وبناء رأس المال الأمثل هي استقطاب واختيار الأفراد المناسبين ذوي المواهب المتميزة، ومع ذلك، فإن هذا ليس كافيًا. ينبغي الاعتماد على عمليتي التطوير والتدريب التي يجب أن تحدث على جميع مستويات المنظمة، مع ضرورة انسجام الأفراد المستقطبين والمُدرِّبين مع رسالة وغاية المنظمة وقيمها (العبادي، ٢٠١١).

هناك مجموعة من الممارسات التي يمكن من خلالها للمنظمات الإبداع في تطوير المواهب، ومن أبرزها تعريف الموظفين بإدارة المواهب بشكل شامل، وتكامل العناصر المختلفة لإدارة المواهب ضمن نظام متكامل، والتركيز على المواهب ذات القيمة العالية جدًا، ودعم الإدارة العليا لإدارة المواهب. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي بناء نماذج لفهم المهارات والسلوكيات المتوافقة مع قيم المنظمة، والعمل على تقييم نتائج نظام إدارة المواهب بشكل مستمر (النصيري، ٢٠١٧).

٤. الاحتفاظ بالموهبة:

يتعين على المنظمات التمسك بالأشخاص الموهوبين والأساسيين، حيث إنهم يقودون المنظمة نحو النجاح في المستقبل، ولا يمكن للمنظمة إضاعة هؤلاء الأفراد. فتكلفة استبدال موظف مؤثر يضيف قيمة للمنظمة تُعد مرتفعة للغاية. لذا، ينبغي على المنظمات تصميم استراتيجيات للحفاظ على الموهوبين، مثل نظام المكافآت على الأداء العالي وتوفير فرص التنمية (حياوي، ٢٠١٤).

تتضمن الوسائل التي يمكن أن تساعد المنظمات في الاحتفاظ بالمواهب ما أشار إليه السيد (٢٠١٦) في النقاط التالية:

- تقديم التدريب المناسب للموظفين، الذي يتضمن معلومات عن برامج إدارة الموهبة.
- مساعدة الموظفين في تحديد أهدافهم وربطها بالأهداف العامة للمنظمة.
- تقديم ردود فعل مستمرة حول أداء الموظفين.
- تقدير مجهودات الموظفين ومكافأتهم على الأداء المتميز من خلال المكافآت النقدية وغير النقدية.
- تفعيل ساعات العمل المرنة.
- إقامة علاقات قوية بين الموظفين والمديرين.

٥. إدارة أداء المواهب:

تشير إدارة الأداء إلى عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى ضمان النجاح المستمر للمؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرصهم وجودة مساهمتهم (أحمد، ٢٠١١). يُعرف إدارة أداء الموظفين بأنه "التحقق من تحقيق الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المحددة بكفاءة وفعالية" (نور الدين، ٢٠١٤). أما بالنسبة لإدارة المواهب، فتُعرّف بأنها "مجموعة من الممارسات اليومية أو الدورية على مدار السنة، مثل التقييم المستمر، والتدريب التوجيهي، والتغذية الراجعة، التي تساعد

الموظفين الموهوبين على تحسين أدائهم وتشجيعهم (Tymon et al., 2020) "يتعرف الباحثان على إدارة المواهب بأنها "ممارسات فعالة لإدارة أعمال الموظفين الموهوبين بكفاءة وفعالية، مما يساعدهم في تحقيق أهداف الوزارة والتميز التنظيمي".

٦. التخطيط للتعاقب الوظيفي للمواهب:

يمكن تعريف التخطيط للتعاقب الوظيفي للمواهب على أنه "الجهود المنظمة التي تهدف إلى ضمان استمرارية القيادات، والاحتفاظ بها، وتطوير المعرفة ورأس المال الفكري للمستقبل، مما يمنح الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الرئيسية بواسطة الموظفين الموهوبين للقيام بهذه الوظائف بأفضل طريقة" (السكرانة، ٢٠١٥). يتضمن التخطيط للتعاقب الوظيفي تجهيز مجموعة من الموظفين المتميزين لشغل المناصب الإدارية والإشرافية والتنفيذية ضمن الإدارتين العليا والوسطى، من خلال تعريفهم بآليات العمل المتكاملة والمتشابكة في المنظمة، مما يوفر لهم الدراية والمعرفة الكافية لإدارة العمل بكفاءة واحترافية عالية (Harttig et al., 2010). بناءً على ذلك، يُعرّف التخطيط للتعاقب الوظيفي إجرائيًا بأنه "الجهود والممارسات التي تقوم بها الوزارة لضمان استمرارية شغل المناصب القيادية العليا بواسطة الكوادر البشرية الموهوبة، بهدف التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب القادرة على تأدية مهام تلك المناصب بفاعلية في المستقبل".

سابعاً: استراتيجيات تطوير إدارة المواهب:

يشير العديد من الباحثين والمختصين في مجال إدارة وعلم التربية إلى أهمية العوامل التي تسهم في نجاح إدارة المواهب. تتضمن هذه العوامل عادةً استراتيجيات التعامل مع إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة. ولذلك، بدأت العديد من المنظمات في الاستثمار في استراتيجيات طويلة الأمد لتعزيز وتطوير المهارات الإدارية، بالإضافة إلى تطبيق التكامل في استراتيجيات إدارة المواهب. إذ يمكن أن يساعد التخطيط الجيد للاستراتيجيات المنظمات في التغلب على التحديات التي تواجهها (Rowland)، (٢٠١١). (ووفقاً لـ McGee، فإن العمل الفعال مع الأفراد الموهوبين يعتمد على استراتيجية إدارة المواهب المستمدة من استراتيجية المنظمة. تشمل استراتيجية إدارة المواهب الأفراد الموهوبين الموجودين والمحتملين في المنظمة، الذين يساهمون في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويُعرف هذا الإجراء بـ "صندوق المواهب".

استراتيجية الجذب:

تركز استراتيجية الجذب على استقطاب الأفراد الفريدين القادرين على تحقيق استراتيجية المنظمة، وضمان توفر الكفاءات والمهارات اللازمة، بالإضافة إلى ملاءمتهم لثقافة وطبيعة المنظمة، وتمتعهم بقدر كبير من المرونة للتكيف والإنتاجية

العالية داخلها (عريقات، ٢٠١٠). يُعتبر جذب المواهب الخارجية واحدة من التحديات التي تواجه المنظمة لبناء علامتها التجارية وسمعتها الجيدة في مجتمع الموارد البشرية، وبالتالي يتطلب توظيف الأشخاص المناسبين استراتيجية تفكير استراتيجي لموارد البشرية لاختيار المواهب الحقيقية (Puris, 2011).

تتمثل أبحاث استراتيجية الجذب في مجموعة من النقاط:

١. تخطيط الموارد البشرية: يركز هذا الجانب على نوعية الكفاءات مثل المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية. يتم توجيه تخطيط الموارد البشرية نحو تحديد مواقع المواهب المثالية من خلال تحديد الأفراد المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع توفير الحوافز اللازمة.
٢. سمعة الموارد البشرية: تعكس سمعة الموارد البشرية الانطباع الذي يتركه المتقدمون للعمل عن المنظمة كجهة عمل، ويمكن أن تكون هذه السمعة إيجابية أو محايدة أو سلبية، وذلك استنادًا إلى الصورة التي تعكسها المنظمة.

استراتيجية التطوير:

تتفاوت استراتيجيات تطوير المواهب من منظمة إلى أخرى، ومع ذلك، تعتمد العديد من المنظمات نماذج خاصة في تطوير المواهب تعرف بنمط "Ad Hoc Approach"، الذي يعني الحلول المصممة لحالة معينة أو مشكلة محددة وغير قابلة للتعميم. لذا يصبح من الضروري الاعتماد على استراتيجية مستدامة لتطوير المواهب بشكل مستمر لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وتحديد الفجوات في المهارات التي يحتاجها الموظفون. يتم ذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتوفير برامج تدريبية رسمية وغير رسمية، بالإضافة إلى التقييم والتعزيز (سلامة، ٢٠٢١).

يقسم (Garavan and Carbery, 2012) استراتيجية تنمية المواهب إلى أربع مجالات:

- تحديد الاحتياجات: تحديد الفئات العاملة التي تحتاج إلى تطوير وتنمية المهارات.
- التصميم: تحديد القدرات التي يجب تطويرها وتحديد المدة اللازمة لذلك.
- التقييم: استخدام الأدوات التقييمية لقياس فعالية التطوير.
- الدعم التنظيمي: توفير الدعم اللازم لتقدم إدارة التنمية.

استراتيجية المحافظة على المواهب:

أصبحت استراتيجية المحافظة على المواهب ضرورية في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الاقتصادية المتزايدة. تسعى المنظمات جاهدة للحفاظ على المواهب التي تمتلكها، وذلك لتفادي الخسائر التي قد تسبب فيها رحيل الموظفين الموهوبين. يُعتبر الاحتفاظ بالمواهب ذات قيمة استراتيجية، حيث يمنح الموظفون الذين يمتلكون مهارات استثنائية ويظهرون ارتباطاً مع المنظمة ميزة تنافسية قيمة، مما يمنع المنظمة من البحث عن مواهب جديدة وتكلفة تدريبها (سلامة، ٢٠٢١).

تتنوع استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب، وتشمل:

١. استراتيجيات الارتباط بالمواهب: تهدف إلى جعل الموظفين أكثر ارتباطاً بالمنظمة وتعزيز مستوى أداؤهم من خلال

تحسين البيئة العملية وتوفير فرص التطوير والتقدم المهني.

٢. استراتيجية التطوير الوظيفي: تهدف إلى تعزيز ارتباط الموظفين بالمنظمة من خلال توفير فرص تطوير وترقية

مهنية، ووضع مسار، وظيفي واضح.

٣. ثقافة إدارة المواهب: تسلط الضوء على أهمية إدارة المواهب كأولوية لجميع الموظفين، وتعزز ثقافة تقدير المواهب

وتطويرها داخل المنظمة.

٤. عودة المواهب إلى الوطن: تشجع المنظمات على استعادة المواهب التي غادرتها من خلال توفير فرص جذابة للعودة

والتطوير المهني، مما يمنح المنظمة فرصة للاستفادة من المعرفة الفريدة والتنوع الثقافي الذي يمثله الموظفون

العائدون.

استراتيجية التعاقب الوظيفي:

تهدف استراتيجية التعاقب الوظيفي إلى التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية للمواهب أو الموارد البشرية المؤهلة في

المستقبل، وتحديد وتوفير مجموعة من الأفراد المؤهلين للمناصب الرئيسية. كما تعمل على توفير مسار وظيفي واضح

للموظفين، وتطوير قدراتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم. ليس الهدف منها فقط تحديد من سيخلف الموظفين في المناصب القيادية،

بل تركز أيضاً على تحديد وتطوير الإمكانات للموظفين الذين سيحلون هذه المناصب في المستقبل. تعتمد استراتيجية

التعاقب الوظيفي على نموذج الكفاءات القيادية، حيث يتم تحديد الفجوة بين الكفاءات والأداء الحالي والمستقبلي، مما

يساعد في تطوير الإمكانات للموظفين لتولي الوظائف الرئيسية في المستقبل (سلامة، ٢٠٢١).

أهمية استراتيجية التعاقب الوظيفي:

١. تسريع عملية الترقيات: تسهم الاستراتيجية في تسريع عملية ترقية الموظفين المؤهلين من أفراد موهوبين إلى مدراء وقادة.
٢. تطوير المواهب: تركز على تطوير المواهب وتنميتها على المدى البعيد، مما يحسن قدراتهم وأدائهم.
٣. تعزيز الالتزام: تعزز الالتزام لدى العاملين بالمنظمة وتساعد في تلبية المتطلبات المؤسسية للعاملين الحاليين.
٤. استمرارية القيادة: تسلط الضوء على أهمية استمرارية القيادة وتعزز تبادل المعرفة بشكل أكثر فعالية.
٥. رصد المهارات: تساهم في رصد وتتبع مستويات الكفاءة وتحديد الثغرات في المهارات.

ثامناً: مخرجات ونواتج إدارة المواهب:

تتضمن مخرجات نظم ممارسة إدارة الموارد البشرية مجموعة من العناصر الرئيسية التي تؤثر على البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، كما يلي (سلامة، ٢٠٢١):

١. الاستراتيجيات والسياسات والقرارات: تشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة من الأنشطة التي تمثل برامج عمل المنظمة، وتحديد أهدافها العامة، وتوجيه الاستخدام الفعال للموارد. كما تتضمن طرق تحديد وتطوير مهارات الموظفين. يتم تصميم هذه الاستراتيجيات لتحقيق التنمية المستدامة والتميز التنافسي للمنظمة.
٢. الرضا الوظيفي: يعكس الرضا الوظيفي درجة ارتياح الموظفين وسعادتهم بظروف عملهم وبيئتهم الوظيفية. يعتمد الرضا الوظيفي على عوامل متنوعة مثل الحوافز المادية والمعنوية، وطبيعة العمل، والقيادة، والتنظيم الداخلي للمنظمة. تتأثر البيئة الداخلية للمنظمة بمدى رضا الموظفين، مما يؤثر بشكل كبير على الأداء والإنتاجية والتفاعلات داخل المنظمة.
٣. تعزيز الميزة التنافسية: الميزة التنافسية هي الجوانب التي تجعل المنظمة تبرز وتتفوق على منافسيها. تُعتبر ثلاثة أنواع رئيسية للميزة التنافسية:
 - ميزة التكلفة الأقل: قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل من منافسيها مع الحفاظ على جودة مقبولة.

▪ ميزة تميز المنتج (الجودة): التركيز على تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية تفوق تلك التي يقدمها المنافسون.

▪ ميزة اختصار الوقت: قدرة المنظمة على تقديم المنتجات أو الخدمات بسرعة وفعالية.

٤. إنتاجية التنظيم: تعتمد إنتاجية التنظيم على توفير الموارد البشرية ذات الرغبة القوية في العمل والتفوق، واستخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. كما يجب على المنظمة تحسين جودة حياة موظفيها وخلق بيئة عمل محفزة.

٥. إنتاجية المجتمع: تؤثر إدارة الموارد البشرية وسياساتها واستراتيجياتها على إنتاجية المجتمع بشكل مباشر، حيث تساهم في تحسين رفاهية المجتمع من خلال توفير منتجات عالية الجودة وتلبية توقعات المستهلكين. تعتبر هذه المخرجات ضرورية لضمان استدامة نجاح المنظمة ورضا موظفيها، مما يساهم في تعزيز مكانتها في السوق.

٢. التحول الرقمي وأداء المؤسسات:

أولاً: تعريف التحول الرقمي:

يُعرف التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأنه "تطبيق فعال للتقنيات المعتمدة على الويب في جميع الأنظمة المرتبطة بالموارد البشرية، مما يساهم بشكل ملحوظ في تسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية" (طويهي، ٢٠١٥، ص: ٤٥). كما يُعرّف التحول الرقمي بأنه "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية لابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة للإيرادات وخلق فرص تزيد من قيمة منتجاتها" (البار، ٢٠١٨). يُشير هوبكنز وماركهام إلى أنه ينبغي أن يأخذ تنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في اعتباره النقاط أو الشروط التالية لتحقيق النجاح في العملية الإلكترونية (هوبكنز وماركهام، ٢٠٠٧):

- تقديم خدمات ذات جودة عالية في مجال الموارد البشرية؛
- إجراء المعاملات المتعلقة بالموارد البشرية إلكترونياً؛
- مراجعة الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية؛
- تحويل الأساليب التقليدية إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية.

وفي هذا السياق، يُعدّ التعريف الأكثر شمولاً للتحول الرقمي وفقاً لهوبكنز وماركهام هو "مجموعة من الأساليب والتقنيات الحديثة التي تهدف إلى تبسيط نشاط معين وتعزيز أدائه، حيث تشمل مجموعة من الأجهزة التي تعنى بمعالجة المعلومات وتداولها، مثل الحواسيب والبرامج ومعدات الحفظ والاسترجاع، بالإضافة إلى النقل الإلكتروني السلبي واللاسلكي عبر وسائل الاتصال، والتي تسهم جميعها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية" (هوبكنز وماركهام، ٢٠٠٧).

ثانياً: خطوات وفوائد التحول الرقمي للمؤسسات:

تتضمن عملية التحول الرقمي عدة خطوات وفوائد يمكن تلخيصها كما يلي (البار، ٢٠١٨):

خطوات التحول الرقمي:

- بناء استراتيجية رقمية وإجراءات تحسين: يشمل ذلك وضع خطة شاملة تتناول كيفية دمج التقنيات الرقمية في

الأعمال.

- قياس الإمكانيات الرقمية الحالية: تحليل الموارد والقدرات الرقمية المتاحة في المؤسسة لتحديد النقاط القابلة للتحسين.
- تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي: إنشاء هيكل تنظيمي فعال لدعم جهود التسويق الرقمي.
- تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار: وضع قائمة بالاستثمارات الضرورية لدعم التحول الرقمي.
- تحديد عوائق التكامل الرقمي: التعرف على التحديات التي قد تعيق دمج الحلول الرقمية بشكل فعال.
- إدارة التغيير للتحول الرقمي: تطوير استراتيجيات لإدارة التغيير لضمان انتقال سلس نحو التحول الرقمي.

فوائد التحول الرقمي:

تتعدد فوائد التحول الرقمي، حيث تشمل تأثيراته الإيجابية على العملاء والجمهور بالإضافة إلى المؤسسات نفسها، ومنها ما يلي (البار، ٢٠١٧):

- توفير التكاليف والجهد بشكل كبير: يساهم التحول الرقمي في تقليل النفقات التشغيلية وتحسين كفاءة العمل.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها: يعزز التحول الرقمي من قدرة المؤسسات على تنفيذ عملياتها بكفاءة أعلى.
- تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات: يساهم في رفع جودة الخدمات وتسريع الوصول إليها من قبل المستفيدين.
- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية: يفتح المجال لتطوير حلول جديدة ومبتكرة بعيداً عن الطرق التقليدية.
- التوسع والانتشار في نطاق أوسع: يساعد المؤسسات على الوصول إلى جمهور أوسع وزيادة قاعدة العملاء من خلال استراتيجيات رقمية فعالة.

ثالثاً: أبعاد التحول الرقمي:

هناك عدة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي، كما أشارت إليهم إميلي: (2016)

أ- التقنيات الرقمية:

يعتمد التحول الرقمي بشكل كبير على تطور التكنولوجيا الجديدة، حيث تم رصد التقنيات الرئيسية المستخدمة في سياق التحول الرقمي للمؤسسات. من بين هذه التقنيات، تبرز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى التقنيات السحابية التي أصبحت أكثر انتشاراً وأهمية في هذا السياق.

ب- تجربة المستخدم:

يعد التركيز على تجربة المستخدم من الجوانب الأساسية للتحول الرقمي. يجب أن تكون الاستراتيجيات مصممة بحيث تلبى احتياجات المستخدمين بشكل فعال. يتطلب ذلك تحسين جودة المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في متطلبات المستخدمين، لا سيما من قبل الأجيال الرقمية الجديدة التي تمتلك فهمًا عميقًا للتكنولوجيا الجديدة. تساهم هذه الأجيال في مشاركة تجاربها عبر منصات التواصل الاجتماعي، مما يفرض على المؤسسات تعديل استراتيجياتها لتلبية توقعاتهم. يتجلى تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام أدوات إدارة علاقات الموظفين (ERM)، التي تهدف إلى تحسين مستوى الخدمة المقدمة للموظفين وتعزيز تجربتهم. كما يتطلب التحول الرقمي من المؤسسات أن تتبنى أدوات إدارة علاقات العملاء (CRM) لتعزيز التفاعل الاجتماعي والعملي في بيئة العمل.

رابعاً: مقومات ومتطلبات التحول الرقمي:

الجوانب الأساسية التي تشتمل على ما يلي: (Nazarov, 2019)

١. البنية التحتية للأعمال الإلكترونية: تتطلب الأعمال الإلكترونية بنية تحتية متطورة تشمل مراكز البيانات وأنظمة الشبكات اللازمة لدعم العمليات الرقمية.
٢. الاستراتيجيات الرقمية: يجب وضع استراتيجيات رقمية شاملة تتضمن الأهداف والتوجهات اللازمة لتوجيه الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية.
٣. التقنيات الأساسية: تشمل الأجهزة الحاسوبية وأجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية التي تعتبر ضرورية لدعم الأنشطة الرقمية.
٤. قطاعات تكنولوجيا المعلومات: تُعدُّ القطاعات الرقمية التي تقدم المنتجات والخدمات الرئيسية، مثل التطبيقات المحمولة والخدمات الرقمية، جزءاً أساسياً من التحول الرقمي.
٥. القطاعات الرقمية: تشمل المنتجات الرقمية التي تُستخدم بشكل متزايد في تقديم الخدمات، مثل التجارة الإلكترونية، والتي تعكس النمو في اعتماد الخدمات الرقمية بين المستخدمين.

خامساً: خصائص ومميزات التحول الرقمي:

١. الاعتماد على الأصول غير الملموسة: يرتكز التحول الرقمي بشكل كبير على الأصول غير الملموسة، التي تشمل البرمجيات والخوارزميات. هذه التقنيات تعزز القدرة على تحليل البيانات الناتجة عن الأنشطة التجارية وتساهم في تحسين الإنتاج وتقديم الخدمات عبر منصات الإنترنت، مما يجعل المحتوى الرقمي ذا قيمة كبيرة ويعتمد على بنية تحتية قوية (محمد على محمود زلط، ٢٠٢٣).
٢. الوصول إلى نطاق واسع من الخدمات: يتيح التحول الرقمي للشركات استخدام منصات رقمية لإنشاء علاقات مع العملاء عبر المسافات البعيدة، مما يقلل من الحاجة إلى وجود مادي دائم (محمد على محمود زلط، ٢٠٢٣).
٣. تفاعل المستخدمين: تسهم المنصات الرقمية في خلق قيمة من خلال تمكين الشركات من التفاعل مع العملاء، مما يعزز فهم سلوكهم ويزيد من العائدات من خلال تكييف الخدمات والمنتجات بناءً على احتياجات العملاء (Terada, 2019).
٤. التنافسية في الأعمال الرقمية: تمتلك الشركات القدرة على المنافسة بشكل أكبر من خلال الاستفادة من منصات التجارة الرقمية، حيث تتداخل العروض التقليدية مع الخدمات الرقمية. هذا التداخل يتيح تحسين الروابط بين المستهلكين والمنتجات، مما يؤدي إلى زيادة في استخدام الخدمات المجانية (Sand Z., 2018).
٥. زيادة حجم الاستخدام: مع ازدياد عدد المستخدمين، تزداد قيمة المنصات الرقمية، مما يعزز من أهمية الاستفادة من الحوسبة السحابية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحقيق أكبر قدر من الفائدة في سياق التحول الرقمي (Nellen, A., 2015).
٦. التحول من الإدارة الورقية إلى الرقمية: يمثل الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية خطوة حيوية، حيث يعتمد هذا التحول على آليات جديدة للتسجيل والتخزين واسترجاع المعلومات، مما يسهل عملية اتخاذ القرار ويزيد من سرعتها (الجود، ٢٠١٦).
٧. التأثير على التجارة التقليدية: تساهم المنصات الرقمية في تحويل نماذج الأعمال التقليدية إلى نماذج رقمية، مما يساعد على تعزيز الكفاءة والتفاعل بين الشبكات المتعددة (الهبة، ٢٠١٦).

سادساً: أهمية التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي من العوامل الأساسية في تعزيز كفاءة منظمات الأعمال وتوفير العديد من الفوائد، ومن أهم هذه الفوائد:

١. خفض التكاليف والجهد: يسهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية وتبسيط الإجراءات، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات.
٢. تحسين جودة الخدمات: من خلال تبسيط الإجراءات، يمكن تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يسهم في رفع مستوى رضا العملاء وزيادة قبولهم للخدمات.
٣. توفير خدمات مبتكرة: يتيح التحول الرقمي الفرصة لتقديم خدمات جديدة وإبداعية، تعزز من تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.
٤. تحسين الربط بين المنظمات: يسهل التحول الرقمي الربط بين المنظمات المختلفة والقطاع الخاص، مما يضمن جودة البيانات ويعزز من توفر المعلومات الموثوقة والمتربطة.
٥. دعم اتخاذ القرارات: يساهم التحول الرقمي في تمكين متخذي القرار من مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات، فضلاً عن تحديد الأهداف والاستراتيجيات الفعالة.
٦. استجابة للأزمات: أظهر التحول الرقمي أهميته خلال أزمة كورونا، حيث زادت الحاجة الملحة لاستخدام التقنيات الرقمية، وأصبح من الضروري التكيف السريع مع التغيرات.

مزايا مبادرات التحول الرقمي

١. زيادة الإنتاجية: يمكن للتقنيات الناشئة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي أن تعزز الكفاءة، مما يوفر الوقت للموظفين للتركيز على المهام الإبداعية.
٢. تحسين تجربة العملاء: يتوقع العملاء الحصول على خدمة مستمرة وسهلة عبر قنوات متعددة. من بين التحولات الرقمية التي تؤثر على تجربة العملاء:
 - تطوير تطبيقات للأجهزة المحمولة.
 - استخدام تقنية الاستشعار الذكي لتسريع تتبع الطلبات.
 - تطبيق الذكاء الاصطناعي للتفاعل مع العملاء بشكل فوري.

- استخدام الأتمتة لتحسين الدعم والخدمات المقدمة للعملاء.

٣. خفض التكاليف التشغيلية: يمكن للاستثمار في التكنولوجيا الرقمية أن يقلل من التكاليف التشغيلية الجارية.

يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- إلغاء تدفقات العمل كثيفة الموارد.
- تقليل النفقات على البنية التحتية والمعدات من خلال الخدمات المدارة.
- أتمتة المهام باستخدام المستشعرات والأجهزة الذكية.

في الختام، يُظهر التحول الرقمي كيف يمكن للتكنولوجيا أن تُحدث تغييرات إيجابية في المؤسسات، مما يضمن تحسين الجودة والكفاءة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

سابعاً: تحديات التحول الرقمي:

تحقيق التحول الرقمي يتطلب تضافر الجهود ووجود بنية معرفية ومهارية قوية، بالإضافة إلى بنية تحتية ملائمة تشمل الاتصالات والإنترنت والطاقة. ومع ذلك، يواجه التحول الرقمي عدة تحديات رئيسية، كما ذكر يوب وبودبزة (٢٠١٩):

١. التحول في حد ذاته يعد عائقاً: التحول الرقمي لا يعني مجرد تغيير نشاط معين، بل يتطلب أتمتة جميع المهام والأعمال. لذا، يجب وضع استراتيجية رقمية واضحة وتنفيذها بشكل منسق، مما يتطلب وقتاً وموارد معرفية ومادية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين الجهات المختلفة.

٢. الأمية الرقمية: في حال تم رقمنة جميع نظم الأعمال، فإن عدم قدرة المواطنين أو الموظفين على استغلال هذه النظم بسبب الأمية الرقمية يعتبر تحدياً كبيراً. فعند اكتساب الأفراد للمعرفة والمهارات اللازمة يؤدي إلى عدم استفادتهم من التكنولوجيا المتاحة. ولذلك، من الضروري بناء بيئة معرفية تشجع التعلم وتطوير المهارات للقضاء على الأمية الرقمية.

٣. البنية التحتية الرقمية: لا يمكن تحقيق التحول الرقمي من دون بنية تحتية تلبى احتياجات البيئة الرقمية. يتطلب الأمر توفر اتصال إنترنت مستقر، وإمدادات كهربائية موثوقة، بالإضافة إلى المهارات والخبرات اللازمة في مجال الأمن السيبراني. غياب هذه العناصر يعد من العوائق الرئيسية التي تواجه عملية الرقمنة.

٤. عدم تقبل فكرة التحول الرقمي: ليس جميع الأفراد أو المنظمات مستعدين للتغيير. قد تواجه المنظمات الكبيرة مقاومة بسبب الخوف من الفشل والتغيرات التي يتطلبها التحول الرقمي. لذا، يتطلب الأمر تحفيز الرغبة في التغيير وتطوير مهارات جديدة لدى الموظفين، حيث إن عدم استعدادهم للتعليم قد يؤدي إلى مقاومة التغيير.
٥. مخاطر النصب والاحتيال: مع التحول الرقمي، يواجه العملاء مخاطر تتعلق بالنصب والاحتيال، خاصة نتيجة نقص الوعي بالأساليب الآمنة لاستخدام الإنترنت. كما يمكن أن يؤدي غياب الوعي بالأمان السيبراني إلى تعرض المعلومات الشخصية للخطر، مما يثير القلق بين المستخدمين حول كيفية حماية بياناتهم.

٣. إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي:

أولاً: تعريف الموارد البشرية:

- تُعرف إدارة الموارد البشرية حسب تعريف سيكولا بأنها العملية التي تهدف إلى استخدام القوى العاملة داخل المنشأة بفعالية، وتشتمل على مجموعة من العمليات الأساسية مثل:
١. التعيين: اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المتاحة.
 ٢. تقييم الأداء: قياس أداء العاملين وتقديم الملاحظات اللازمة لتحسين الأداء.
 ٣. التنمية: تطوير مهارات وقدرات الأفراد من خلال التدريب والتطوير المهني.
 ٤. التعويض والمرتبات: إدارة الأجور والمزايا التي تُقدم للموظفين.
 ٥. تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية: توفير الدعم والرعاية للعاملين من خلال برامج صحية واجتماعية.
 ٦. بحوث الأفراد: دراسة وتحليل سلوك الأفراد داخل المنظمة.

كما يوضح شرودن وشيرمان أن إدارة الموارد البشرية تشمل عمليات أساسية يجب القيام بها وقواعد يجب اتباعها، حيث تُعد المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة من خلال تزويدهم بالرأي والمشورة اللازمة لإدارة مؤسستهم بشكل أكثر فعالية (عزام، ٢٠١٤). في نفس السياق، يعرف Willy et Eldridge إدارة الموارد البشرية بأنها "الطريقة التي تدير بها

المنظمة العاملين لديها وتساعدتهم في النمو والتطور... حيث تهتم بالتحديد بكيفية تصرف الناس في الموقف الرسمي للعمل، وتعطي اهتمامًا ضئيلاً للأفراد خارج العمل أو في المواقف غير الرسمية" (حزيم، ٢٠١٣).

ثانياً: الموارد البشرية والتحول الرقمي:

أدى ظهور التحول الرقمي كاتجاه حديث في إدارة الموارد البشرية إلى تأثيرات ملحوظة في منظمات الأعمال المعاصرة. ويعزى هذا التحول إلى عدة عوامل رئيسية يمكن تلخيصها في عاملين أساسيين:

١. زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال: لقد أصبحت التطورات التكنولوجية واستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بمثابة قيد على إدارة الموارد البشرية. حيث إن التغيرات الحاصلة في التكنولوجيات الإلكترونية ستؤدي إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات المطلوبة داخل المؤسسة. لذلك، ستزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتكوين والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي لتلبية احتياجات هذه التغيرات. كما أن التوسع في استخدام التكنولوجيات قد يؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين، مما يستدعي البحث عن فرص عمل أخرى لهم. لذا، يتعين على إدارة الموارد البشرية تعديل سياساتها تجاه العمال لتتماشى مع هذه التكنولوجيات الحديثة. (Dayan, 1999)

٢. ظهور أنظمة المعلومات للموارد البشرية: تساهم هذه الأنظمة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتسهيل عمليات التوظيف والتقييم والتطوير، مما يجعل إدارة الموارد البشرية أكثر قدرة على تلبية احتياجات المؤسسة في عصر التحول الرقمي. بذلك، يعكس التحول الرقمي تأثير التكنولوجيا على كيفية إدارة الموارد البشرية، ويعزز الحاجة إلى التكيف مع البيئة المتغيرة لضمان النجاح والاستمرارية.

رابعاً: استراتيجيات الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي:

تُعرف إدارة الموارد البشرية الرقمية (Digital Human Resource Management) بأنها استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية لتحسين مختلف الأنشطة والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية. تهدف إدارة الموارد البشرية الرقمية (HRM) إلى تعزيز الكفاءة وتوفير رؤى قائمة على البيانات لدعم اتخاذ القرارات، من خلال استخدام التكنولوجيا لأتمتة العمليات الإدارية (بالومبو، هينا، ومانش، ٢٠٢٣). تعمل إدارة الموارد البشرية الرقمية على زيادة الدقة والكفاءة، مما يتيح لمحتري الموارد البشرية

تخصيص المزيد من الوقت للمبادرات الاستراتيجية وتطوير العاملين وتعزيز بيئة عمل صحية (تشاترجي، تشودهوري، فرونيس، وسياشو، ٢٠٢٢). ومع ذلك، يبقى الحفاظ على التعاطف واللمسة الإنسانية أمرًا أساسيًا لتحقيق التوازن بين التكنولوجيا والتفاعل البشري.

تأتي إدارة الموارد البشرية الرقمية بالعديد من المزايا، مثل زيادة الإنتاجية، وتقليل الأعمال الإدارية، وتحسين تجارب الموظفين، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، وتحقيق توافق أفضل لاستراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف الأعمال (دوندون ورافرتي، ٢٠١٨). تمثل قدرة التحول الرقمي على تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تحسين الإجراءات، وتقليل الأعمال الإدارية، وتخصيص الموارد البشرية للتركيز على المبادرات الاستراتيجية، تحولًا كبيرًا. ومن المتوقع أن يؤدي هذا إلى زيادة ملحوظة في معدلات مشاركة الموظفين والإنتاجية ومعدلات الاحتفاظ (بير كور، ٢٠٢٣).

تعليق الباحثة:

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

١. منهجية الدراسة:

تعتمد منهجية البحث علي المنهجية الكمية وذلك من اجل لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة المواهب وأداء المؤسسات، سيتم اعتماد منهجية بحث شاملة ومتعددة الأساليب. تتضمن هذه المنهجية جمع وتحليل البيانات من مصادر متنوعة لضمان شمولية ودقة النتائج. سيتم تصميم استبانة خاصة لجمع المعلومات من العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض، مع الاستناد إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

٢. تصميم وأدوات الدراسة:

تم تصميم هذه الدراسة كدراسة مقطعية (Cross-sectional study)، مما يتيح جمع جميع البيانات المتاحة والمطلوبة من العاملين في قطاع الشركات الخاصة بمنطقة الرياض باستخدام الاستبانة في وقت محدد، وسيتم تحليل هذه البيانات إحصائيًا. تم إعداد الاستبانة لتتكون من الأجزاء التالية (انظر ملحق ١):

- الجزء الأول: المقدمة وطلب الموافقة.
- الجزء الثاني: البيانات الديموغرافية والعامة للمشارك.
- الجزء الثالث: استراتيجيات تطوير إدارة المواهب.
- الجزء الرابع: تأثير إدارة المواهب على أداء المؤسسات.
- الجزء الخامس: إدارة المواهب في سياق التحول الرقمي.

٣. الاطار النظري والمفاهيمي للدراسة:

- نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resource Management - SHRM): تفترض هذه النظرية أن إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الإدارة اليومية للعاملين، بل تشمل أيضًا التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة. تتضمن استراتيجيات الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي. في سياق التحول الرقمي، يمكن استخدام التقنيات

الرقمية لتحسين عمليات إدارة المواهب مثل التوظيف، التدريب، التطوير، والاحتفاظ بالكفاءات. تتطلب هذه العمليات استراتيجية متكاملة تستفيد من التقنيات الحديثة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):** تؤكد هذه النظرية على أن الموظفين يمثلون أصولاً قيمة للمؤسسة وأن الاستثمار في تطوير مهاراتهم ومعارفهم يعود بفوائد كبيرة على الأداء المؤسسي. يركز رأس المال البشري على التعليم، التدريب، وتطوير المهارات. يتطلب التحول الرقمي مهارات ومعارف جديدة، وبالتالي يجب على المؤسسات الاستثمار في تدريب وتطوير موظفيها لتمكينهم من استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة. يشمل ذلك التدريب على الأدوات الرقمية، المهارات التحليلية، والقدرات التقنية.

- **نظرية الابتكار (Innovation Theory):** تتناول هذه النظرية كيفية استخدام الابتكار لتحقيق مزايا تنافسية. يمكن أن يكون الابتكار في المنتجات، العمليات، أو نماذج الأعمال. في سياق إدارة الموارد البشرية، يمكن أن يشمل الابتكار استخدام تقنيات جديدة لتعزيز إدارة المواهب. يمكن أن يساعد استخدام الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، وتحليل البيانات الكبيرة في إدارة المواهب على تحسين دقة التوظيف، تخصيص التدريب، وتطوير خطط الاحتفاظ بالكفاءات. يساهم هذا الابتكار في تعزيز الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

- **نموذج التحول الرقمي (Digital Transformation Model):** يوضح هذا النموذج كيف يمكن للمؤسسات تبني التحول الرقمي في مختلف جوانب عملياتها لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء والكفاءة. يشمل التحول الرقمي تبني التقنيات الجديدة، تغيير العمليات، وتطوير الثقافة التنظيمية. يشمل تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية استخدام منصات إدارة الموارد البشرية الرقمية، أتمتة العمليات، وتحليل بيانات الموظفين لتحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يساعد ذلك في تحسين تجربة الموظف وزيادة الإنتاجية.

- **نظرية الأداء التنظيمي (Organizational Performance Theory):** تتناول هذه النظرية كيفية قياس وتحليل الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الكفاءة، الإنتاجية، والرضا الوظيفي. يتأثر الأداء التنظيمي بشكل كبير بجودة إدارة الموارد البشرية. يمكن أن تساهم استراتيجيات إدارة المواهب الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز رضا الموظفين، تحسين مهاراتهم، وزيادة التفاعل والمشاركة. يساعد تقييم الأداء في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

٤. الإطار المفاهيمي للدراسة:

يعتبر الإطار المفاهيمي للدراسة البنية الأساسية التي تستند إليها هذه الدراسة حول إدارة تطوير المواهب في إدارة الموارد البشرية وفي سياق التحول الرقمي، حيث يوضح العلاقات بين المفاهيم المختلفة التي سيتم تناولها. في سياق هذه الدراسة، والتي تتناول تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة المواهب وأداء المؤسسات، يتكون الإطار المفاهيمي من العناصر التالية:

التحول الرقمي في المؤسسات:

- المفهوم: يشير إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية تشغيل المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء.
- الأبعاد:
 - استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.
 - تغيير العمليات التجارية والثقافة التنظيمية

استراتيجيات إدارة المواهب

- المفهوم: تتعلق باستراتيجيات وعمليات جذب، تطوير، والاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة.
- الأبعاد:
 - التوظيف: استخدام الأدوات الرقمية لتحسين عمليات التوظيف.
 - التدريب والتطوير: توفير برامج تدريب فعالة لتأهيل الموظفين لمواجهة التحديات الجديدة.
 - الاحتفاظ بالكفاءات: تطوير استراتيجيات للاحتفاظ بالمواهب من خلال بيئة عمل محفزة.

أداء المؤسسات كميزة تنافسية:

- المفهوم: يمثل كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويتضمن مؤشرات مثل الإنتاجية، الربحية، والرضا الوظيفي.
- الأبعاد:
 - الأداء المالي: تحقيق العوائد المالية المرجوة.

- الرضا الوظيفي: مستوى رضا الموظفين وتأثيره على الأداء العام.
- الابتكار: قدرة المؤسسة على الابتكار وتقديم منتجات أو خدمات جديدة.

العلاقة بين تطوير المواهب، الموارد البشرية، والتحول الرقمي:

- التفاعل بين التحول الرقمي وإدارة المواهب: يشير إلى كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية على استراتيجيات إدارة المواهب، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. على سبيل المثال، استخدام أدوات تحليل البيانات يمكن أن يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل أكثر دقة.
- التأثير المباشر للتحول الرقمي على أداء المؤسسات: يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

المخطط التوضيحي للإطار المفاهيمي

يمكن تمثيل هذا الإطار المفاهيمي في مخطط يوضح العلاقة بين التحول الرقمي، إدارة المواهب، وأداء المؤسسات، حيث يُظهر كيف تؤثر كل من هذه العناصر على الأخرى، مما يوفر رؤية شاملة حول الموضوع المدروس. هذا الإطار المفاهيمي سيخدم كمرجع أساسي لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة المواهب وأداء المؤسسات، مما يسهل تحليل النتائج والتوصل إلى استنتاجات موثوقة خلال الدراسة.

٥. فرضيات الدراسة:

يمكن من خلال الدراسة ان نفترض التالي:

- الفرضية الاصلية: "ليس هناك اى دلالة إحصائية بين استراتيجيات تطوير إدارة المواهب في إدارة الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي وأداء المؤسسات الخاصة بالرياض".
- الفرضية البديلة: "هناك اى دلالة إحصائية بين استراتيجيات تطوير إدارة المواهب في إدارة الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي وأداء المؤسسات الخاصة بالرياض".

٦. التحليل الاحصائي للنتائج:

سيتم تحليل جميع البيانات المستخلصة من الاستبيان باستخدام برامج التحليل الإحصائي. يشمل ذلك تطبيق مقاييس النزعة المركزية، مثل المتوسط والانحراف المعياري، بالإضافة إلى قياس قيم التكرار والنسب المئوية لتقديم صورة شاملة عن البيانات. علاوة على ذلك، سيتم إجراء تحليلات إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار، الذي يساعد في استكشاف العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتحليل التباين (ANOVA) لتقييم الفروق بين المجموعات المختلفة. تهدف هذه التحليلات إلى تقديم رؤى دقيقة وعميقة تساهم في فهم تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في سياق التحول الرقمي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

١. البيانات الديموغرافية للدراسة وعدد المشاركين والمستجيبين:

تشير النتائج إلى أن ٣٥ من المشاركين (٤١,٢٪) هم من الذكور، بينما كانت نسبة الإناث ٥٠ (٥٨,٨٪). هذا يوضح أن هناك توازنًا نسبيًا في توزيع الجنس بين المشاركين، مع ميل بسيط نحو الإناث، مما قد يعكس التنوع في آراء وخبرات الجنسين ضمن العينة المدروسة. أما بالنسبة لتوزيع الأعمار، فقد أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين تتراوح أعمارهم بين ٣٥ و٤٤ عامًا، حيث تمثل هذه الفئة ٤٨ مشاركًا (٥٦,٥٪). تلتها الفئة العمرية من ٢٥ إلى ٣٤ عامًا، والتي شكلت ٢٥ مشاركًا (٢٩,٤٪). بينما كانت الفئة العمرية الأقل، وهي أقل من ٢٥ عامًا، تضم فقط ٢ مشارك (٢,٤٪)، وتراوحت باقي الفئات العمرية بين ٩ مشاركين (١٠,٦٪) في فئة ٤٥-٥٤ عامًا و ١ مشارك (١,٢٪) في فئة أكبر من ٥٥ عامًا. تعكس هذه النتائج أن المشاركين يتركزون بشكل رئيسي في الفئات العمرية الناضجة، مما قد يعكس خبرات عملية متراكمة.

فيما يتعلق بالحالة التعليمية، فإن ٣٢ من المشاركين (٣٧,٦٪) يحملون درجة البكالوريوس، و ٣٠ مشاركًا (٣٥,٣٪) حصلوا على درجة الماجستير. وقد تمثل الحاصلون على الثانوية العامة ١٢ (١٤,٢٪) والدبلوم ١١ (١٢,٩٪). لم يكن هناك أي مشارك حاصل على درجة الدكتوراه، مما يدل على أن العينة تميل إلى التعليم العالي، وهو ما قد يؤثر إيجابًا على فهمهم وإدراكهم للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية. أما عن الخبرة العملية، فقد أظهرت النتائج أن ٣١ مشاركًا (٣٦,٥٪) لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، بينما كانت نسبة الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين ٥ و ١٠ سنوات ١٥ مشاركًا (١٧,٦٪). وبلغ عدد المشاركين ذوي الخبرة بين ١١ و ١٥ سنة ١٦ (١٨,٨٪)، بينما كانت نسبة المشاركين الذين تزيد خبرتهم عن ١٦ سنة ٢٣ (٢٧,١٪). تشير هذه النتائج إلى وجود تنوع في مستويات الخبرة بين المشاركين، مما يوفر رؤى متعددة حول كيفية تأثير الخبرة على إدارة المواهب. فيما يتعلق بالإدارات التي يعمل بها المشاركون، نجد أن ١٣ مشاركًا (١٥,٣٪) يعملون في الإدارة العامة، و ٣ (٣,٥٪) في إدارة التكنولوجيا والمعلومات، و ٩ (١٠,٦٪) في الموارد البشرية. بينما تمثل الإدارات الأخرى ٦٠ مشاركًا (٧٠,٦٪). تشير هذه النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يعملون في إدارات مختلفة، مما يمكن أن يوفر تنوعًا في الآراء والتجارب المتعلقة

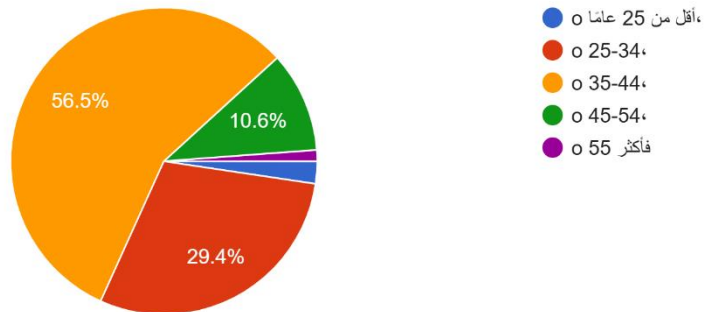
بإدارة المواهب والتحول الرقمي. من خلال هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك تنوعًا واضحًا بين المشاركين في الدراسة، مما يسهم في تحليل شامل لتأثير استراتيجيات إدارة المواهب في سياق التحول الرقمي. (جدول-١).

جدول-١: البيانات الديموغرافية والعامة للمشاركين في الدراسة.

م	السؤال	الإجابة		
		النقاط	التكرار	النسبة %
١	الجنس	ذكر	٣٥	٤١,٢ %
		انثي	٥٠	٥٨,٨ %
٢	العمر (السنوات)	اقل من ٢٥	٢	٢,٤ %
		٢٥ – ٣٤	٢٥	٢٩,٤ %
		٣٥ – ٤٤	٤٨	٥٦,٥ %
		٤٥ – ٥٤	٩	١٠,٦ %
		اكبر من ٥٥	١	١,٢ %
		ثانوي	١٢	١٤,٢ %
٣	الحالة التعليمية	دبلوم	١١	١٢,٩ %
		بكالوريوس	٣٢	٣٧,٦ %
		ماجستير	٣٠	٣٥,٣ %
		دكتوراه	٠	٠ %
		اقل من ٥ سنوات	٣١	٣٦,٥ %
٤	الخبرة بالسنوات	٥ – ١٠ سنوات	١٥	١٧,٦ %
		١١ – ١٥ سنة	١٦	١٨,٨ %
		اكثر من ١٦ سنة	٢٣	٢٧,١ %
		الإدارة العامة	١٣	١٥,٣ %
٥	الإدارة التي تعمل بها	إدارة التكنولوجيا والمعلومات	٣	٣,٥ %
		الموارد البشرية	٩	١٠,٦ %
		إدارات أخرى	٦٠	٧٠,٦ %

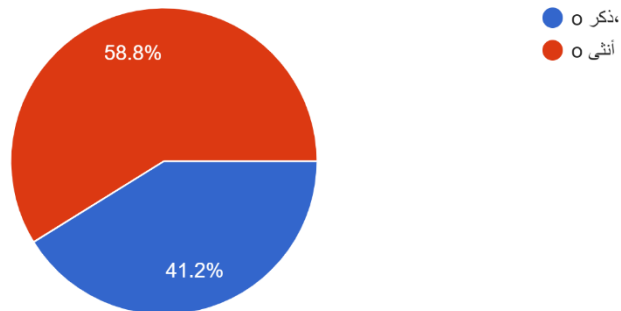
العمر؟

85 responses



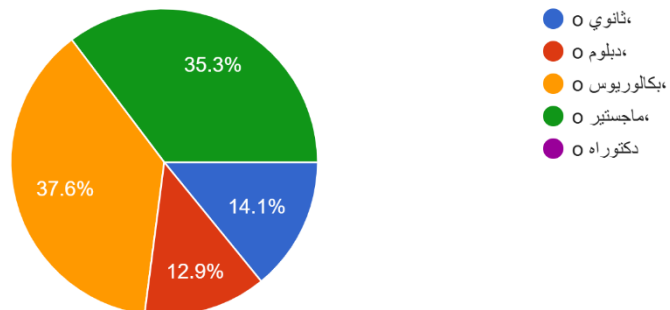
الجنس

85 responses

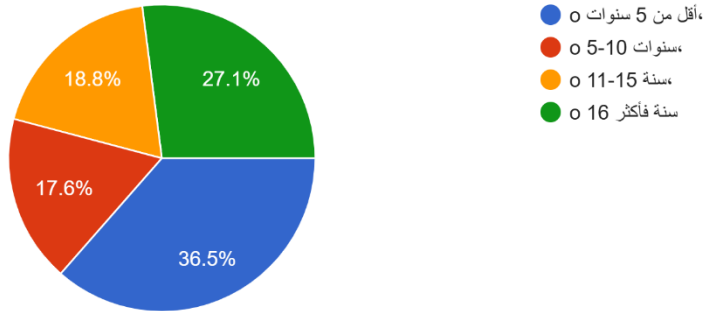


المستوى التعليمي

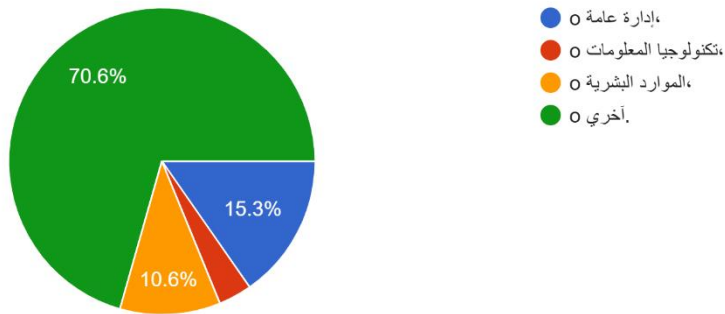
85 responses



عدد سنوات الخبرة
85 responses



القسم الذي تعمل به
85 responses



شكل-١: البيانات الديموغرافية للمشاركين في الاستبانة.

٢. الجزء الثاني: استراتيجيات تطوير إدارة المواهب:

اعتماد المؤسسة على عمليات دقيقة لاكتشاف المواهب الداخلية: تُظهر النتائج أن ٥٠٪ من المشاركين (٤٢ شخصًا) وافقوا على أن المؤسسة تعتمد على عمليات دقيقة لاكتشاف المواهب الداخلية، بينما أبدى ٨ مشاركين (٢,٥٪) موافقتهم بشدة. نسبة ٢٩,٤٪ (٢٥ شخصًا) كانوا محايدين، و ٧,١٪ (٦ أشخاص) كانوا غير موافقين، و ٤,٧٪ (٤ أشخاص) كانوا غير موافقين بشدة. تعكس هذه النتائج اعتمادًا ملحوظًا على آليات اكتشاف المواهب، مما يدل على توجه استراتيجي إيجابي في هذا المجال.

تركيز المؤسسة على تطوير المهارات القيادية بين الموظفين: يبدو أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتطوير المهارات القيادية، حيث وافق ٦٠٪ (٥١ شخصًا) من المشاركين، بينما أيد ١٤,١٪ (١٢ شخصًا) هذا الرأي بشدة. نسبة المحايدون كانت ١٧,٦٪ (١٥ شخصًا)، بينما لم يكن هناك سوى ١,٢٪ (شخص واحد) غير موافق بشدة. يُظهر ذلك التزامًا قويًا من المؤسسة في تنمية القيادات المستقبلية. تُظهر النتائج أن ٥٢,٩٪ (٤٥ شخصًا) من المشاركين وافقوا على توفر خطط تدريبية لتنمية المهارات الفنية، مع تأييد ٢١,٢٪ (١٨ شخصًا) بشدة. كانت نسبة المحايدون ١١,٨٪ (١٠ أشخاص)، بينما أبدى ٩,٤٪ (٨ أشخاص) عدم موافقتهم ٤,٧٪ (٤ أشخاص) عدم موافقتهم بشدة. هذه النتائج تشير إلى وجود برامج تدريبية تساهم في تطوير الكفاءات الفنية للموظفين.

اهتمام المؤسسة بتخطيط مسارات وظيفي واضح للموظفين ذوي الكفاءة: وافقت نسبة ٤٣,٥٪ (٣٧ شخصًا) على أن المؤسسة تهتم بتخطيط مسار وظيفي واضح، بينما أيد ٢٤,٧٪ (٢١ شخصًا) ذلك بشدة. كانت نسبة المحايدون ١٢,٩٪ (١١ شخصًا)، في حين أبدى ١٢,٩٪ (١١ شخصًا) عدم موافقتهم ٥,٩٪ (٥ أشخاص) عدم موافقتهم بشدة. يشير ذلك إلى وجود رغبة في تطوير مسارات وظيفية للموظفين، مما يعزز من فرص التقدم المهني. دعم المؤسسة لبيئة تشجع الابتكار والإبداع: أظهرت النتائج أن ٥٤,١٪ (٤٦ شخصًا) يوافقون على أن المؤسسة تدعم بيئة تشجع الابتكار، بينما وافق ١٧,٦٪ (١٥ شخصًا) بشدة. نسبة المحايدون كانت أيضًا ١٧,٦٪ (١٥ شخصًا)، في حين عارض ٧,١٪ (٦ أشخاص) و ٣,٥٪ (٣ أشخاص) عارضوا بشدة. تعكس هذه النتائج اهتمام المؤسسة بتعزيز بيئة عمل محفزة على الابتكار.

استخدام أدوات قياس أداء متطورة لتحديد المواهب: أفادت النتائج بأن ٤٢,٤٪ (٣٦ شخصًا) من المشاركين يعتقدون أن المؤسسة تستخدم أدوات قياس أداء متطورة، بينما أيد ١٨,٨٪ (١٦ شخصًا) ذلك بشدة. كانت نسبة المحايدون ١٦,٥٪ (١٤ شخصًا)، و ١٥,٣٪ (١٣ شخصًا) عارضوا، بينما عارض ٧,١٪ (٦ أشخاص) بشدة. يشير ذلك إلى اعتماد المؤسسات على تقنيات حديثة لتقييم الأداء. تبني المؤسسة سياسات مرنة لجذب المواهب الخارجية: تظهر النتائج أن ٤٠٪ (٣٤ شخصًا) وافقوا على أن المؤسسة تتبنى سياسات مرنة لجذب المواهب الخارجية، بينما أيد ٢٠٪ (١٧ شخصًا) ذلك بشدة. كانت نسبة المحايدون ٢٣,٥٪ (٢٠ شخصًا)، و ١١,٨٪ (١٠ أشخاص) عارضوا، بينما عارض ٤,٥٪ (٤ أشخاص) بشدة. تعكس هذه النتائج مدى انفتاح المؤسسة على جذب الكفاءات الجديدة.

إشراك الموظفين في القرارات الخاصة بتطويرهم المهني: أيد ٤٣,٥٪ (٣٧ شخصًا) فكرة إشراك الموظفين في تطويرهم المهني، في حين أيد ١٥,٣٪ (١٣ شخصًا) ذلك بشدة. كانت نسبة المحايدون ٢٠٪ (١٧ شخصًا)، بينما عارض ١٤,١٪ (١٢ شخصًا) و ٧,١٪ (٦ أشخاص) عارضوا بشدة. توضح هذه النتائج أهمية مشاركة الموظفين في عملية تطويرهم المهني. تقديم حوافز مادية ومعنوية للمواهب المتميزة: أبدى ٤٢,٤٪ (٣٦ شخصًا) موافقتهم على تقديم الحوافز للمواهب، بينما أيد ٢٠٪ (١٧ شخصًا) ذلك بشدة. كانت نسبة المحايدون ١٥,٣٪ (١٣ شخصًا)، و ١٦,٥٪ (١٤ شخصًا) عارضوا، و ٥,٩٪ (٥ أشخاص) عارضوا بشدة. تشير هذه النتائج إلى وجود استراتيجيات مكافأة فعالة تشجع على الأداء العالي. مساهمة استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين: أبدى ٤٩,٤٪ (٤٢ شخصًا) موافقتهم على أن استراتيجيات إدارة المواهب تعزز الرضا الوظيفي، بينما أيد ٢٣,٥٪ (٢٠ شخصًا) ذلك بشدة. كانت نسبة المحايدون ١٥,٢٪ (١٣ شخصًا)، في حين عارض ٥,٩٪ (٥ أشخاص) و ٥,٩٪ (٥ أشخاص) عارضوا بشدة. تؤكد هذه النتائج على أهمية إدارة المواهب في تحقيق رضا الموظفين. بشكل عام، تعكس النتائج تفهمًا جيدًا من قبل المشاركين حول استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها الإيجابي على الأداء والبيئة التنظيمية، مما يدل على أن المؤسسات المعنية تقوم بخطوات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز رضا الموظفين. (جدول ٢-).

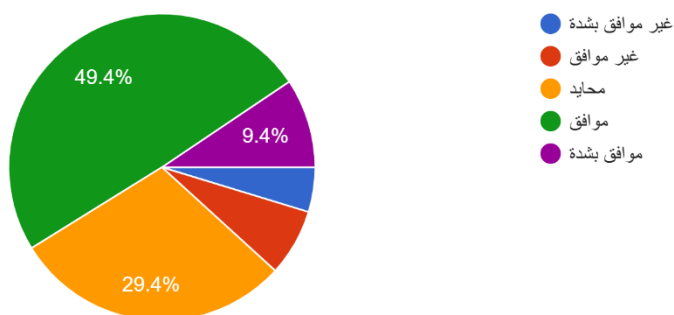
جدول ٢- قياس استراتيجيات تطوير المواهب بمؤسسات القطاع الخاص بالرياض.

م	السؤال	الجواب				
		التكرارات (النسب المئوية %)				
		موافق وبشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
١	تعتمد المؤسسة على عمليات دقيقة لاكتشاف المواهب الداخلية.	٨ (٥,٢٪)	٤٢ (٤٩,٤٪)	٢٥ (٢٩,٤٪)	٦ (٧,١٪)	٤ (٤,٧٪)
٢	المؤسسة تركز على تطوير المهارات القيادية بين الموظفين.	١٢ (١٤,١٪)	٥١ (٦٠٪)	١٥ (١٧,٦٪)	٦ (٧,١٪)	١ (١,٢٪)
٣	يتم توفير خطط تدريبية لتنمية المهارات الفنية.	١٨ (٢١,٢٪)	٤٥ (٥٢,٩٪)	١٠ (١١,٨٪)	٨ (٩,٤٪)	٤ (٤,٧٪)
٤	تهتم المؤسسة بتخطيط مسار وظيفي واضح للموظفين ذوي الكفاءة.	٢١ (٢٤,٧٪)	٣٧ (٤٣,٥٪)	١١ (١٢,٩٪)	١١ (١٢,٩٪)	٥ (٥,٩٪)
٥	تدعم المؤسسة بيئة تشجع الابتكار والإبداع.	١٥ (١٧,٦٪)	٤٦ (٥٤,١٪)	١٥ (١٧,٦٪)	٦ (٧,١٪)	٣ (٣,٥٪)

٦	١٦	٣٦	١٤	١٣	٦	تستخدم أدوات قياس أداء متطورة لتحديد المواهب.
٧	١٧	٣٤	٢٠	١٠	٤	المؤسسة تتبنى سياسات مرنة لجذب المواهب الخارجية.
٨	١٣	٣٧	١٧	١٢	٦	يتم إشراك الموظفين في القرارات الخاصة بتطويرهم المهني.
٩	١٧	٣٦	١٣	١٤	٥	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للمواهب المتميزة.
١٠	٢٠	٤٢	١٣	٥	٥	تساهم استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين.

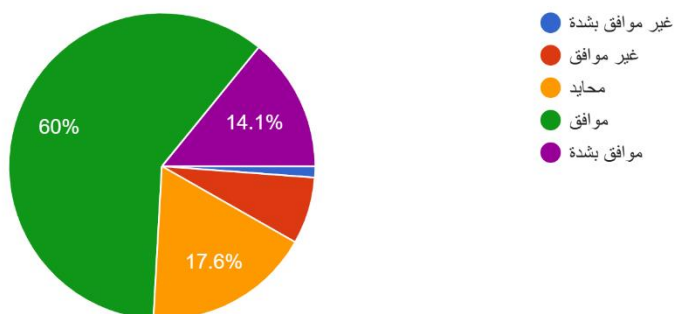
تعتمد المؤسسة على عمليات دقيقة لاكتشاف المواهب الداخلية.

85 responses



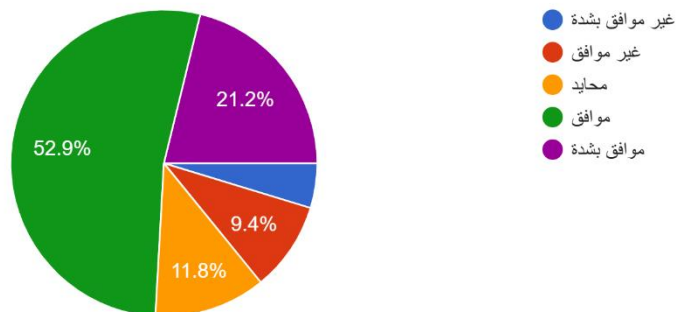
المؤسسة تركز على تطوير المهارات القيادية بين الموظفين.

85 responses



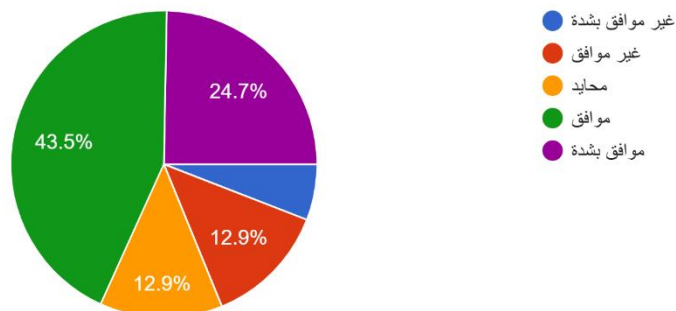
يتم توفير خطط تدريبية لتنمية المهارات الفنية.

85 responses



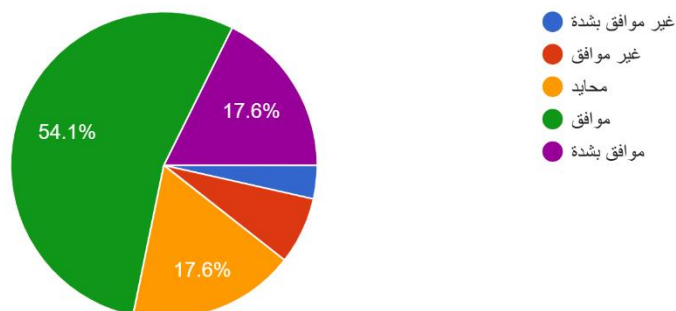
تهتم المؤسسة بتخطيط مسار وظيفي واضح للموظفين ذوي الكفاءة.

85 responses



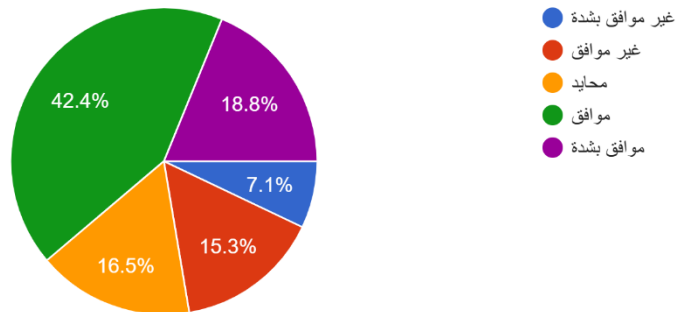
تدعم المؤسسة بيئة تشجع الابتكار والإبداع.

85 responses



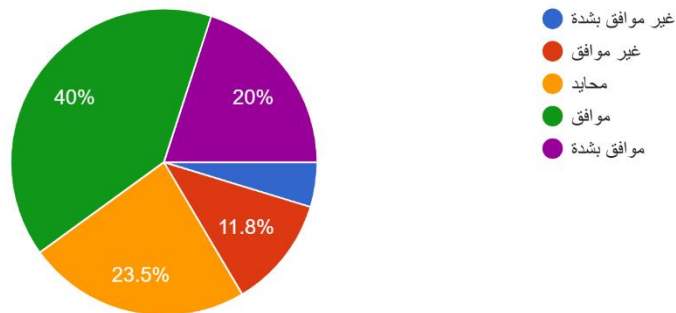
تُستخدم أدوات قياس أداء متطورة لتحديد المواهب

85 responses



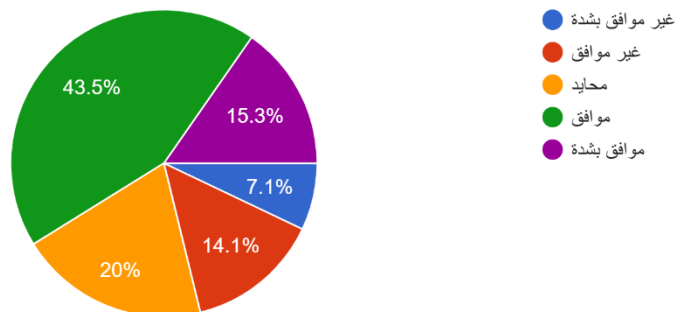
المؤسسة تتبنى سياسات مرنة لجذب المواهب الخارجية

85 responses

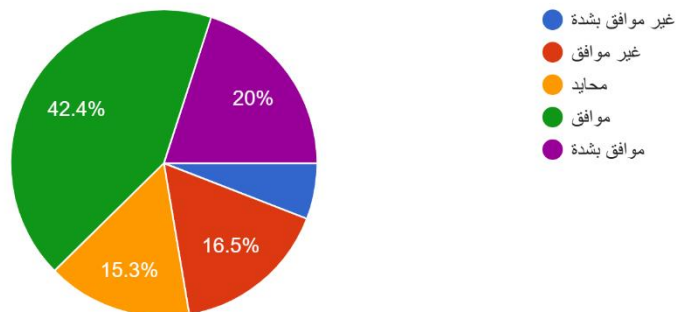


يتم إشراك الموظفين في القرارات الخاصة بتطويرهم المهني

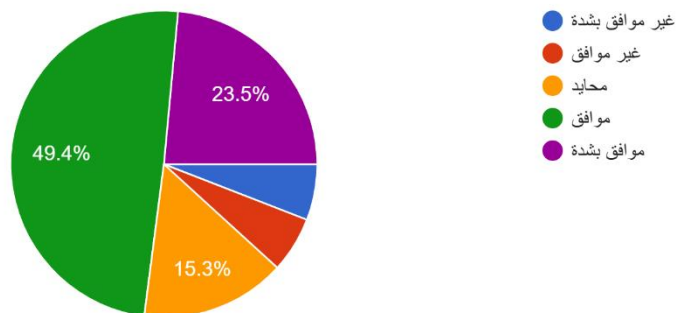
85 responses



يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للمواهب المتميزة.
85 responses



تساهم استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين.
85 responses



شكل-٢: استراتيجيات تطوير المواهب بالمؤسسات الخاصة بالرياض.

المحور الثاني: تأثير إدارة المواهب على أداء المؤسسات:

تقدم هذه الدراسة نتائج تحليلية تستند إلى استبيان تم توزيعه على مجموعة من الموظفين، حيث تناول الاستبيان آراءهم حول استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء المؤسسي. ومن خلال تحليل البيانات، تم استخلاص النتائج الرئيسية التالية. أظهرت النتائج أن 17% من المشاركين أكدوا بشدة أن استراتيجيات إدارة المواهب ساعدت في تحسين جودة أداء الموظفين، في حين أيد 60% آخرون هذه الفكرة بشكل عام. وهذا يشير إلى توافق قوي بين المشاركين حول فعالية هذه الاستراتيجيات في تعزيز الأداء الفردي. فقط 4.7% من المشاركين عارضوا ذلك، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا بشكل عام تجاه دور إدارة المواهب في تحسين الجودة.

تمت الإشارة إلى أن إدارة المواهب تلعب دورًا أساسيًا في زيادة الإنتاجية في المؤسسات. حيث أشار 24.7% من المشاركين إلى موافقتهم بشدة على ذلك، بينما أيد 58.8% هذه الفكرة بشكل عام. ويعكس هذا التأييد القوي الفائدة الكبيرة لإدارة المواهب في دفع عجلة الإنتاجية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية. تُعد إدارة المواهب عاملاً مهمًا في تحسين رضا العملاء، حيث أظهر 29.4% من المشاركين موافقتهم بشدة، بينما أيد 49.4% من المشاركين هذه الفكرة بشكل عام. تشير هذه النتائج إلى أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين إدارة المواهب ورضا العملاء، حيث إن الموظفين المتميزين في مهاراتهم وقدراتهم يؤثرون بشكل إيجابي على التجربة الكلية للعملاء.

عند النظر إلى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على معدل دوران الموظفين، وجد أن 17.6% من المشاركين أكدوا بشدة أن هذه الاستراتيجيات تقلل من معدل دوران الموظفين، بينما أيد 50.6% هذه الفكرة بشكل عام. وهذا يعني أن استراتيجيات إدارة المواهب تساهم بشكل ملحوظ في استقرار القوى العاملة، مما يساهم في تقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب. تظهر النتائج أيضًا أن 20% من المشاركين أكدوا بشدة على العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. بينما أيد 60% هذا المبدأ، مما يبرز أهمية إدارة المواهب في تمكين المؤسسات من الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.

أما بالنسبة لتعزيز مستوى التعاون بين الفرق المختلفة، فقد أشار 24.7% من المشاركين إلى تأثير إيجابي كبير لاستراتيجيات إدارة المواهب في هذا الجانب، حيث يعكس 48.4% من المشاركين أنهم يرون ذلك كواقع ملموس. هذا يعكس أهمية العمل الجماعي والتعاون في تعزيز الأداء العام للمؤسسة. تُعتبر إدارة المواهب أيضًا محركًا لتبني ثقافة التعلم المستمر

في المؤسسة، حيث أشار 24.7% من المشاركين إلى أنهم يؤيدون بشدة هذا المبدأ، بينما أيد 58.8% بشكل عام. يشير ذلك إلى أهمية التعليم والتدريب المستمر في تطوير المهارات والقدرات لدى الموظفين.

فيما يتعلق بسمعة المؤسسة، أظهرت النتائج أن 31.8% من المشاركين أكدوا بشدة أن استراتيجيات إدارة المواهب تساهم في تحسين سمعة المؤسسة، مما يدل على أن استثمار المؤسسات في تطوير مواهبها يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على صورتها العامة في السوق. أخيرًا، تشير النتائج إلى أن إدارة المواهب تؤدي إلى استقطاب المزيد من المهارات المتخصصة، حيث أشار 32.9% من المشاركين إلى موافقتهم بشدة على هذا الأمر. يُظهر ذلك أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات فعالة في إدارة المواهب يمكن أن تجذب الكفاءات المتخصصة التي تعزز من قدراتها التنافسية. تظهر النتائج المستخلصة من هذه الدراسة أن هناك توافقًا عامًا حول أهمية استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها الإيجابي على الأداء المؤسسي. حيث تعزز هذه الاستراتيجيات جودة الأداء وزيادة الإنتاجية ورضا العملاء، وتقلل من معدل دوران الموظفين، كما تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز ثقافة التعلم المستمر. وبالتالي، يمكن اعتبار إدارة المواهب عنصرًا حيويًا لأي مؤسسة تسعى لتحقيق التفوق والتميز في بيئة العمل الحالية. (جدول-٣).

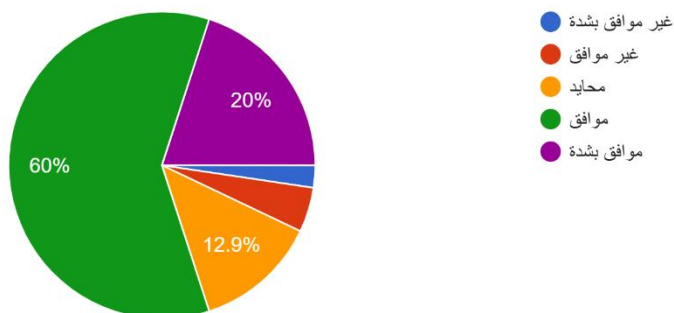
جدول-٣: تأثير إدارة المواهب على أداء المؤسسات في القطاع الخاص بالرياض.

م	السؤال	الجواب				
		التكرارات (النسب المئوية %)				
		موافق وبشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
١	ساعدت استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين جودة أداء الموظفين.	١٧ (٢٠%)	٥١ (٦٠%)	١١ (١٢,٩%)	٤ (٤,٧%)	٢ (٢,٤%)
٢	تؤدي إدارة المواهب إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة.	٢١ (٢٤,٧%)	٥٠ (٥٨,٨%)	١٠ (١١,٨%)	٢ (٢,٤%)	٢ (٢,٤%)
٣	تساهم إدارة المواهب في تحسين رضا العملاء.	٢٥ (٢٩,٤%)	٤٢ (٤٩,٤%)	١٤ (١٦,٥%)	٤ (٤,٧%)	٠ (٠%)
٤	تقلل استراتيجيات إدارة المواهب من معدل دوران الموظفين.	١٥ (١٧,٦%)	٤٣ (٥٠,٦%)	٢٣ (٢٧,١%)	٤ (٤,٧%)	٠ (٠%)
٥	ترتبط استراتيجيات إدارة المواهب بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	١٧ (٢٠%)	٥١ (٦٠%)	١٣ (١٥,٣%)	٤ (٤,٧%)	٠ (٠%)

٦	تساعد إدارة المواهب في رفع مستوى التعاون بين الفرق المختلفة.	٢١ (٪٢٤,٧)	٤١ (٪٤٨,٤)	١٥ (٪١٧,٦)	٧ (٪٨,٢)	١ (٪١,٢)
٧	تعزز إدارة المواهب ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة.	٢١ (٪٢٤,٧)	٥٠ (٪٥٨,٨)	٩ (٪١٠,٦)	٥ (٪٥,٩)	٠ (٪٠)
٨	تساهم استراتيجيات المواهب في تحسين سمعة المؤسسة.	٢٧ (٪١٣١,٨)	٤٤ (٪٥١,٨)	١٠ (٪١١,٨)	٢ (٪٢,٤)	٢ (٪٢,٤)
٩	تؤدي إدارة المواهب إلى استقطاب المزيد من المهارات المتخصصة.	٢٨ (٪٣٢,٩)	٤١ (٪٤٨,٢)	١٢ (٪١٤,١)	٣ (٪١٣,٥)	١ (٪١,٢)
١٠	تُسهم استراتيجيات إدارة المواهب في رفع كفاءة المؤسسة بشكل عام.	٢١ (٪٢٤,٧)	٥٠ (٪٥٨,٨)	٩ (٪١٠,٦)	٥ (٪٥,٩)	٠ (٪٠)

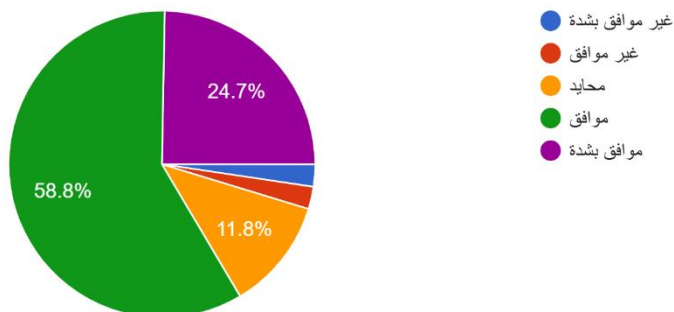
ساعدت استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين جودة أداء الموظفين.

85 responses



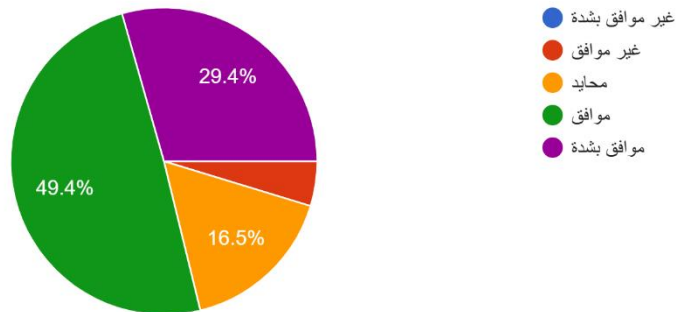
تؤدي إدارة المواهب إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

85 responses



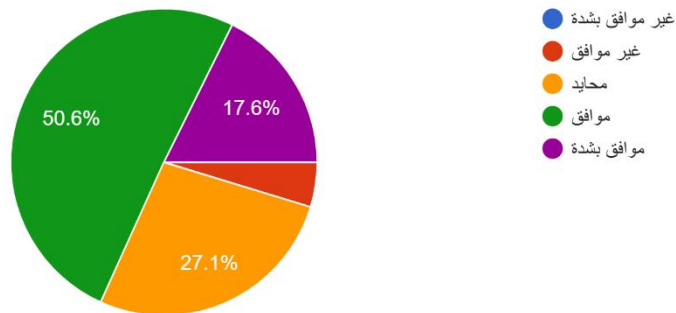
تساهم إدارة المواهب في تحسين رضا العملاء.

85 responses



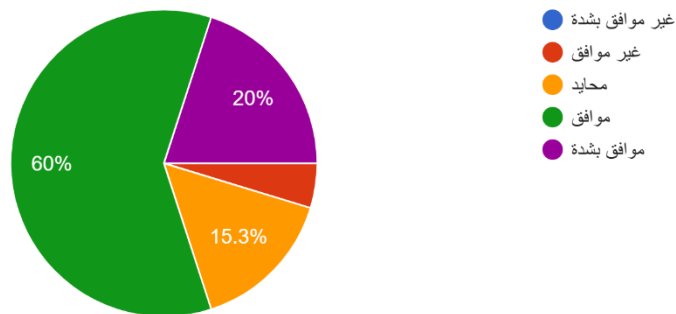
تقلل استراتيجيات إدارة المواهب من معدل دوران الموظفين.

85 responses

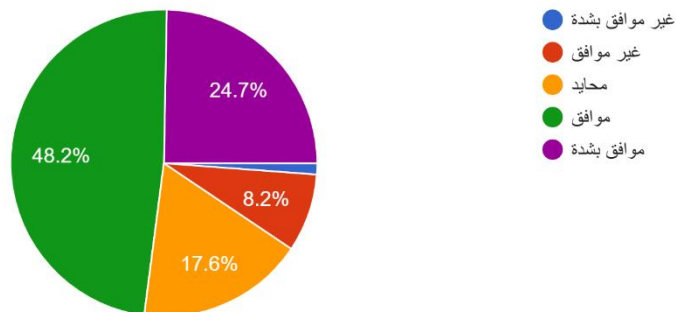


ترتبط استراتيجيات إدارة المواهب بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

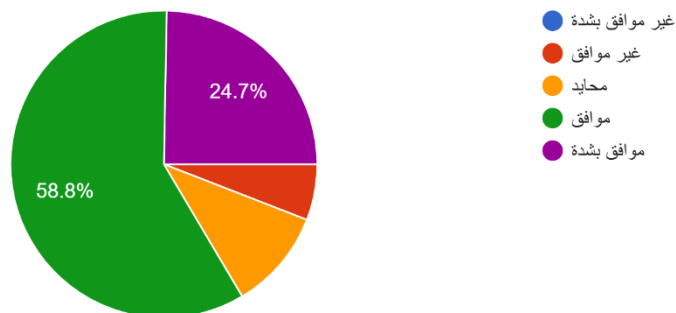
85 responses



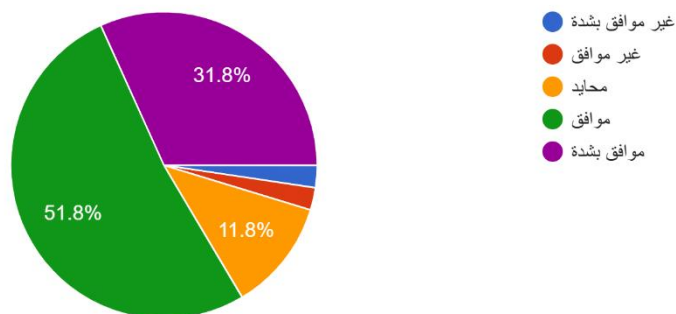
تساعد إدارة المواهب في رفع مستوى التعاون بين الفرق المختلفة
85 responses



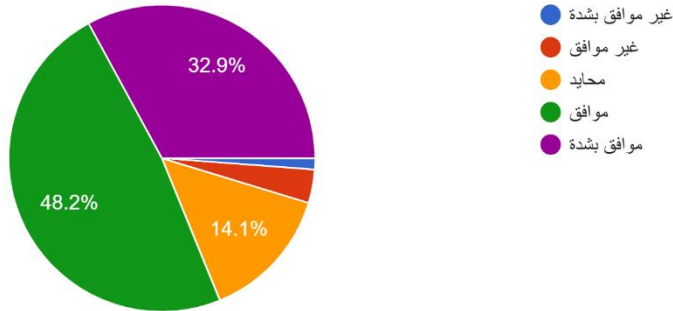
تعزز إدارة المواهب ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة
85 responses



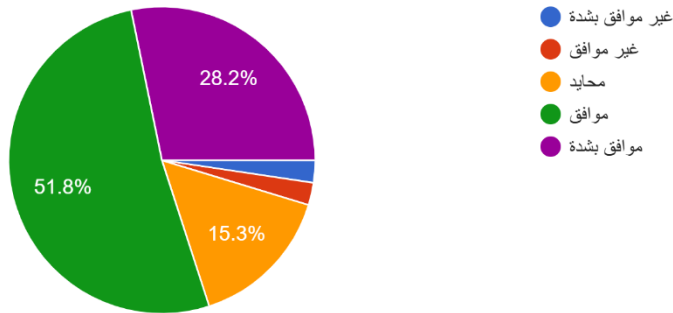
تساهم استراتيجيات المواهب في تحسين سمعة المؤسسة
85 responses



تؤدي إدارة المواهب إلى استقطاب المزيد من المهارات المتخصصة
85 responses



تُسهم استراتيجيات إدارة المواهب في رفع كفاءة المؤسسة بشكل عام
85 responses



شكل-٣: تأثير تطوير المهارات على المؤسسات الخاصة بالرياض.

المحور الثالث: إدارة المواهب في سياق التحول الرقمي:

تتناول هذه الدراسة استبياناً تم إجراؤه على موظفي المؤسسات لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة المواهب. من خلال تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، يمكن تقديم النتائج الرئيسية التالية: تظهر النتائج أن ١٥,٣٪ من المشاركين يوافقون بشدة على أن مؤسستهم تتبنى أنظمة رقمية لتحليل أداء المواهب، بينما أيد ٤٩,٤٪ هذه الفكرة بشكل عام. وهذا يدل على أن هناك اهتماماً متزايداً بتبني الأنظمة الرقمية، على الرغم من أن نسبة من المشاركين (١٥,٣٪) أبدوا عدم توافقهم، مما يشير إلى وجود حاجة ملحة لتعزيز الفهم والقبول لهذه الأنظمة داخل المؤسسة.

عند سؤال المشاركين عن اعتماد المؤسسة على أدوات تكنولوجية لتطوير المهارات، أشار ١٥,٣٪ إلى موافقتهم بشدة، بينما أيد ٥٤,١٪ ذلك بشكل عام. تدل هذه النتائج على أن معظم الموظفين يرون أهمية استخدام التكنولوجيا في تطوير المهارات، مما يعكس ضرورة الاستثمار في تقنيات جديدة لتعزيز الكفاءات. تظهر النتائج أن ٢٤,٧٪ من المشاركين أكدوا بشدة أن التحول الرقمي يساعد في تحسين إدارة المواهب، بينما أيد ٦١,٢٪ هذه الفكرة بشكل عام. تشير هذه النسب إلى إدراك كبير من قبل المشاركين لدور التحول الرقمي في تعزيز فعالية إدارة المواهب، مما يجعل هذا التحول عنصرًا رئيسيًا في استراتيجيات المؤسسات.

فيما يتعلق باستخدام التطبيقات الحديثة لتتبع وتقييم المواهب، أكد ١٨,٨٪ من المشاركين أنهم يوافقون بشدة، في حين أيد ٥٥,٣٪ هذا الرأي بشكل عام. تُظهر هذه النتائج أهمية التطبيقات الحديثة في عمليات التقييم، مما يعزز من قدرة المؤسسات على قياس أداء المواهب بشكل دقيق وفعال. تظهر النتائج أيضًا أن ٢٢,٤٪ من المشاركين يعتقدون أن المؤسسة تعزز الثقافة الرقمية بين الموظفين، بينما أيد ٥٧,٦٪ هذه الفكرة بشكل عام. يشير ذلك إلى أهمية خلق بيئة رقمية تشجع على استخدام التكنولوجيا وتعزز من التعلم المستمر. عند سؤال المشاركين عما إذا كانت المؤسسة تشجع الموظفين على تعلم مهارات تكنولوجية جديدة، أشار ١٧,٦٪ إلى موافقتهم بشدة، في حين أيد ٥٨,٥٪ ذلك بشكل عام. يعكس ذلك رغبة المؤسسات في دعم التعلم والتطوير الذاتي للموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

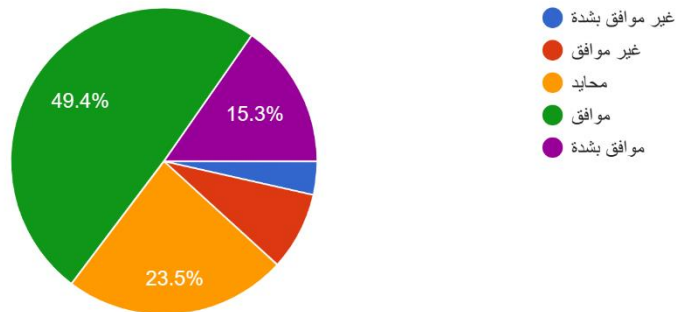
أظهرت النتائج أن ٢٠٪ من المشاركين أكدوا بشدة على توفير تدريب دوري لتعزيز الكفاءة الرقمية، بينما أيد ٥٤,١٪ هذه الفكرة. وهذا يدل على أهمية برامج التدريب المستمرة في تحسين المهارات الرقمية لدى الموظفين. عند النظر إلى تأثير أدوات التحول الرقمي على تعزيز التعاون بين الفرق، أظهر ٢١,٢٪ من المشاركين موافقتهم بشدة، بينما أيد ٦٤,٧٪ ذلك بشكل عام. تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة. تشير النتائج إلى أن ٣٢,٩٪ من المشاركين يرون أن التحول الرقمي يساعد في توفير بيئة عمل مرنة، بينما أيد ٥٤,١٪ ذلك بشكل عام. يعكس هذا الاتجاه أهمية التكنولوجيا في تحسين بيئة العمل ودعم الموظفين في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة. فيما يتعلق بتحسين سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المواهب، أشار ٢٨,٢٪ من المشاركين إلى موافقتهم بشدة، بينما أيد ٥٧,٦٪ ذلك بشكل عام. تؤكد هذه النتائج على أن الرقمنة تساهم في تسريع عمليات اتخاذ القرارات، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. تظهر نتائج الدراسة أن التحول الرقمي له تأثيرات إيجابية

ملحوظة على إدارة المواهب في المؤسسات. حيث يعزز من كفاءة الأداء، ويزيد من التعاون بين الفرق، ويساعد في توفير بيئة عمل مرنة، كما يدعم سرعة اتخاذ القرارات. إن تبني الأنظمة الرقمية وأدوات التكنولوجيا يعتبر أمراً أساسياً في تعزيز الثقافة الرقمية وتشجيع التعلم المستمر، مما يشكل قاعدة قوية لنمو المؤسسات وتطورها في المستقبل. (جدول-٤).

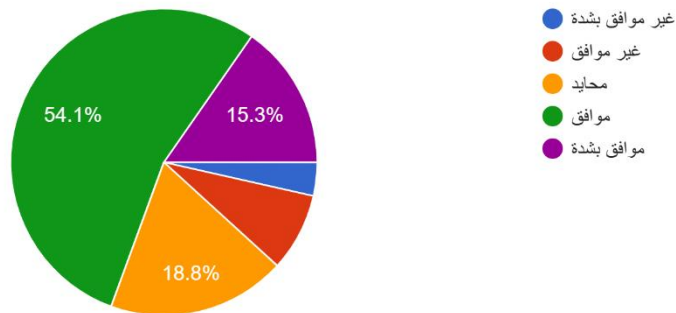
جدول-٤: إدارة المواهب في سياق التحول الرقمي في القطاع الخاص بالرياض.

م	السؤال	الجواب				
		التكرارات (النسب المئوية %)				
		موافق وبشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
١	تتبنى المؤسسة أنظمة رقمية لتحليل أداء المواهب.	١٣ (٪١٥,٣)	٤٢ (٪٤٩,٤٠)	٢٠ (٪٢٣,٥)	٧ (٪٨,٢)	١٣ (٪١٥,٣)
٢	يُعتمد على أدوات تكنولوجية لتطوير المهارات في المؤسسة.	١٣ (٪١٥,٣)	٤٦ (٪٥٤,١)	١٦ (٪١٨,٨)	٧ (٪٨,٢)	٣ (٪٣,٦)
٣	التحول الرقمي يساعد في تحسين إدارة المواهب.	٢١ (٪٢٤,٧)	٥٢ (٪٦١,٢)	١٠ (٪١١,٨)	٢ (٪٢,٤)	٠ (٪٠)
٤	يتم استخدام تطبيقات حديثة لتتبع وتقييم المواهب.	١٦ (٪١٨,٨)	٤٧ (٪٥٥,٣)	١٤ (٪١٦,٥)	٤ (٪٤,٧)	٤ (٪٤,٧)
٥	تعزز المؤسسة الثقافة الرقمية بين الموظفين.	١٩ (٪٢٢,٤)	٤٩ (٪٥٧,٦)	١٣ (٪١٥,٣)	٤ (٪٤,٧)	٠ (٪٠)
٦	يتم تشجيع الموظفين على تعلم مهارات تكنولوجية جديدة.	١٥ (٪١٧,٦)	٥٠ (٪٥٨,٥)	١٤ (٪١٦,٥)	٥ (٪٥,٩)	١ (٪١,٢)
٧	توفر المؤسسة تدريباً دورياً لتعزيز الكفاءة الرقمية.	١٧ (٪٢٠)	٤٦ (٪٥٤,١)	١١ (٪١٢,٩)	٨ (٪٩,٤)	٣ (٪٣,٥)
٨	تساهم أدوات التحول الرقمي في تعزيز التعاون بين الفرق.	١٨ (٪٢١,٢)	٥٥ (٪٦٤,٧)	١٢ (٪١٤,١)	٠ (٪٠)	٠ (٪٠)
٩	التحول الرقمي يساعد في توفير بيئة عمل مرنة.	٢٨ (٪٣٢,٩)	٤٦ (٪٥٤,١)	١٠ (٪١١,٨)	١ (٪١,٢)	٠ (٪٠)
١٠	تؤدي الرقمنة إلى تحسين سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المواهب.	٢٤ (٪٢٨,٢)	٤٩ (٪٥٧,٦)	١١ (٪١٢,٩)	١ (٪١,٢)	٠ (٪٠)

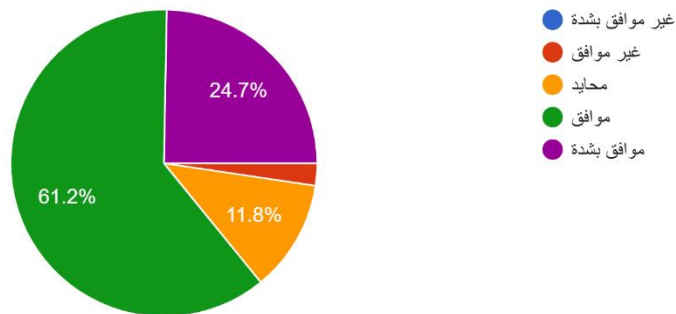
تتبنى المؤسسة أنظمة رقمية لتحليل أداء المواهب
85 responses



يُعتمد على أدوات تكنولوجية لتطوير المهارات في المؤسسة
85 responses

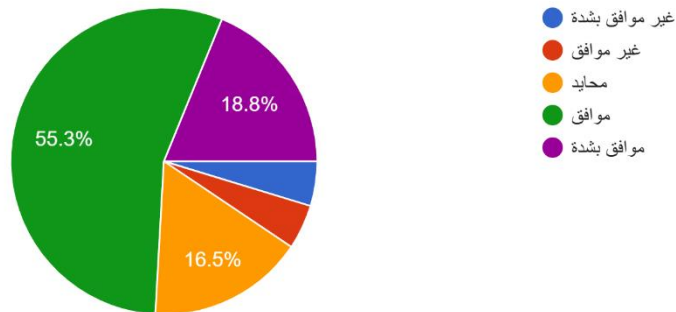


التحول الرقمي يساعد في تحسين إدارة المواهب
85 responses



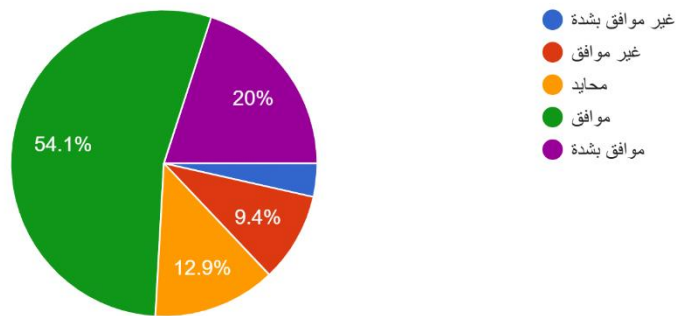
يتم استخدام تطبيقات حديثة للتتبع وتقييم المواهب

85 responses



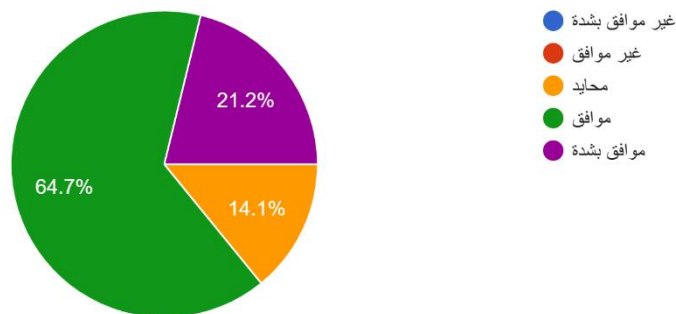
توفر المؤسسة تدريبًا دوريًا لتعزيز الكفاءة الرقمية

85 responses



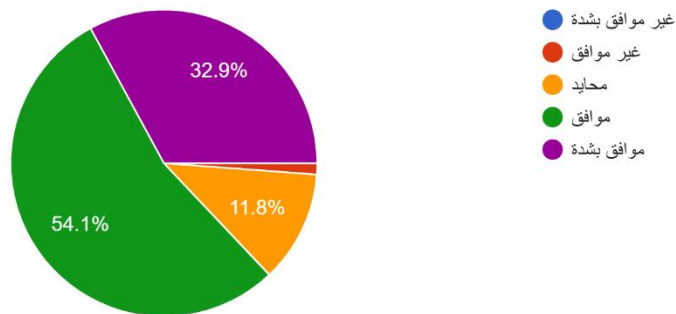
تساهم أدوات التحول الرقمي في تعزيز التعاون بين الفرق

85 responses



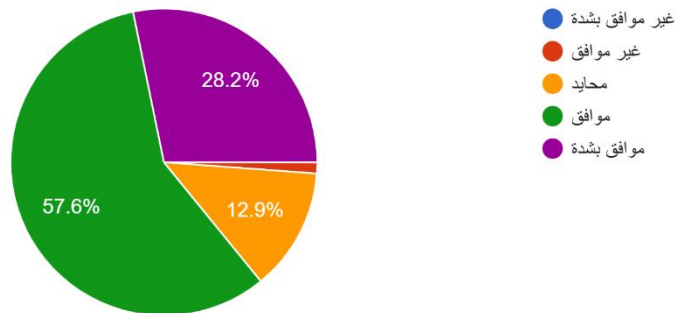
التحول الرقمي يساعد في توفير بيئة عمل مرنة

85 responses



تؤدي الرقمنة إلى تحسين سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المواهب

85 responses



شكل-٤: إدارة المواهب في سياق التحول الرقمي في القطاع الخاص بالرياض.

الفصل الخامس
مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

تتناول هذه النتائج تحليلًا دقيقًا لتوزيع الخصائص الديموغرافية والعوامل المرتبطة بإدارة المواهب في سياق التحول الرقمي. وفيما يلي مناقشة شاملة لهذه النتائج:

التركيبة السكانية للمشاركين

تشير النتائج إلى أن توزيع المشاركين يشير إلى توازن نسبي بين الجنسين، حيث شكلت الإناث نسبة ٥٨,٨٪ مقابل ٤١,٢٪ للذكور. هذا التوزيع يعكس تنوعًا في الآراء والخبرات، مما يعزز إمكانية الحصول على رؤى شاملة حول التحديات والفرص في إدارة المواهب. من حيث الأعمار، تبرز الفئة العمرية بين ٣٥ و ٤٤ عامًا كالأكثر تمثيلًا (٥٦,٥٪). هذه الفئة العمرية تمثل جيلًا لديه خبرات مهنية متراكمة، مما قد يساهم في تحليل أعمق لاستراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها. بينما تمثل الفئات العمرية الأقل (أقل من ٢٥ عامًا) نسبة ضئيلة (٢,٤٪)، مما قد يشير إلى نقص في المشاركة الشبابية أو قلة الفرص المتاحة لهذه الفئة. أما بالنسبة للحالة التعليمية، فإن النتائج تُظهر أن ٣٧,٦٪ من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس، بينما ٣٥,٣٪ لديهم درجة الماجستير. يُظهر ذلك ميلًا نحو التعليم العالي، مما قد يساهم في فهم أفضل لاستراتيجيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

الخبرة العملية

تظهر النتائج وجود تنوع في مستويات الخبرة بين المشاركين، مع وجود ٣٦,٥٪ لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات و ٢٧,١٪ لديهم خبرة تزيد عن ١٦ عامًا. هذا التنوع يمكن أن يوفر رؤى متعددة حول كيفية تأثير الخبرة على إدارة المواهب، حيث أن كل فئة قد تمتلك تصورات وتجارب مختلفة تتعلق بالتحديات والفرص.

آراء المشاركين حول استراتيجيات إدارة المواهب

أظهرت النتائج أن هناك دعمًا كبيرًا من المشاركين لاستراتيجيات إدارة المواهب. فمثلاً، ٦٠٪ من المشاركين أيدوا فكرة أن استراتيجيات إدارة المواهب تحسن جودة أداء الموظفين. وهذا يعكس فهمًا عامًا لأهمية هذه الاستراتيجيات في تعزيز الأداء الفردي، مما يدل على وعي قوي بأهمية إدارة المواهب في تحقيق الأهداف المؤسسية. فيما يتعلق بتطوير المهارات القيادية، أيد ٦٠٪ من المشاركين أهمية هذه الجهود، مما يبرز التزام المؤسسة بتطوير القادة المستقبليين. هذا الأمر يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تُعزز من أهمية القيادة كعامل رئيسي في نجاح المؤسسات. أيضًا، تشير النتائج إلى أن ٥٤,١٪ من المشاركين يشعرون أن المؤسسة تدعم بيئة تشجع على الابتكار. يعتبر ذلك أمرًا حيويًا في عالم سريع التغير، حيث يتطلب من المؤسسات استغلال الابتكار لتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية.

التأثير على الأداء المؤسسي

تُظهر النتائج أيضًا علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة المواهب والعديد من جوانب الأداء المؤسسي. فمثلاً، أشار ٥٨,٨٪ من المشاركين إلى أن هذه الاستراتيجيات تساهم في تحسين الإنتاجية، بينما اعتبر ٤٩,٤٪ أن إدارة المواهب تعزز رضا العملاء. هذا يعكس الترابط الوثيق بين قدرة المؤسسة على استقطاب وتطوير المواهب وكفاءة أدائها بشكل عام. تؤكد هذه النتائج على أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في سياق التحول الرقمي وتأثيرها الإيجابي على الأداء المؤسسي. إن التنوع في خلفيات المشاركين، من حيث الجنس، العمر، التعليم، والخبرة، يساهم في تقديم نظرة شاملة تعكس تجاربهم وآرائهم المتنوعة. هذه النتائج توفر أساسًا قويًا لفهم كيفية تعزيز المؤسسات لثقافة التعلم والابتكار، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورفع مستوى رضا الموظفين.

تتفق دراستنا مع العديد من الدراسات السابقة حول إدارة المواهب في كفاءة المؤسسات وعلى سبيل المثال لا الحصر، تعتبر ممارسات إدارة المواهب من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الأداء في مختلف القطاعات، وقد أكدت الدراسات المتعددة على أهمية هذه الممارسات ودورها المحوري في تحقيق النتائج الإيجابية. تشير دراسة الرفاعي (٢٠٢٢) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب والتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية. حيث أظهرت النتائج أن اتباع هذه الممارسات يأتي بدرجة مرتفعة، مما يعكس الفوائد المحتملة لتحسين إدارة المواهب في تعزيز

الأداء التعليمي. هذه النتائج تدعم الفرضية التي تقترح أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب يمكن أن تحقق نتائج أفضل في التميز المؤسسي.

علاوة على ذلك، توصلت دراسة الخالدي (٢٠٢١) إلى أن ممارسة إدارة المواهب في شركات الاتصالات الأردنية لها تأثير إيجابي ملحوظ على الإبداع التنظيمي. حيث أظهرت النتائج وجود تأثير واضح لممارسات جذب وتطوير المواهب على الإبداع في الخدمة والعمليات والإدارة. هذه النتائج تدعم الحاجة الملحة لدمج إدارة المواهب كجزء أساسي من الاستراتيجيات التنظيمية لتعزيز الابتكار، مما يتماشى مع نتائج دراسة عبد الرحمن (٢٠٢١) التي أكدت على ضرورة تحسين ممارسات إدارة المواهب لتحقيق أداء تنظيمي فعال. ومع ذلك، تقدم دراسة أحمد (٢٠٢١) رؤية مختلفة، حيث أظهرت وجود قصور في تطبيق ممارسات إدارة المواهب في فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة، مما أثر سلباً على إبداع العاملين. هذه النتائج تشير إلى أن عدم تطبيق ممارسات إدارة المواهب بفعالية يمكن أن يعرقل الابتكار، مما يستدعي انتباه القائمين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية لتعزيز ثقافة إدارة المواهب من خلال تخصيص موارد وإجراءات مناسبة.

وأخيراً، تعزز دراسة الخطيب (٢٠٢٠) من فكرة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق الجودة الشاملة. حيث تم التأكيد على أهمية توفير ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق هذه الممارسات، مما يضمن التزام المؤسسات بجودة الأداء وفعالية العمليات. بناءً على ما تقدم، يتضح أن تحسين ممارسات إدارة المواهب يعد خطوة استراتيجية لتعزيز التميز المؤسسي، والإبداع، والجودة في الأداء. يجب على المؤسسات، سواء في التعليم أو القطاع الخاص، العمل على تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة المواهب، مما يساهم في تحقيق نتائج فعالة ومستدامة.

الفصل السادس

خاتمة الدراسة

ختامًا، هذه الدراسة، يتضح أن ممارسات إدارة المواهب تشكل حجر الزاوية لتعزيز الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي في مختلف القطاعات. إذ أظهرت النتائج أن التركيز على جوانب مثل استقطاب المواهب، تطويرها، والاحتفاظ بها يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية المنظمات وكفاءتها. كما تبين أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات فعالة في إدارة المواهب تتمتع بقدرة أعلى على الابتكار والتكيف مع التغيرات في بيئاتها التنافسية. توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المواهب من خلال تخصيص موارد كافية وتطوير برامج تدريبية مخصصة، مما يسهم في بناء بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار. كما ينبغي على المؤسسات أن تسعى لقياس وتقييم ممارسات إدارة المواهب بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المرجوة. إن هذه الدراسة تفتح آفاقًا جديدة لفهم كيفية تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، وتدعو إلى مزيد من الأبحاث لاستكشاف العلاقات المتبادلة بين هذه الممارسات ونتائج الأعمال في سياقات مختلفة. إن الاستثمار في إدارة المواهب ليس مجرد خيار استراتيجي، بل هو ضرورة لضمان الاستدامة والنجاح في عالم الأعمال المتغير.

المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم ، نور خليل (٢٠١٥). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، ٢١ (٨٦) ، ٥٥٢- ٥٨٤.

إبراهيم (٢٠٢٣). أثر العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية على جودة العمل والتفكير الإبداعي لدى العاملين «دراسة ميدانية على جامعة عين شمس.

أبو الجدائل ، حاتم بن صالح (٢٠١٣م). إدارة المواهب ، مركز الخبرات المهنية لإدارة بميك ، القاهرة.

أبو نمر، مي ابراهيم (٢٠١٩). تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، ٣٩ (١) ، ١٣٠٧- ١٣٤٠.

أحمد، محمد (٢٠١١). واقع معرفة وتطبيق المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، الثقافة والتنمية، ١٣.

أحمد، محمد عبد العزيز و أبو العينين، رانيا السيد (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز إبداع العاملين بفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ٢٠ (٣) ، ٢٢٢-٢٣٧.

آل علي ، وليد (٢٠٢٢)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بماء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات ، مجلة القراءة والمعرفة ، جامعة عين شمس ، ٢٤٦ع ، ١٣٥- ١٩٣.

الحري (٢٠١٨). العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلد (١٦). عدد ٢(B).

الحري ، صالح و خليل ، نبيل (٢٠١٨). العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها : دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمنطقة تبوك ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، ١٦ (٢) ، ٤١٢-٤٣٦.

حريم ، حسين (٢٠١٠). إدارة المنظمات منظور كلي ، ط٢ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن.

حمد ، علاء دهام (٢٠١٥). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب : دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، مجلة دنانير ، (٥) ، ١١-١٦.

- الحميدي، محمد سعيد و الطيب ، الهادي (٢٠١١). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الامارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية، المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب، كلية الشرطة، معهد تأهيل الضباط ، أبو ظبي .
- حياوي ، نعيمة (٢٠١٤). أثر ادارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية ، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة ، ٧ (١٣) ، ١٨٠- ١٩٦.
- الخالدي ، سليم سميح (٢٠٢١) . أثر ممارسة إدارة المواهب على الابداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن.
- الخريسات، هبة ثابت (٢٠٢١)، أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٥ (١١) ، ٢٦- ٤٧.
- الخطيب، محمد حسن (٢٠٢٠). ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة، مجلة الباحث الاقتصادي، ٨ (١٣) ، ٤٦٥- ٤٨٩.
- السعدي، خالد عبد الله (٢٠١٧)، أثر ادارة المواهب على الولاء والانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة دبي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (٣) ، ٣٣٧- ٣٥١.
- السمادوني ، السيد (٢٠٠٩)، تربية الموهوبين والمتفوقين ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- السيد ، أمل عبد الرحمن (٢٠١٦) . أثر ممارسات إدارة الموهبة على الالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، جامعة بني سويف ، (٢) ، ١٤٩-١٨٣.
- الشجيري ، مثنى محمد (٢٠١٦). أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن.
- ضيف ، أحمد (٢٠١٧)، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين : مؤسسة condor أنموذجاً، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال ، ٣ (١) ، ٨١- ١٠٢.
- العبادي ، هاشم (٢٠١١). إدارة الموهبة في منظمات الاعمال : رؤى ونماذج مقترحة ، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ٧ (٢٠) ، ٥٣-١.
- عبد الرحمن، نوره عبد علي (٢٠٢١). نموذج مقترح لتحسين فاعلية تطبيقات ممارسات إدارة المواهب ودورها في تحسين كفاءة أداء الشركات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ١٢ (٤) ، ١٦٦- ١٤٩.

عبد اللاوي ، يحيى (٢٠١٩). دور ادارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي: دراسة آراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ٦ (١)، ٣٦-١٩.

عبد الوهاب، على محمد (٢٠٠٧). نماذج إدارة المواهب، مؤتمر مؤسسة المرجع لاستثمار المواهب، عمان.

عبد الرحمن، نورة عبد الرحمن علي (٢٠٢١)، نموذج مقترح لتحسين تطبيق ممارسات إدارة المواهب ودورها في تحسين أداء الشركات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، ١٢ (٤)، ١٤٩- ١٦٦.

العبيدي ، سهيلة محمد (٢٠١٦). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة : بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصادي ، جامعة بغداد ، العراق.

العمري ، محمد بن سعيد (٢٠١٧). واقع تطبيق ادارة المواهب البشرية : دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، ١٧ (١)، ٣١٥ – ٣٣٦ .

العمرية ، صلاح الدين وصيف (٢٠١٥)، التفكير الإبداعي ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن .

السرور، ناديا هائل، ثائر ،غازي حسين) ،. : (١٩٩٨ أثر برنامج تدريبي لمهارات الإدراك والتنظيم والإبداع على تنمية التفكير الإبداعي لدى عينة أردنية من طلبة الصف الثامن ، عمان ، الأردن ، مجلة دراسات، العلوم التربوية ، المجلد ٢٤، العدد .

السحت، مصطفى زكريا احمد (٢٠١٤). تأثير استخدام استراتيجية القبعات الست في تحصيل الدراسات الاجتماعية وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى تلاميذ الصف الثاني الاعدادي. رابطة التربويين العرب. عدد ٤٨. ج ٢.

العنزي، سعد والعطوي ، عامر والعابدي ، علي (٢٠١١). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ٣٤ (٨٩)، ٩١-١٠٥

العنزي ، عبد الرحمن فرحان (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة المواهب على تطوير الاستراتيجيات التسويقية في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن.

الفرجاني ، فطمة علي (٢٠١٤). إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة : مدخل نظري ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة القاهرة ، (٢)، ٢٩٩- ٣٣٣.

القريطي ، عبد المطلب أمين (٢٠٠٧). الموهبة والتفوق : إشكالية المفهوم ونموذج جديد ، المؤتمر السنوي الثاني للمركز العربي للتعليم والتنمية ، القاهرة ١٦- ١٨ يوليو ، مج ٢ ، مجموعة قرطبة ، ٤٦١- ٤٦٩.

سلامة، كلودين عبد الكريم ، الناصر، منذر. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة. مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ٤٣ (٢٤).

محمد ، دعاء محمد (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، جامعة كفر الشيخ ، (١٤) ، ١-٥٠.

موسى، صديق السيد (٢٠٢١). أثر ادارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة : دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس ، ١٢ (٢) ، ٥٥٠-٥٩١.

النصيري ، بكر صالح (٢٠١٧). أثر إدارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الأسمدة والكيماويات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، الأردن.

نور الدين، بوالشرش (٢٠١٤). الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

البار، ع. (٢٠١٨) تقنيات التحول الرقمي، على: <http://ambar.kau.edu.s>

براين هوبكنز، و جيمس ماركهام. (٢٠٠٧) الادارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار

الفاروق للنشر، القاهرة

Dayan, A. (1999). Manuel de gestion. Ellipse Edition

Terada, Hagiwara, Akiko, (2019), "Taxation challenges in a digital economy-(**the case of the people's republic of China**)", ABD, briefs, No, (108), may, P.2.

Sand Z., Wilfried, (2018), "**Taxation in the digital economy**", Institute D Economie Industrielle, May, P.2.

Emily H., Mondher, F., Imed B., (2016), "Digital Transformation Challenges", Mediterranean Conference Information Systems (MCIS), AISel Electronic Library, (AIS), P.3

Nellen, A., (2015), "Taxation and stodgy digital economy", Sanjose University California, USA, May-April, P31.

الملاحق

استبيان حول

تطوير استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها على أداء المؤسسات: دراسة تحليلية في سياق التحول الرقمي

المقدمة

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، نشكر لك اهتمامك بالمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة "تطوير استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها على أداء المؤسسات في ظل التحول الرقمي". من خلال هذا الاستبيان، نسعى إلى فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وأداء المؤسسات، وكذلك استكشاف كيف يمكن للتحول الرقمي أن يدعم استقطاب وتطوير الكفاءات بشكل فعال. نرجو منك قراءة كل عبارة بعناية وتحديد مدى موافقتك باستخدام مقياس يتراوح من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة". علمًا بأن جميع المعلومات التي تقدمها ستُستخدم لأغراض البحث فقط وستُحافظ على سريتها الكاملة. إن مساهمتك القيمة ستساعدنا في الوصول إلى رؤى عميقة ودقيقة تسهم في تطوير استراتيجيات فاعلة في مجال إدارة المواهب. جميع المعلومات التي تقدمها ستُستخدم لأغراض البحث فقط وستُحفظ بسرية تامة. نقدر مساهمتك القيمة التي ستساعدنا في الوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة.

البيانات الديموغرافية:

١. العمر:

- ☐ أقل من ٢٥ عامًا،
- ☐ ٢٥-٣٤،
- ☐ ٣٥-٤٤،
- ☐ ٤٥-٥٤،
- ☐ ٥٥ فأكثر

٢. الجنس:

- ☐ ذكر،
- ☐ أنثى

٣. المستوى التعليمي:

- ☐ ثانوي،
- ☐ دبلوم،
- ☐ بكالوريوس،
- ☐ ماجستير،
- ☐ دكتوراه

٤. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

- ☐ أقل من ٥ سنوات،
- ☐ ٥-١٠ سنوات،
- ☐ ١١-١٥ سنة،
- ☐ ١٦ سنة فأكثر

٥. القسم الذي تعمل فيه:

- ☐ إدارة عامة،
- ☐ تكنولوجيا المعلومات،
- ☐ الموارد البشرية،
- ☐ أخرى.

الجزء الأول: استراتيجيات تطوير إدارة المواهب

(قيم العبارات التالية على مقياس من ١ الى ٥، حيث ان ١ هو غير موافق بشدة، و٥ موافق بشدة)

١	١	٢	٣	٤	٥	تعتمد المؤسسة على عمليات دقيقة لاكتشاف المواهب الداخلية.
٢	١	٢	٣	٤	٥	المؤسسة تركز على تطوير المهارات القيادية بين الموظفين.
٣	١	٢	٣	٤	٥	يتم توفير خطط تدريبية لتنمية المهارات الفنية.
٤	١	٢	٣	٤	٥	تهتم المؤسسة بتخطيط مسار وظيفي واضح للموظفين ذوي الكفاءة.
٥	١	٢	٣	٤	٥	تدعم المؤسسة بيئة تشجع الابتكار والإبداع.
٦	١	٢	٣	٤	٥	تُستخدم أدوات قياس أداء متطورة لتحديد المواهب.
٧	١	٢	٣	٤	٥	المؤسسة تتبنى سياسات مرنة لجذب المواهب الخارجية.
٨	١	٢	٣	٤	٥	يتم إشراك الموظفين في القرارات الخاصة بتطويرهم المهني.
٩	١	٢	٣	٤	٥	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للمواهب المتميزة.
١٠	١	٢	٣	٤	٥	تساهم استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين.

الجزء الثاني: تأثير إدارة المواهب على أداء المؤسسات

١	١	٢	٣	٤	٥	ساعدت استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين جودة أداء الموظفين.
٢	١	٢	٣	٤	٥	تؤدي إدارة المواهب إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة.
٣	١	٢	٣	٤	٥	تساهم إدارة المواهب في تحسين رضا العملاء.
٤	١	٢	٣	٤	٥	تقلل استراتيجيات إدارة المواهب من معدل دوران الموظفين.
٥	١	٢	٣	٤	٥	ترتبط استراتيجيات إدارة المواهب بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
٦	١	٢	٣	٤	٥	تساعد إدارة المواهب في رفع مستوى التعاون بين الفرق المختلفة.
٧	١	٢	٣	٤	٥	تعزز إدارة المواهب ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة.
٨	١	٢	٣	٤	٥	تساهم استراتيجيات المواهب في تحسين سمعة المؤسسة.

٩	تؤدي إدارة المواهب إلى استقطاب المزيد من المهارات المتخصصة.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	تُسهل استراتيجيات إدارة المواهب في رفع كفاءة المؤسسة بشكل عام.	١	٢	٣	٤	٥

الجزء الثالث: إدارة المواهب في سياق التحول الرقمي

١	تتبنى المؤسسة أنظمة رقمية لتحليل أداء المواهب.	١	٢	٣	٤	٥
٢	يُعتمد على أدوات تكنولوجية لتطوير المهارات في المؤسسة.	١	٢	٣	٤	٥
٣	التحول الرقمي يساعد في تحسين إدارة المواهب.	١	٢	٣	٤	٥
٤	يتم استخدام تطبيقات حديثة لتتبع وتقييم المواهب.	١	٢	٣	٤	٥
٥	تعزز المؤسسة الثقافة الرقمية بين الموظفين.	١	٢	٣	٤	٥
٦	يتم تشجيع الموظفين على تعلم مهارات تكنولوجية جديدة.	١	٢	٣	٤	٥
٧	توفر المؤسسة تدريباً دورياً لتعزيز الكفاءة الرقمية.	١	٢	٣	٤	٥
٨	تساهم أدوات التحول الرقمي في تعزيز التعاون بين الفرق.	١	٢	٣	٤	٥
٩	التحول الرقمي يساعد في توفير بيئة عمل مرنة.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	تؤدي الرقمنة إلى تحسين سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المواهب.	١	٢	٣	٤	٥

الاستبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

١	غير موافق بشدة
٢	غير موافق
٣	محايد
٤	موافق
٥	موافق بشدة

85 responses

[Link to Sheets](#)

Sends responses to a spreadsheet

Not accepting responses

Message for respondents

This form is no longer accepting responses

Summary

Question

Individual

البيانات الديموغرافية:

العمر؟

85 responses

[Copy chart](#)

