

## الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب " دراسة نظرية

نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن<sup>١</sup>، أ.د/ رانية عبد المنعم شمعة<sup>٢</sup>، د/ عبد الله عبد الله احمد الطبال<sup>٣</sup>

### ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد أوجه الاستفادة من إدارة المواهب كمدخل إداري حديث في إدارة الموارد البشرية ، وفهم مدى الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب ( جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، التعاقب الوظيفي) واقتراح بعض التوصيات التي تمكن المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الشركات من الاستفادة منها في دعم ممارسات إدارة المواهب في الموارد البشرية لديها وتطوير ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لتدعيم وتعظيم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية خاصة في ظل تزايد الدور المحوري للموارد البشرية كقوة تنافسية ، وتوصلت الدراسة الى إن مفهوم إدارة المواهب يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال فلم يظهر على ساحة البحث بصورة واضحة إلا في بداية التسعينيات من القرن الماضي، كما يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم متعددة الأبعاد وواسعة النطاق فلم يتم الاتفاق بعد على أبعاده والعناصر المكونه له بشكل قاطع ، وأوصت الدراسة بضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات وبناء ثقافة تركز على إدارة المواهب، وتصميم سياسات وإستراتيجيات حديثة للاستفادة من الموارد البشرية الموهوبة في المنظمات مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال .

### الكلمات الرئيسية:

جذب المواهب - تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، التعاقب الوظيفي.

### Abstract:

The current study aims to identify the aspects of benefiting from talent management as a modern administrative entrance in human resource management, and to understand the relative importance of the dimensions of talent management (attracting talent, developing and developing talent, empowering talent, retaining talent, career succession) and proposing some recommendations that enable those responsible for Human resources management in companies from benefiting from them in supporting talent management practices in their human resources, developing talent management practices, and retaining distinguished human resources to strengthen and maximize their competitiveness in the local and global markets, especially in light of the increasing pivotal role of human resources as a competitive force. the study concluded that the concept of talent management is considered one of the relatively recent concepts in the business management literature, and it did

<sup>١</sup> مدرس مساعد بقسم إدارة الاعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

<sup>٢</sup> استاذ إدارة الإنتاج والعمليات - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

<sup>٣</sup> مدرس إدارة الاعمال - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

not appear on the research arena clearly until the beginning of the nineties of the last century. The study recommended the necessity of changing the organizational culture of organizations, building a culture focused on talent management, and designing modern policies and strategies to take advantage of talented human resources in organizations while benefiting from successful global experiences in this field.

**Keywords:**

Talent attraction - Talent development- Talent Empowerment- Talent retention, Succession planning.

**مقدمة الدراسة:**

تعيش المنظمات اليوم عصر العولمة الذي يشهد العديد من التغيرات التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والإقتصادية السريعة ، لذلك نجد العديد من المنظمات مهددة بالفشل في حال عدم تطويرها وعدم اللحاق بالتغيرات العالمية وكذلك عدم إكتشافها للموارد البشرية المطلوبة بشكل صحيح، كما تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها بإستخدام قاعدة محدودة من الموارد البشرية ( Korateng,2014 ).

و تطورت إدارة الموارد البشرية لتشمل تحديد المواهب والإمكانات والمهارات والخبرات لهذه الموارد البشرية، وإعتبار هذه العملية كأداة لإدارة وإستبقاء رأس المال الفكري لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بشكل فعال ، وأنفق معظم الباحثين بأن إدارة الموهبة ما هي إلا تسمية جديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية ، وعلى الرغم من وجود تشابه بينهما إلا أن هناك فروق أساسية بينهما (الدليمي، ٢٠١٦)، حيث أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعمل إختبارات التوظيف لجميع الأفراد المتقدمين وتأخذ في إعتبارها جميع الأفراد ، بينما إدارة المواهب تبحث عن الأفراد المتميزين فقط ، ذوي المهارات والكفاءات والقدرات العالية التي سوف تشكل في المستقبل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (مقري، ٢٠١٤).

و أستعرضت دراسة (Koranteng,2014) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وأوجه الأختلاف بينها وبين إدارة المواهب، حيث يشمل نطاق إدارة المواهب جميع وظائف وإستراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة في( إكتساب القوى العاملة الموهوبة وتطويرها ونظم التعويض والمكافآت الفعالة)، و توجد ثلاث مراحل رئيسية لتطوير وظيفة الموارد البشرية هي ( قسم شئون الموظفين المسؤول عن قضايا الموارد البشرية في السبعينات والثمانينات وكان دوره الرئيسي هو توظيف الأفراد ومكافآتهم بقدر مساهمتهم في تحقيق النجاح التنظيمي ، بينما ظهر قسم الموارد البشرية في عام (١٩٨٠ حتى عام ١٩٩٠) ، وهوالمسؤول عن التعيين والإختيار والتدريب والتطوير والتحفيز والمكافآت وإدارة التعويضات وتسوية نزاعات العمل وصحة وسلامة المواطنين ، بينما تواجه الموارد البشرية حالياً تحديات مثل (كيف

يمكن جعل عمليات التوظيف أكثر كفاءة وفاعلية من خلال استخدام التوظيف القائم على الكفاءة بدلاً من الفرز من خلال السيرة الذاتية، كيف يمكن تطوير المديرين والقادة لتحسين الثقافة التنظيمية وغرس القيم وإنشاء قناة قيادة مستدامة).

## أولاً: مشكلة الدراسة:

يمثل نقص المواهب واحداً من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات ، وتعاني ج . م.ع بصفة خاصة و الدول العربية بصفة عامة من تسرب كفاءاتها الوطنية المتميزة ، ولا يرجع ذلك لندرة المواهب وإنما نتيجة لعدم توافر التحفيز الكافي و البيئة المناسبة لازدهار وتطور الموهبة الموجودة لدى الفرد والإبداع والابتكار ( الزعبي ، ٢٠١٣ ) ، كذلك فى ظل تزايد النقص فى المهارات وعدم الثقة بالقدرات القيادية للقوى العاملة (Swallow,2007) ، كذلك انتشار الوساطة كالسرطان فى ج . م.ع بصفة خاصة و الدول العربية بصفة عامة ، وباتت تهدد بانقراض المواهب والكفاءات ، مما أدى ذلك إلى ندرة ظهور الموهوبين وقفز على السطح أنصاف الأكفاء ( بهاء الدين & سليمان ، ٢٠١٣ ) .

و يمكن بلورة مشكلة البحث فى التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم ادارة المواهب ؟
- ما هى اهم ابعاد ادارة المواهب؟

## ثانياً: أهمية الدراسة :

- حداثة مفهوم إدارة المواهب على المستويين المحلى والعالمى.
- يستمد هذا البحث أهميته من الأهمية المتزايدة للموارد البشرية فى منظمات الأعمال فى العصر الحالى حيث أنها تعد أعلى الموارد فى المنظمات على الإطلاق فى الوقت الحالى .
- ندرة الأبحاث والدراسات التى تمت فى هذا المجال فى البيئة المصرية .
- تتطلب الإصلاحات الإقتصادية ومواجهة التحديات العالمية فى ج.م.ع سواء فى القطاعين العام والخاص سياسات ونظم وإستراتيجيات فعالة ومدعمة للموارد البشرية فى المنظمات المصرية ، ويعد مدخل إدارة المواهب فى الموارد البشرية أحد هذه الأساليب إذا تم تطبيقه على أساس سليم .

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم إدارة المواهب كمدخل من المداخل الحديثة فى إدارة الموارد البشرية .
- اقتراح مجموعة من التوصيات لأبحاث ودراسات مستقبلية فى هذا المجال ،واقترح بعض التوصيات التى تمكن المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية فى الشركات المصرية من الإستفادة منها فى دعم ممارسات إدارة المواهب فى الموارد البشرية لديها ،وتطوير ممارساتها والإحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لتدعيم وتعظيم قدرتها التنافسية فى الأسواق المحلية والعالمية خاصة فى ظل تزايد الدور المحورى للموارد البشرية كقوة تنافسية .

### رابعاً: أسلوب الدراسة :

تعتمد الباحثة على الدراسة النظرية والمسح المكتبى للدراسات والأبحاث التى تمت فى هذا المجال .

### خامساً: الإطار النظرى والدراسات السابقة للدراسة :

يتم التعرض لهذا الموضوع من خلال المحاور التالية:

**المحور الأول:** مفهوم الموهبة وإدارة المواهب. **المحور الثانى:** أبعاد إدارة المواهب .

**المحور الأول:** أولاً الموهبة و إدارة المواهب : يتم فيما يلي استعراض التعريفات السابقة للموهبة و إدارة المواهب على أن ننتهي بتعريف إجرائي لها ، وسوف نتناول فيما يلي

#### 1- مفهوم الموهبة و إدارة المواهب:

يتم أستعراض أهم التعريفات الخاصة بالموهبة فيرى (Armstrong, 2009) و (Joko .,S,et,al 2021 ) أن الموهبة تتمثل فى القدرات والكفاءات والمهارات التى يمتلكها الأفراد بما يمكنهم من أداء الأعمال بفاعلية وتتفق معها دراسة (Kaewsaeng-on,2016) أن الموهوبين هم الممتلكين للمهارات والكفاءات والقدرات العالية على جميع المستويات و يمكنهم التأثير على نظرائهم كنموذج يحتذى به مما يؤدي إلى نجاح الأعمال ،بينما تؤيد الباحثة دراسة (Niedźwiecka ,2016) ، ودراسة (Marina., L.,et,al,2021) لرؤيتها للموهبة بأنها مزيج من (المهارات الفكرية الإستثنائية (العامة والمتخصصة)، والإتجاه الإبداعي (الأصالة والتفكير المرن ومعالجة المشاكل الغير تقليدية ، والغموض وعدم التأكد)، والإلتزام ناحية العمل ( بمعنى ذاتية الانضباط والإستمرار فى المتابعة

والوصول للأهداف ، والعمل الجاد ) وأخيرا تناولت دراسة ( فاطنة، ٢٠١٨ ) تعريف الموهبة بأنها تمثل مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات الفكرية المتقدمة التي تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمنظمة.

ولا يوجد تعريف محدد و واضح لمصطلح إدارة المواهب ، وذلك لأنه يعتبر من المصطلحات الحديثة التي تتضمن العديد من التفسيرات ( مناع، ٢٠١٧ ) ، و فيما يلي عرض لأهم التعريفات الخاصة بإدارة المواهب، فترى دراسة ( Colling & Mellahi, 2009 )، ودراسة ( king, 2017 ) أن إدارة المواهب هي عبارة عن منهج يتكون من مجموعة من الأنشطة والعمليات والوظائف الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال تطوير المواهب ذات الأداء والقدرات العالية وضمان إلتزامها نحو المنظمة والقيام بالوظائف المطلوبة منها بشكل جيد، كما أوضحت دراسة ( Silzer & Dowell, 2010 ) أن إدارة المواهب هي مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والثقافات يتم تصميمها بهدف جذب وإستقطاب وتنمية وتطوير والإحتفاظ بالمواهب والعمل على إشباع حاجاتها لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات في المستقبل ، بينما توصلت دراسة ( James, 2012 ) أن إدارة المواهب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو انظمة مصممة لزيادة الإنتاجية في مجال العمل من خلال تطوير عمليات من خلالها يتم جذب والحفاظ والإستفادة من ذوي المهارات المطلوبة والإستعدادات الحالية والمستقبلية لإحتياجات العمل، بينما تختلف معها دراسة ( Kehinde, 2012 ) وتعرف إدارة المواهب كتقافة فهي توجه وفكر وإعتقاد بضرورة الحاجة للمواهب من أجل النجاح التنظيمي و تعرفها ايضا كمنافسة بمعنى التنافس من أجل الحصول على المواهب ذوي الأداء المرتفع وتطويرهم شخصيا بمعدل أعلى وأكبر من المنافسين.

كما ذكرت دراسة ( Efform & Shanley USC, 2014 ) ودراسة ( Napathorn, 2020 ) أن إدارة المواهب هي منهج شامل لتحسين رأس المال البشري الذي يمكن المنظمة لتحقيق النتائج قصيرة وطويلة المدى عن طريق بناء الثقافة والمشاركة والقدرة على إكتساب وتطوير وتنمية المواهب المتكاملة التي تتماشى مع أهداف المنظمات، كما ذكرت دراسة ( الطبال، ٢٠١٧ ) ودراسة ( Kamlesh ., K., M., et, al, 2020 ) أن مفهوم إدارة المواهب يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات ، والمساعدة في استهداف أفضل الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك القدرات والمعارف و الخبرات التي تميزها داخل المنظمة والإحتفاظ بها بهدف زيادة كفاءة وفعالية الأداء والجودة داخل تلك المنظمات، كما أشارت دراسة ( Atalla., F., ٢٠٢٠ ) إدارة الموهبة تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المنظمات بالموارد البشرية النادرة وتتفق معها دراسة ( Walid., A., et. al, ٢٠٢١ ) أن إدارة المواهب عملية تطوير وتوحيد وتكامل على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق

المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمنظمات.

ومن تعريفات الباحثين يمكن إستنتاج أن بعض المنظمات تستخدم مصطلح إدارة المواهب للدلالة على المواهب الموجودة داخلها فقط، والبعض تستعمله للدلالة على المواهب التي تحصل عليها من الخارج فقط، وبعض المنظمات أيضا تستعمله للدلالة على جذب وتحديد كل من المواهب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكلا من إجتذاب المواهب الخارجية وإدارة المواهب الداخلية تصمم لتحديد المواهب العليا داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة في المستقبل .

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة المواهب بإنها الشكل المطور من سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو العمليات المستمرة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والإحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية .

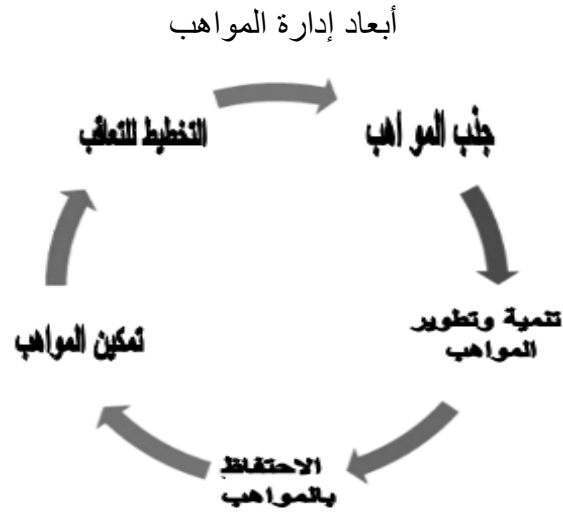
## 2-أبعاد إدارة المواهب:

لقد أختلف الباحثون حول أبعاد إدارة المواهب نتيجة تعدد وجهات حول هذا المفهوم، حيث لا يوجد اتفاق عام على أبعاد و ممارسات و إستراتيجيات إدارة المواهب فيرى نموذج (Bersin, 2006). أن إستراتيجيات إدارة المواهب بالترتيب كالتالى ( تخطيط القوى العاملة، الأستقطاب و التوظيف، التوجيه، إدارة الأداء، التدريب والتطوير، التخطيط للتعاقب، المنافع والتعويضات، تحليل فجوة المهارات الحرجة، والأحتفاظ) ، وقد يرى (Thunnissen,et.al,2013) أن أبعاد إدارة المواهب تتمثل فى ( التعيين والتوظيف - التخطيط للخلافة - التدريب والتطوير - إدارة الأداء) وترى دراسة (Adhou&Hancini,2018) أن مكونات إدارة المواهب هى ( تصميم الوظيفة ، القيادة التحويلية ، سلطة صنع القرار، التدريب والتطوير ، مشاركة المعلومات، إدارة الفرق الذاتية )، بينما ذكرت دراسة (Piti,2010) أبعاد هى ( التدريب والتطوير - التعويض - الثقافة التنظيمية - نمط القيادة - المشاركة)، و دراسة (Ringo,et.al,2010) أستنبطت الأبعاد (أستقطاب المواهب - الأحتفاظ بالمواهب- تحفيز وتطوير المواهب - نشر وتوزيع المواهب- تمكين المواهب - تقييم الأداء ) بينما ترى دراسة ( ٢٠٢٠ Atalla.,F., أن أبعاد إدارة المواهب هى (جذب المواهب، مشاركة الموظف ، التطوير الوظيفى،

التحفيز ، التخطيط للتعاقب) ، وتناولت دراسة ( Hassan., I., Ahmad., W , 2020 ) متغيرات تتمثل فى (القوة ، المعلومات ، المكافآت ، المعرفة )، كما تعكس الرؤى المقترحة لأبعاد إدارة المواهب أن هذ المفهوم لقى العديد من

أهتم العلماء نظراً لأن المنظمات اليوم تعيش عصر حرب المواهب ، وبعد البحث في العديد من الدراسات السابقة نلاحظ اختلاف مسميات أبعاد إدارة المواهب فالبعض يطلق عليها استراتيجيات والأخر ممارسات أو أنظمة أو عمليات أو عناصر مع التركيز على نفس المضمون وبناء على ما سبق قد وقع أختيار الباحثة على مجموعة من الأبعاد الخمسة لقياس إدارة المواهب وهي

الشكل رقم (١)



المصدر من إعداد الباحثة

## أ- جذب وأختيار المواهب:

عرفه (Shortland& Perkins,2019) بأنه عملية متكاملة يتم خلالها أختيار وتوظيف المواهب، ويعتبر سياسة تنجح على أساسه المشروعات أو تفشل، وأختلف معه ( رضوان،٢٠٢٠) ودراسة (الدليمي،٢٠١٦) بأن جذب المواهب يعنى قدرة المنظمة على تكوين علامة تجارية وسمعة ومكانة متميزة من أجل جذب العناصر البشرية المتميزة بالإضافة إلى تنفيذ برامج جيدة لأختيار الموهوبين بالأعتماد على الأدوات والأساليب المناسبة بما يضمن أختيار الكفاءات ذوى المواهب والأداء المتميز ، وترى دراسة (Uddin,& Arif<sup>1</sup> Md,2016 ) (McPhee& Schlosser,2020) أنه يوجد العديد من الأنشطة لأختيار الموظفين الموهبين مثل ( استخدام الفحص المبدئي، المقابلة السلوكية لضمان الكفاءة في العمل والمهارة، إجراء المقابلات المتعمقة لضمان التناسب الثقافي) لتتمكن المنظمات من أختيار الأفراد الموهوبين لتحمل واجبات الوظيفة.

ونستنتج تعريف جذب المواهب بأنه أهم الأنشطة الإدارية التي تقوم بها إدارة المواهب البشرية حيث هي المسئولة عن اختيار الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءات والمهارات بشرط أن تتوافق ثقافتهم وقيمهم وأهدافهم مع ثقافة وقيم وأهداف المنظمة .

وتؤيد الباحثة الدراسات (McPhee& Schlosser,2020)، (saad&mohammed,2021) التي ترى ان كل منظمة معاصرة يوجد بها مستويان تنظيميان يمكن أن يستوعبا الموظفين الموهوبين في العديد من القطاعات وفي مقدمتهم شركات الاتصالات وهما:

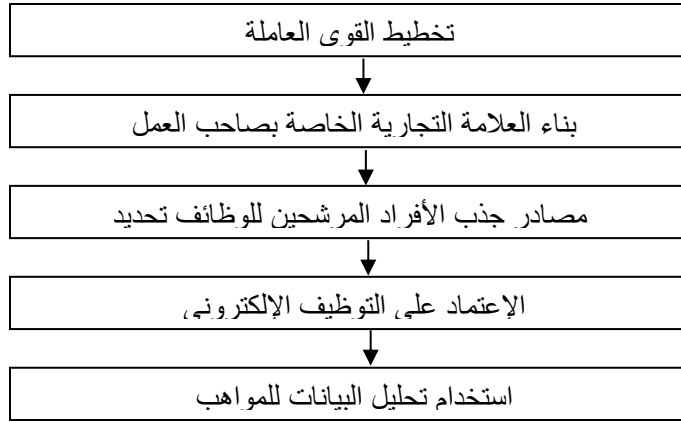
1-المستوى التنفيذي والفني: فترى كلا من دراسة (McPhee& Schlosser,2020)، ودراسة (saad&mohammed,2021) أن المواهب والمهارات المطلوب توافرها في الموظفين في هذا المستوى ( المستوى الفنى والتنفيذى) عرضة للتآكل والأضمحلال، فالعديد من التطبيقات والبرمجيات والتقنيات الجديدة تظهر بشكل يومي فإذا ما عجز التنفيذي أو الفني عن مسايرة هذه التطورات لا يعود ذا قيمة كبيرة للشركة، ويمكن قياس مواهب التنفيذي أو الفني طبق لتطورات السوق دون الاعتماد على المواهب أو المهارات التي أظهرها منذ وقت تعيينه، فقد تكون الأمور قد تطورت والظروف قد تغيرت إلى درجة أصبحت معها مهارات الموظف ومواهبه لا تساوي شيئاً، وفي حالة اختيار المواهب في التنفيذيين والفنيين، يجب اختيار الأحدث والتأكد من أن الموظف يتمتع بمواهب تطوير الذات، ويمكن بعد ذلك صفقه بالتدريب المستمر والخبرة.

2-المستوى الإداري والإشرافي: ترى الدراسات التالية كدراسة (McPhee&Schlosser,2020)، (saad&mohammed,2021) أن المهارات المطلوبة في هذا المستوى لا تكون عرضة للتآكل السريع، فمعظم المواهب هذا المستوى تتصل بالفعالية الشخصية والمهارات الاتصالية والقدرات القيادية، إلا أن دور الموظف الموهوب في هذا المستوى يكون أكبر تأثير من دور التنفيذي والفني، فهو يؤثر على ثقافة الشركة ككل، فضلا عن أن مواهب المنظمة في هذا المستوى تكون غير قابلة للتغير أو التطور بشكل كبير كما في حالة المستوى التنفيذي والفني، لذا يجب التدقيق في اختيار الموظف منذ البداية.

بينما اقترح الباحث (McIntosh,2016) أربعة عناصر تجعل عملية جذب المواهب أكثر فاعلية داخل المنظمات وهي (تخطيط القوى العاملة، بناء العلامة التجارية الخاصة بصاحب العمل، تحديد مصادر جذب الأفراد المرشحين للوظائف، الاعتماد على التوظيف الإلكتروني).



## الشكل رقم (٢)



شكل مقترح لمجموعة من العناصر التي تجعل عملية جذب المواهب أكثر فاعلية

McIntosh,. L., ( August 2016) . Six Key Elements of an Effective Talent Acquisition Strategy. SHRM-SCP, CAE,p.4

وبناء على ما سبق يمكن استنباط أبعاد جذب المواهب في الأبعاد السلوكية التالية: (تخطيط القوى العاملة، بناء العلامة التجارية لصاحب العمل، الإعتماد على التوظيف الإلكتروني) وهو ما سوف يتم تناولة بالشرح والتفصيل فيما يلي:

١- تخطيط القوى العاملة: هو خطوة أساسية في تطوير استراتيجية جذب المواهب وهي عملية تستخدمها المنظمة لتحليل قوتها العاملة وتحديد الخطوات التي يجب إتخاذها لإعداد إحتياجاتها من التوظيف في المستقبل ، كما أنه لا يوجد نموذج قياسي يمكن استخدامه في تخطيط القوى العاملة في جميع المنظمات لأن قرار التوظف منسجم من استراتيجية ورسالة وأهداف وميزانية المنظمة ( McIntosh,. L., 2016 ) و.، ( Ngozi .,A.,et.,al,2021 ) ويقصد كذلك به مراعاة إنشاء خطط القوى العاملة مع تكامل خطط العمل، وإنشاء خطط التوظيف والجذب، وتخصيص ميزانيات التعويضات ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد مدى إحتياج المنظمة للمواهب، ووضع الأهداف بوضوح عن طريق ربط إستراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالشركة، وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه الشركة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد هذه الفجوة خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين (Bersin, 2006).

٢- بناء العلامة التجارية الخاصة لصاحب العمل: أشارت الدراسات (Kamlesh ( Bussin & Toerien, 2015) و(K., M.,et,al, 2020) و(Deepa& Baral 2021) أن من أهم طرق جذب المواهب هو الإهتمام بالعلامة التجارية لصاحب العمل Brand Empolyer ، حيث أثبتت الأبحاث أن ٦٢ % من المهنيين في ٢٦ دولة قاموا بتطبيق العلامة التجارية (كعامل حاسم عند التقدم للحصول على الوظائف حيث يبحث المرشحون للوظائف اليوم عن أصحاب العمل ، ويجب أن تشير العلامة التجارية لصاحب العمل أن ثقافتك وفرص النمو والتدريب والسياسات الخاصة بك تفوق منافسيك ، (McIntosh,. L., August ,2016).

وربما ترى الباحثة لأن سوق العمل اليوم يحركه بشكل كبير المرشح وليس صاحب العمل، في مثل هذا السوق التنافسي لا يمكن للشركة أن تتوقع جذب المرشحين المرغوبين دون وجود بيئة عمل مناسبة وسمعة إيجابية، والمقصود هو إذا كنت ترغب في تعيين موظفين موهوبين والإحتفاظ بهم ، يوصى بشدة بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل، علاوة على ذلك تعكس العلامة التجارية ثقافة عمل شركتك والقيم الأساسية والرسالة التي تريد وضعها في العالم، لذلك حيث بدون علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل يمكن أن تخسر شركتك أكثر بكثير من طلبات التوظيف.

٣-الإعتماد على التوظيف الإلكتروني: ويطلق عليه أيضا التوظيف عبر الأنترنت ويشمل التوظيف الإلكتروني عملية التوظيف الشاملة والمتكاملة للعثور على المرشحين المحتملين وتقييمهم وإجراء مقابلات وظيفية معهم وقبولهم حسب متطلبات الوظيفة، ويتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر شبكة الأنترنت، ومعظم الشركات تقوم بأنشطة التوظيف عبر موقعها الرسمي أو مواقع التوظيف المتخصصة (Baral, 2021)، ومن خلال هذه المعلومات يقرر المرشح اذا كان مناسباً للوظيفة الشاغرة له ام لا ، ويتميز التوظيف الإلكتروني بتكاليفه المنخفضة وتغطية مناطق جغرافية واسعة خلال البحث عن الإكفاء، وتوفير الوقت والجهد في عملية فرز المتقدمين من خلال آلية البرمجيات المساعدة في عملية مطابقة السير الذاتية مع متطلبات الوظيفة ، إلا ان التوظيف الإلكتروني لا يتناسب مع المناصب العليا والحساسة، بحيث سيتقدم له في الغالب شريحة واسعة غير ملائمة ( Maha .,et.al, ٢٠٢٠ ) .

### **ب-تنمية وتطوير المواهب:**

أشارت دراسة (Korenteng, 2014) ودراسة(Anastasia., K.,et.,al,2021) أن تنمية المواهب تركز على كيفية تطوير مهارات الموظفين وكفاءاتهم وكيف توفر المنظمات فرص وأدوات تعليمية للعاملين لتحسين حياتهم

المهنية بشكل عام، و تعد تنمية المواهب هي استراتيجية أعمال تنفذها الشركات للأحتفاظ بأفضل الموظفين الموهوبين، وترى دراسة (Bratton,2018) أن تطوير المواهب هو أحد أفضل الطرق لضمان حصول المنظمة على القيادة التي ستحتاج إليها من أجل مستقبل ناجح كما أن عدد قليل من المنظمات لديها إمدادات كافية من المواهب، بينما عرف (Armstrong, 2010) و (Shortland& Perkins,2019) التدريب والتطوير بأنه مجابهة وملاحقة التغيرات المتسارعة والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية من خلال الأستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية.

وترى الباحثة لكي تنجح عملية التدريب والتطوير يجب أن تبدأ بالقمة مع كبار المسؤولين التنفيذيين، و يعزز القادة تنمية المواهب من خلال أن يكونوا نموذجًا يحتذى به ويشاركون ما يعرفونه، وتعزز الاعتقاد بأن ما يقوم به الموظفون مهم و التأكيد على قيمة التعلم، بالإضافة إلى القيام بدور المدربين وأستخدام مشاكل العمل كفرص التدريب في العالم الحقيقي.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف بعد التنمية والتطوير بأنه أستخدم أنشطة وتعليمات ممنهجة ومخططة لتعزيز عملية التعلم للأفراد داخل المنظمة، والهدف منه تطوير القدرات والمهارات للأفراد وكذلك معرفة نقاط الضعف والعمل على تطويرها، وزيادة وعى المتدربين للجوانب التي تتطلب التحسين.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن استنباط أبعاد تنمية وتدريب المواهب في الأبعاد السلوكية التالية) التدريب الممنهج، تطوير إدارة المعرفة،) وهو ما سوف يتم تناوله بالشرح والتفصيل فيما:

١-التدريب الممنهج: اقترح (Almansoori, 2015) أن عملية التدريب الممنهج المواهب تشمل أربع مراحل



شكل يوضح مقترح لعملية التدريب الممنهج للمواهب

AL Mansoori.,S.,M., (December 2015). A Study into the Benefits of Developing Talent Management within the Public Sector: The Case of Abu Dhabi Police General Head Quarters – UAE. A thesis P. 97.

وهي تحديد الهوية وتعني ( لمن التطوير ومن سيتم تطويره ؟ ) ثم التصميم ( ما هي الكفاءات التي يجب تطويرها والمدة اللازمة لذلك ؟ )، ثم التقييم : ( ما هي الأدوات المستخدمة لقياس الفاعلية للأفراد المتدربين ؟ )، ثم الدعم التنظيمي ( ما هو الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا ؟ )، وأشار (Lyria, 2014) أنه لا بد من تحديد الموظفين الذين هم بحاجة إلى التدريب والتطوير قبل إجراء عملية التعلم . وذلك لان اغلب الافراد المتميزين لم يتم اكتشافهم وما زال البعض منهم غير معروف داخل المنظمة، بينما اقترح (Bersin, 2013) ، (حيدر، ٢٠٢٠) أن عملية التدريب والتطوير تقوم على تنمية الموارد البشرية والتدريب المنهجي والتعلم العملي وتطوير إدارة المعرفة ، كذلك لا بد من التركيز على عمليات التعلم المستمر والتخطيط للتنمية الشخصية وهي خطة يتم وضعها من قبل الأفراد أنفسهم للتعلم وتحمل مسؤولية صياغة الخطة وتنفيذها مع تلقي الدعم من المديرين .

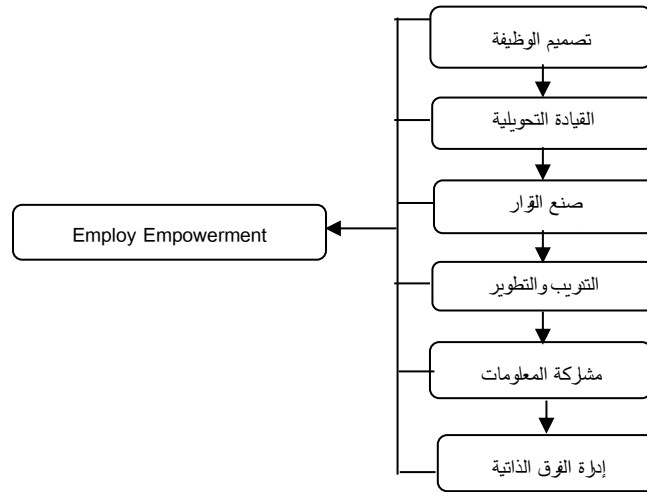
٢- إدارة المعرفة: عرفها ( Korenteng, 2014 )، بأنها نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدماء إلى الموظفين الحاليين والجدد عن طريق استخدام المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل والمشاركة في فرق عالمية، والتدريب متعدد الثقافات، والتوجيه، والتدريب (Almansoori, 2015)، حيث تسمح إدارة المعرفة بأستثمار رأس المال الفكري لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة و تعزز قدرة المنشأة على تحقيق ميزة تنافسية كما ساهمت في تحول المؤسسات من التمسك بالأنماط التقليدية حتى تصبح مجتمعات معرفية، وشجعت الأفراد العاملين بمختلف الهيئات و المؤسسات على الإبداع و الإبتكار (Donia, 2014)، ( منال، ٢٠١٨).

### ج-تمكين المواهب :

عرفه ( H acini& Dahou , 2018 ) هو تحرير شخص ما من الرقابة الصارمة من التعليمات والسياسات والأوامر، ومنح الفرد حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وقراراته وأفعاله لإكتشاف موارده الخفية (القدرات والمهارات)، كما يرتبط التمكين بإعادة توزيع الطاقة وهو شكل من أشكال مشاركة الموظفين، كما عرفه (Kimolo, 2013)، (Sandhya& Sulphey, 2020) بأنه أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، فالقادة التحويليين لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة وتمكينهم من أتخاذ القرار عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الأعتتماد على أسلوب العقاب والمكافآت ، وخلق مناخ المشاركة و التي عن طريقه يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لأتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وأكد ( Kimolo, 2013 ) أن التمكين يساعد في التنبؤ بالتخطيط للتعاقب.

وعرضت دراسة ( H acini& Dahou , 2018 ) نموذج مقترح لعملية التمكين داخل المنظمات الذي يبرز أهمية تطبيق ممارسات التمكين داخل المنظمات و علاقته بأستراتيجيات إدارة المواهب:

شكل رقم (٤)



Source: HACINI., I., DAHOU., K., (2018) Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context Eurasianm, Journal of Business and Economics University of Mascara, Algeria . V. 11(21), 49-68.

وتدعم دراسة (Kimolo,2013) النموذج السابق حيث أعتمد الباحث على نفس العوامل الداعمة لعملية التمكين وهي ( إعادة تصميم الوظيفة، القيادة التحولية، تبادل المعلومات، توافر بيئة عمل مرنة، تقاسم وجهات النظر بشأن الإستراتيجيات والرؤى والتوجه المستقبلي، التفويض، تشجيع الموظفين والثناء عليهم، الإتصالات، التعاون، المشاركة، فرق الإدارة الذاتية ، التدريب والتطوير المستمر.

وربما ترى الباحثة بعد عرض آراء الباحثين بأن التمكين هو الإهتمام بمواهب الأفراد الفردية وفلسفاتهم وتدريبهم للحصول على طرق مبتكرة لرعاية مواهبهم ، وزيادة المعرفة ، وتدريبهم على المهارات القيادية، وأن الأفراد المتمكنين هم مصدر الأفكار الجديدة مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية في حال توفير الوقت اللازم والتدريب والموارد اللازمة ، وأخيرا التمكين يتيح للموظف العمل بشكل مستقل ليصبح مبتكر ومبدع.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن استنباط أبعاد تمكين المواهب في الأبعاد السلوكية التالية) (القيادة التحولية، إشراك الموظفين) وهو ما سوف يتم تناوله بالشرح والتفصيل فيما يلي:

١- القيادة التحويلية: توصلت دراسة ( H acini& Dahou , 2018 ) ودراسة ( شهبان، ٢٠٢١ ) لابد من توافر القيادة التحويلية أي لابد من التحويل من القيادة التقليدية للمعاملات إلى القيادة التحويلية والتي تعني قدرة القائد على التأثير وفهم معتقدات وسلوكيات الآخرين من خلال العمل معهم، وكذلك تشجيع القيادة الأفراد الموهوبين على القيام بالأعمال بشكل أفضل من مستويات الأداء المتوقع، كما أن القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك إلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف المطلوب.

٢-إشراك الموظفين: عرفت دراسة (Sandhya& Sulphey, 2020)، ودراسة(Kimolo, 2013)، ودراسة(2019 Pandita & Sampurna , أن إشراك الموظفين هو السماح بالمشاركة المنتظمة للموظفين في تحديد كيفية عملهم وتقديم اقتراحات لتحسين العمل وتطويره، ووضع الأهداف والتخطيط الجيد لتحقيقها ومراقبة أدائهم، كما تعدّ عملية إشراك الموظفين في القرارات من الأمور التي تُساعد على تحسين الروح المعنوية لهم ، ممّا يعكس على الشركة من خلال رفع مستوى إنتاجية وولاء الموظفين لها، بمعنى كلما زاد ارتباط الموظف بالشركة زادت خبرته ممّا يجعله مُوجهًا للموظفين الجدد، ولا يمكن الاستغناء عن مهاراته في مساعد الموظفين .

## د – الاحتفاظ بالموظفين:

أشارت الدراسات ( Alhadid, 2017 )، و(Sandhya& Sulphey, 2020) أن الإحتفاظ بالموهب يتمثل في الجهود التي تقوم بها الشركة للإحتفاظ بالموهوبين والحد من معدل دورانهم ، بينما اشار Lindskog, et,al (2016) أن الإحتفاظ بالموهب هو ما تقوم به المنظمة للإحتفاظ بالموهوبين وتطويرهم عن طريق تطبيق مجموعة من السياسات لتحقيق الهدف المطلوب، وأكدت دراسة( Baruah& Das,2013) أن الإحتفاظ بالموهب هو جهد منهجي لإنشاء وتعزيز البيئة التي تشجع الموظفين على الأستمرار في العمل من خلال وجود سياسات وممارسات الإحتفاظ بالموظفين، بينما عرف ( Kaur,2017) أن الإحتفاظ بالموظفين يشير الى مدى قدرة المنظمة على تشجيع موظفيها ودعمهم للبقاء في المنظمة لأطول فترة ممكنة، من خلال مجموعة من السياسات تتمثل في التدريب والتعليم وبيئة العمل المرنة والمكافآت والعوائد وتطوير المهنة، والاتصالات وتحفيز الموظفين.

وأشار ( Armstrong, 2009 ) أن المنظمات تتحمل الكثير من التكاليف في حال دوران الموظفين الموهوبين وهي: (التكاليف المباشرة المتعلقة بالتوظيف وتكاليف الإستهبدال ( الإعلانات ، المقابلات ، الإختبارات وغيرها .. ،التكاليف المباشرة المتعلقة بعملية التدريب،تكاليف الوقت الذي يقضيه أخصائي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين

في التوظيف والتدريب ،خسارة الناتج بسبب التأخير في الحصول على بدائل، فقدان المخرجات بينما يكون المبتدئين الجدد على منحني التعلم لإكتساب المهارات والمعارف.

تشير الباحثة لتجنب دوران الموهوبين لابد من الإهتمام بنظام المكافآت الإجمالية الذي أشار إليه العالم Armstrong,2010 والذي يمكن توضيحه من خلال النموذج التالي:

### شكل رقم (٥)

Individual الفرد	الأجور	العوائد	Communal الجماعة
	الأجر الأساسي	المعاشات	
	الأجر المشروط	العطل الرسمية	
	المكافآت النقدية	الرعاية	
	حوافز طويلة الأجل	امتيازات أخرى	
	مشاركة الأرباح	المرونة	
		<b>بيئة العمل</b>	
		الثقافة التنظيمية	
	<b>التدريب والتطوير</b>	القيادة	
	إدارة الأداء	الإتصالات	
	التطوير الوظيفي	المشاركة	
	التخطيط للتعاقب	توازن الوظيفة مع الحياة الأسرية	
		التقدير الغير مالي	

نموذج يوضح نظام المكافآت الإجمالية وفقا للعالم ( Armstrong., Michael ., ( 2010 )

Armstrong, s Essential Human Resource M Armstrong., Michael ., ( 2010 )., A management Practice A Guide To P people M management. London Philadelphia New Delhi. Kogan Page. HF5549.17.A758. p274.

ويفسر النموذج نظام المكافآت الإجمالية، حيث يتكون هذا النظام من مصفوفة ، حيث يمثل الأجر والفوائد ( العوائد ) المكافآت المادية وهي ضرورية لتعيين الموظفين والإحتفاظ بهم ويمكن بسهولة تقليدها من المنافسين ، بينما تمثل ( بيئة العمل والتدريب والتطوير ) مكافآت غير مادية أو غير ملموسة ، وهي لا يمكن تقليدها بسهولة وهي ضرورية لتعزيز القيم المادية ، أي يؤكد مفهوم المكافآت الإجمالية على أهمية التعويضات وأن المنظمات التي تركز على المكافآت المالية وغير المالية سوف تتميز بالفعل .

كما أشار ( Armstrong, 2009 ) أن تقديم المكافآت هو اعتراف رسمي للأفراد بإنجازاتهم ومساهماتهم، كذلك أشارت الدراسات ( Holland, 2015 ) ( Birou&Hoek,2020 )، ( Sandhya& Sulphey, ٢٠٢٠ ) إلى وجود علاقة عكسية بين الإحتفاظ والدوران حيث أن الإستراتيجيات الضعيفة للدوران تؤدي إلى دوران أعلى ، وان الدوران الطوعي يساعد على التخلص من الموظفين الغير منتجين أو ضعيفي الأداء، وأكد (Korantng, 2014) وجود علاقة طردية بين الإحتفاظ بالموظفين وزيادة الإلتزام والإنتاجية للعاملين أى لابد من إدارة المواهب الفعلية من خلال سياسات الموارد البشرية الإستراتيجية مثل ( إدارة المهنة والتعاقب الوظيفي وتقييم الأداء ) كما أن محددات الأحتفاظ تتشابه مع محددات إستقطاب المواهب بالإضافة إلى مجموعة من العوامل منها (معاملة الشخص الموهوب بثقة واحترام، توافر نظام جيد لتقييم الأداء، تشجيع الموهوب بشكل دائم، توافر نظام الإتصالات).

وربما ترى الباحثة أن استراتيجية الحفاظ على المواهب هي محصلة لمجموعة من الممارسات كالجذب والتطوير والتمكين والتحفيز، حيث أن عملية الجذب تكون على أساس معايير محددة بعناية للأفراد المطلوبين، وكما أن عملية تطوير الموهوبين تعمل على صقل المواهب، وبالتالي سوف تؤدي عملية التطوير الشعور بالرضا عن أعمالهم والأداء بالإضافة الى برامج التقييم العادلة ومنح المكافآت والحوافز على اساس التقييم العادل.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن استنباط ابعاد الأحتفاظ بالمواهب في الأبعاد السلوكية التالية(المكافآت والتعويضات، بيئة العمل المرنة)، وهو ما سوف يتم تناوله بالشرح والتفصيل فيما:

١-المكافآت والتعويضات: أشار العالم ( Armstrong, 2009 ) أن تقديم المكافآت هو اعتراف رسمي للأفراد بإنجازاتهم ومساهماتهم ، وتوصلت دراسة ( Armstrong& Michael ,2010 ) الى عمل نموذج نظام المكافآت الإجمالية حيث



يتكون من مصفوفة وتمثل الأجور والفوائد ( العوائد ) المكافآت المادية وهي ضرورية لتعيين الموظفين والإحتفاظ بهم ويمكن بسهولة تقليدها من المنافسين، أى أن الحوافز والتعويضات مجموعة من الوسائل المادية ( كالرواتب و المكافآت ) و المعنوية ( كالشكر والتقدير ) يتطلب من المنظمات الناجحة ضرورة تقديمها للإحتفاظ بالأفراد الموهوبين بداخلها ويجب ان يكون ذلك وفقا لسياسات و قواعد المنظمة .

٢- بيئة العمل المرنة : اشار ( Lindskog, et,al, 2016 ) أن الإحتفاظ بالموهبة يجب ان يكون اولوية قصوى للمدربين وهذا الامر لن يتحقق إلا من خلال وجود بيئة العمل الجيدة الشفافه المرنة والأتصال المفتوح وتمكين الموهوبين و عمل تقارير للاداء بصفه دوريه يتم ربطها بالحوافز والاجور والمكافآت، وإعطاءهم الفرص لقياده المنظمة فى المستقبل وشغلهم للوظائف الاستراتيجيه الهامه عن طريق ممارسه التخطيط للخلافه (التعاقب الوظيفى) بإضافة لتوفير فرص للنمو وتوفير الأمان الوظيفى وخلق بيئة عمل مشجعة للإبتكار والابداع والتطوير وتشمل بيئة العمل ( الثقافة التنظيمية، القيادة، الإتصالات، المشاركة، توازن الوظيفة مع الحياة الأسرية، التقدير الغير مالي)، بينما أكد ( Armstrong & Michael, 2010 ) أن بيئة العمل والتدريب والتطوير بمثابة مكافآت غير مادية أو غير ملموسة وهي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين وهي ضرورية لتعزيز القيم المادية.

#### ه - التعاقب الوظيفى:

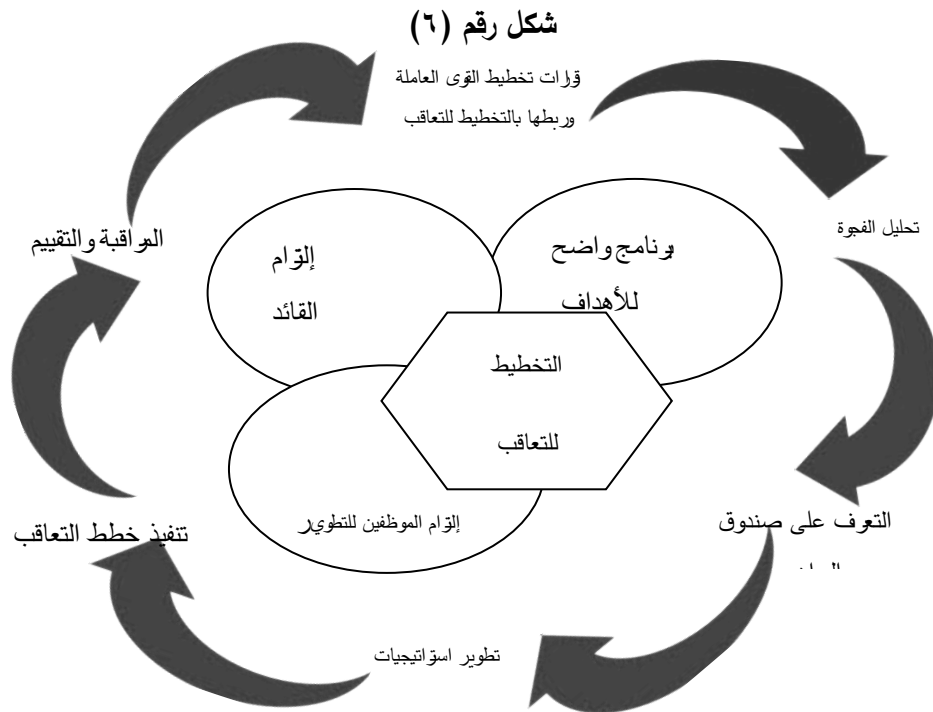
عرف (Mansoori, 2015), (Okoro&Iheanachor,2021) أن التخطيط للتعاقب هو جهد استراتيجي منهجي ومدروس لتطوير الكفاءات في القادة المحتملين من خلال خبرات تعلم مقترحة مثل التناوب المستخدم والتدريب التعليمي من أجل ملئ المناصب الرفيعة المستوى بدون مجاملة ، بينما عرف (Armstrong, 2009) أن التخطيط للتعاقب يتم عمله للتأكد من قدرة المنظمة على المدى البعيد أنها تمتلك إحتياجاتها من المديرين لمقابلة اعمالها المستقبلية، وأشارت دراسة (Ali& Mehreen, 2019) أن التخطيط للتعاقب هو الوسيلة التي تجعل المنظمة مستعدة لحل بدائل مكان آخرين (مديرين تنفيذيين أو موظفين موهوبين) عند دورانهم وله أثر كبير على نجاح المنظمة واستمراريتها ، ويشمل مجموعة من العمليات مثل تدريب وتطوير الأفراد للأدوار المستقبلية وهو المفتاح للحفاظ على المنظمة في حالات الدوران للموظفين.

كما عرف ( Koranteng, 2014 ) أن التخطيط للتعاقب هو تدريب الموظفين المتميزين على وظائف المواهب ويشار إليه بمصطلح " التخطيط للخلافة " حيث يتعلق الأمر بردم فجوة الخلافة داخل المنظمة من خلال تدريب وتجهيز الموظفين الموهوبين الآخرين للقيام بعمل المواهب الرئيسية داخل المنظمة مما يساعد على الحفاظ على

قدرة القوى العاملة المتفوقة للتعامل مع الضغوط التنافسية في البيئة المحيطة، بينما اشار ( Pandey & Sharma, 2014 ) أن التعاقب الوظيفي بديل من بدائل التخطيط ، ومن سيتم توجيهه لقيادة المنظمة في المستقبل ، و اشار أيضاً أن التخطيط للتعاقب ليس له تأثير فوري وبالتالي لا تعترف بأهميته الكثير من المنظمات حيث يظهر مفعوله ببطء ، وتظهر تأثير تلك الأستراتيجية على المدى الطويل لذلك لا تقدره العديد من المنظمات سريعة الخطى، كما أن التخطيط للتعاقب يختلف من منظمة لأخرى ومن قسم لآخر ، حيث أن عملية التخطيط يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع تلبية الإحتياجات المختلفة من الأفراد وتحقيق النجاح للمنظمة.

وربما ترى الباحثة أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي تساعد الإدارة على تفادي إى شاغر مفاجيء قد يحدث في الوظائف، كما يمنح المنظمة كافة الأستعدادات لمواجهة إى شاغر وظيفي يحدث في المناصب الهامة المؤثرة في المنظمة من خلال تأمين البديل وإعدادهم بالشكل السليم لتولى المناصب الحساسة في حال حدوث إى طارئ.

وأشار ( Almessabi, 2017 p. 64 ) أن عملية التخطيط للتعاقب تتمثل في النموذج التالي:



Almessabi.,A.,N.,M.,B.(2017). Critical factors in leadership succession planning: securing the human resources future for government organisations in the Abu Dhabi Emirate, UAE' P.64 . DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.

حيث أستعرضت الباحثة نموذج عملية التخطيط للتعاقب الذي يبدأ :

أولاً: بقرارات تخطيط القوى العاملة وربطها بالتخطيط للتعاقب أي التخطيط للكفاءات الضرورية ويشمل معايير (الوظائف التي تتطلب مهارات أو خبرات مهنية متخصصة، المناصب القيادية رفيعة المستوى، وبناء ملف لكل وظيفة، وتحديد كفاءة صاحب العمل المطلوب) ويتم الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق منها (التحليل الوصفي للوظائف، تقييم الأداء، معلومات عن أداء الموظف ومهاراته وقدراته).

ثانياً : تحليل الفجوة أي تحليل العرض والطلب وكذلك تجديد خطة تحديد الإحتياجات من المواهب ، ويشمل تحليل الفجوة ( استخدام الملف الوظيفي للكفاءات لجمع البيانات عن الموظفين المرشحين لمناصب قيادية، عمل قائمة للبدائل المحتملة ويجب تخزينها في قاعدة بيانات بحيث يمكن للمؤسسة بسهولة تتبع المرشحين).

ثالثاً : التعرف على مجموعات المواهب : (حيث يستخدم القادة مجموعات المرشحين، تحديد المواهب الأنسب للوظائف الشاغرة ثم تقييم كفاءات المرشحين ثم استخدام أدوات تقييم مناسبة ثم تحديد مصادر المواهب الخارجية)

رابعاً : تطوير استراتيجية الخلافة : أي يجب على القائد تنفيذ العديد من الإجراءات لتطوير الخلافة منها استراتيجيات التوظيف والتدريب والتطوير واستراتيجية الحفظ (المكافآت).

خامساً : تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب : أي التسليم والإهتمام بالتنفيذ والإهتمام بالإتصالات وربط التخطيط مع عمليات الموارد البشرية الأخرى .

سادساً : مراقبة وتقييم : أي مراقبة وتتبع أداء المواهب المختارة وإجراء عمليات البحث والمسح بشكل مستمر (التغذية المرتدة)

وبناء على التعريفات السابقة يمكن إستنباط أبعاد التخطيط للتعاقب فى الأبعاد السلوكية التالية(التزام القادة، التزام الموظفين للتطوير ) وهو ما سوف يتم تناوله بالشرح والتفصيل فيما:

١- إلتزام القادة : وفقاً لدراسة ( McGee& Cannon, 2011 )، ( Almessabi, 2017 ) هو منهج منتظم لضمان استمرارية القيادة داخل المنظمة من خلال توظيف وتشجيع وتنمية الأفراد من خلال عمليات التنمية والتطوير بحيث إذا كانت الشركات ترغب في تنمية قادة من داخل مجموع المواهب الموجودة بداخلها ولديها الوقت والموارد اللازمة

لتطوير برنامج مفيد وفعال لإدارة المواهب سوف تصبح عنصراً أساسياً من إستراتيجية طويلة الأجل لرأس المال البشري.

٢- إلتزام الموظفين للتطوير الوظيفي: فترى الدراسات التالية كدراسة (Pandey & Sharma, 2014)، (Okoro&lheanachor,2021) أن المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية إنخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفون على فهم جيد من مساهمهم الوظيفي وضمان أن منظماتهم تهتم بتميتهم، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم، ويتم ذلك عن طريق فحص الملف الوظيفي للكفاءات لجمع البيانات عن الموظفين المرشحين لمناصب قيادية، وعمل قائمة للبدائل المحتملة ويجب تخزينها في قاعدة بيانات بحيث يمكن للمؤسسة بسهولة تتبع المرشحين.

### سادساً نتائج الدراسة :

- ✓ يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال فلم يظهر على ساحة البحث بصورة واضحة إلا في بداية التسعينيات من القرن الماضي.
- ✓ يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم متعددة الأبعاد وواسعة النطاق فلم يتم الاتفاق بعد على أبعاده والعناصر المكونة له بشكل قاطع .
- ✓ أن التركيز على أهمية ودور الموارد البشرية كسلاح تنافسي قوى في ظل المنافسة العالمية الشرسة جعل القادة والمديرين وأصحاب الأعمال يغيرون نظرتهم إلى الموارد البشرية في المنظمات من مجرد عاملين تقليديين إلى أفراد موهوبين ، والنظر إليهم كأصول إستراتيجية وهامة تزيد قيمتها عن الأصول الرأسمالية الأخرى في منظمات الأعمال .

### سابعاً توصيات الدراسة :

- ✓ طرح مفهوم إدارة المواهب على ساحة البحث العلمي في مراكز البحث والجامعات وعقد المزيد من المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل لمناقشة قضايا وأبعاد هذا الموضوع .
- ✓ ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج التخطيط للتعاقب وإدراك أهميتها للمنظمات ومشاركة جميع العاملين المؤهلين للقيادة في هذه البرامج ، مع ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات وبناء ثقافة تركز على إدارة

المواهب، وتصميم سياسات وإستراتيجيات حديثة للاستفادة من الموارد البشرية الموهوبة فى المنظمات مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة فى هذا المجال .

✓ ضرورة وجود إدارة المواهب كمسمى إدارى منفصل عن قسم إدارة الموارد البشرية فى المنظمات .  
✓ لابد من تخطيط البدلاء ومراجعة المناصب الرئيسية والكفاءات والمواهب الحالية لتحديد الكفاءات والمواهب المطلوبة، وتحديد الاحتياجات المطلوبة فى المستقبل من الكفاءات والمواهب و مشاركة العاملين فى برامج إدارة المواهب ، مع وضع مقاييس لقياس مدى التقدم والنجاح فى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب مع تطويرها باستمرار، وكذلك الإعلان عن إستراتيجية إدارة المواهب وتسويقها للعاملين مع توضيح أهمية ومزايا برامج إدارة المواهب للجميع من خلال الاجتماعات والمؤتمرات والندوات وورش العمل المستمرة وتخصيص الميزانيات الكافية لإجراء برامج تدريبية على كيفية تطبيق إدارة المواهب .

✓ كما توصى الباحثة أيضا بإجراء مزيد من الدراسات فى مجال مدخل إدارة المواهب تتناول القضايا التالية وهى دراسة وتحليل دور إدارة المواهب فى تحقيق الأداء المالي، وكذلك دراسة وتحليل دور إدارة المواهب فى تحقيق النجاح التنظيمى ودراسة وتحليل دور إدارة المواهب فى تحسين عملية التعلم التنظيمى، ودراسة وتحليل دور حوكمة الشركات فى إدارة المواهب، ودراسة دور إدارة المواهب فى تحسين الميزة التنافسية.

## المراجع:

الدليمى، مصطفى ابراهيم (٢٠١٦) " أثر ادارة المواهب على التوجه الاستراتيجى لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى الاردن" ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية .الأردن.

الطبال، عبدالله عبدالله أحمد ، (٢٠١٧) "ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها فى تحسين أداءالعاملين :دراسة ميدانية " ، مجلة الاستراتيجية و التنمية ، كلية العلوم الأقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، العدد رقم (١٣).

الزعيبر ، إبراهيم بن عبدالله بن عبد الرحمن (٢٠١٣) "إدارة المواهب : البرنامج العملي للتمتين" ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية العلوم والدراسات ، جامعة المجمعة .

بهاء الدين،دعاء و سليمان،ريم ،(٢٠١٣) " الواسطة" فيروس اجتماعي يهدد بانقراض المواهب وانهييار قيم المجتمع " ، صحيفة سبق الإلكترونية ، جده .

حيدر،عصام(٢٠٢٠)، التدريب والتطوير، الجامعة الأقتصادية السورية، الجمهورية العربية السورية، التسيير الجزائر ، العدد(١٣).

رضوان ،نبيل فتحى احمد (٢٠١٩)، مدى توافق أستراتيجية الموارد البشرية مع الأستراتيجية العامة للمنظمة بالتطبيق على شركات الاتصالات مصر، رسالة دكتوراة ، كلية العسكرية لعلوم الإدارة ، قسم إدارة الأعمال.

شهران، أسامة(٢٠٢١) " القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين فى البنوك التجارية العاملة فى فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

فاطنة،بلقرع (٢٠١٨) " إدارة المواهب فى تحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر.

مقري، ذكية (٢٠١٤). "اثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي": دراسة ميدانية فى المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، مجلة دراسات ادارية، العراق.

مناع ، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم (٢٠١٧) " تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات " المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، مجلد 8 .

منال، فراح (٢٠١٨)" دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز – بأم البواقي"، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي.

AL Mansoori.,S.,M., (2015)" A Study into the Benefits of Developing Talent Management within the Public Sector: The Case of Abu Dhabi Police General Head Quarters – UAE", A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy of Liverpool., John Moores University.

Almessabi.,A.,N.,M.,B.(2017), "Critical factors in leadership succession planning: securing the human resources future for government organization's in the Abu Dhabi Emirate, UAE" . DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.

Anastasia., K, Sandra., M, Judith .,W., Martin., M (٢٠٢١)," Conceptualizations of Development Approaches to Promote Individual Creative Talent", Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry,PP 31–52.

Andrew Bratton .,(2018), "The role of talent development in environmentally Sustainable hospitality, A case study of a Scottish National Health Service conference centre, The Business School, Edinburgh Napier University Business School, Edinburgh, UK.

Arif 1 Md , A ., A ., Uddin , R .( 2016 ). "Talent Management and Organizational Performance : AnEmpirical Study In Retail Sector in Syihet City , Bangladesh" . Journal of Business and Managemant .,Vol. 18 , Issue 10 .

Armstrong.,Michael.,(2010).,"Armstrong Essential Human Resource Management Engagement Management Practice A Guide To People Management", London Philadelphia New Delhi. Kogan .

Armstrong.,M.,(2009).,"Armstrong Hand Book Human Resource Management prattice, Great Britain, Cambridge University Press. 11th Edition, Kogan .

Atalla.,F.,A.,( 2020 ).,"the Role Of Talent Management Strategy On Retention The Creative Employees With Special Reference To Real Estate Companies", .Multi cultural Education . Vol.6.pp 97-115.

Baruah ., M., Das.,L.,B.,( 2013)," Employee Retention: A Review of Literature, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). Vol.14, Issue (2), PP 88-116.

Bersin., J., (2013)., “Strong Talent Pipeline for The Global Economic Recovery Time for Innovative and Integrated Talent and HR Strategies” . Rrsearch Report Building A.Bersin By Deloitte. Deloitte Consulting LLP .

Chaturong .,N .,( 2020)., “How do MNCs translate corporate talent management strategies into their subsidiaries? Evidence from MNCs in Thailan , Organization and Human Resource Management, Thammasat University, Bangkok, Thailand.

Chidi.,O., N., I., (2021)., “Talent Management And Sucession Planning International GBO Business ”, Advanced Series in Management, Vol. 26, pp73–89.

Collings, D.,G., Mellah., K., (2009) .,”Strategic Talent Management: A review and research agenda” , Human Resource Management Review, ,pp 304 313.

D., Swallow, ,( 2007) “ Talent Management and Succession Planning ” ,White Paper, an independent consultant and formerly CIPD's Adviser - Learning , Training and Development,pp.1-6.

Deborah .,M. ,M .,Francine., S., (2020) ., ” The Paradox of Attracting Key Talent in the Canadian Cannabis Industry: Turning Over a New Leaf, Managing Talent”: A Critical Appreciation,pp .145–162.

Deepika., P., Sampurna., R., M.,( 2019 ),”Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention” , Industrial And commercial Training, VOL. 50, pp. 185-199.

Donia.,M.,S., (2014)., ” Talent Management As A Predictor OF Positive Work Related Outcomes For Academic Staff In South African HEL”,. Master degree Of Commerce In Human Resource Management., North West University (Maf ikeng Campus).

Fruytier.,B., Boselie.,B., Thunnissen.,M., (2013)., “Talent management and the relevance of context:Towards a pluralistic approach”,Human Resource Management Review,Vol.23, PP.326-336.

Hacini., I., Dahou., K., (2018)., ” Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context “. , Eurasian Journal of Business and Economics University of Mascara, Algeria . , Vol. (21), pp.49-68.

Hassan., I., Ahmad., W,( (2020) ., “The Impact of High Involvement Management onEmployee Retention” . International Journal of Human Resource Studies. Vol. 10. Pp 90-120.

Holland.,D., (2015)., ” Talent retention: an interpretive study of talent’s pull-to-stay post-acquisition – multiple case study”. PhD Thesis.

Joko .,S, Edi., C, Joe., M, Atya., N., A., Dedi., M., ( 2021), “Identifying talent: public organisation with skewed performance scores”, Journal of Management Development, Vol. 40 ,pp. 293-312.

Kaewsang-on .,R., (2016)., "Talent Management : A Critical Investigation IN The Thai Hospital Industry" . Ph.D. Thesis, The University of Salford, Salford, UK.

Kamlesh .,K., M., Manisha .,A, Dhirendra., K., S., (2020), "Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding", International Journal of Organization Theory & Behavior ,Vol. 24, pp. 41-59,

Karin A., King.,( 2017 ).," Creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent syste" , Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance .,Vol. 4 ,pp. 298-314 .

Kaur.,R.,(2017).," Employee Retention Models and Factors Affecting Employees Retention in IT Companies" . International Journal of Business Administration and Management. Vol 7.,pp 200-230.

Kehinde, J. s. (2012). "Talent Management: Effect On Organizational Performance ., Journal Of Management Research .Vol . 4 , pp100-110 .

Kimolol ., K., (2013)., "The Relationship Between Employee Empowerment P ractices And Employee Performance In Regional Development Authorities In K enya". Master Degree .,University Of Nairobi.

Koranteng.,A.,F., (2014)., "Assessing Talent Management As A Tool For Empolyee Retention-A Case Study Of Procredit Savings And Loans Limited Kumasi". A Thesis f Master of Business Administration ., Knust.

Laura., B., , Remko., V., H., ( 2020), " Supply chain management talent: the role of executives in engagement, recruitment, development and retention, Supply Chain Management". An International Journal Emerald Publishing Limited .,Vol 24.pp.300-335.

Lindskog.,A., Johansson.,C., Algotsson.,F., (2016).," Talent Retention A case study of two companies' Trainee Programmes. thesis within Business Administration. Jankoping university.

Lyria, R., K., (2013) .," Role Of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Naibobi Security Exchange in Kenya" . International Journal Of Humanities and Social Science , Vol . 3 .,pp.400-418.

Maha ., D., Maria., H., Krisztina., D., (2020).,"The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan". Problems And Perspectives in Management. Vol. 18, pp.200-230.

Maria., S., Ahmad .,S, Abdulquddus .,M (2021), "Talent Attraction And Retention Of Private Sector Organizations In Saudi Arabia,Palarch's", Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology .Vol.18 .pp 835-846.



Marina., L, Mariia .,S, Ekaterina .,K .,Daria., K (2021) .” Does gender matter Gender talent migration and its implication for talent management”,. Journal of Global Mobility: TheHome of Expatriate Management Research. Vol. 9., pp. 191-216.

McGee.,R., Cannon., A.J.,(2011 ).,” Talent Management and Succession Planning “.2nd Edition.Chartered Institute of Personnel and Development. London. Website: [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk).

McIntosh,. L., (2016). ,”Six Key Elements of an Effective Talent Acquisition Strategy”. Sharm-SCP, CAE,p.4,

Niedźwiecka.,K.,( 2016).,” Talent Management As A Key Of Human Resources Management Strategy In Contemporoary Enterpies”. International conference, Timisoara Romania.

Piti, (2010) .,”The Influence Of Talent Management On Strategy” , Masters in Business Administration , Nelson Mandela Metropolitan Universites.

R. Deepa, Rupashree .,B (2021)., "Is my employee still attracted to me? Understanding the impact of integrated communication and choice of communication channels on employee",Corporate Communications:An International Journal,Vol 65.pp.210-232.

Silze R. ,Dowell., B.E., (2010) , “Strategic talent management matters In R., Silzer & B.E., Dowell (Eds.) , Strategy - driven talent management “ : A leadership ,San Francisco, CA: Jossey-Bass, ,pp.3-72.

Sandhya S, Sulphey., M., M.,(2020) “Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions”, International Journal of Productivity and Performance Management., Vol. 70, pp. 325-349.

Sharma.,D., Pandey.,S.,( 2014).,” Succession Planning Practices and Challenges: Study of IndianOrganisations”. Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference. Procedia Economics and Finance.11..Vol 23.pp 152 – 165.

Stephen.,S.,S. Perkins,j., (2019 “Great expectations?Female expatriates’ perceptions of organizational performance and development reviews in supporting access to international assignments Career Development International, Vol. 24., pp. 110-126.

Ringo.,T.,A ,(2010) "integrated talent management : part3- Turning talent management into a competitive advantage” : An industry view somers ,NY:IBM corporation", <http://www.human capital institute.org/hci/IBM-2008-part3.dbprop>

Toerien.,C.W., Bussin., M., (2015 ). “Influence of reward preferences in attracting, retaining, and motivating knowledge workers in South African information technology companies , Journal of Act Commercial .,Vol.,pp130-141.

Walid., A., A., Siti., A., S.,., Al-Hussain.,A, I., (2021).," Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategie" European Journal Of Business And Management Research. Vol. 6.pp130-155.

Zulqurnain., A, Aqsa .,M., (2019).," Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions" , Journal of Advances in Management Research., Vol. 16, pp. 216-233.