

## أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركات السورية الخاصة في محافظة طرطوس

علا احمد \*

( تاريخ الإيداع ٢٧ / ١ / ٢٠٢١ . قُبِلَ للنشر في ٢٥ / ٢ / ٢٠٢١ )

### □ ملخص □

يهدف البحث إلى توضيح مفهوم إدارة المواهب، ودراسة وتحليل مدى فاعلية تطبيق إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين، ومحاول اكتشاف واقع تطبيق إدارة المواهب في الشركات السورية من وجهة نظر الموظفين، والتعرف على مدى تطبيق إدارة المواهب في الشركات السورية الخاصة في أدايمهم.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم إجراء دراسة ميدانية تم فيها تصميم استبيان موجه إلى العاملين في الشركات السورية الخاصة وتم إعداده وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بحجم ٤١٦ وتم توزيع الاستبيان بشكل الكتروني ملزم الإجابة على كل سؤال، وتم استخدام الانحدار المتعدد وهو احد الأساليب الإحصائية متعددة المتغيرات لقياس اثر المتغيرات المستقلة (استقطاب المواهب، المحافظة على المواهب، تطوير المواهب، نظام إدارة المواهب) في المتغير التابع (أداء العاملين) وتم استخدام برنامج SPSS في استخراج البيانات واختبار الفرضيات وإظهار النتائج.

توصل البحث إلى انه يوجد تأثير جوهري إيجابي لاستقطاب المواهب ولنظام إدارة المواهب في أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة، بينما كان تأثير تطوير المواهب هو سلبي، أما بالنسبة لمتغير المحافظة على المواهب فلم يكن له تأثير .

**الكلمات المفتاحية:** استقطاب المواهب، المحافظة على المواهب، تطوير المواهب، نظام إدارة المواهب، أداء العاملين.

\*\* \* حاصلة على الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس.

# The Effect of Applying Talent Management Strategies on Improving Employee Performance A Field Study on Private Syrian Companies in Tartous

Oula Ahmad\*

( Received 27 / 1 / 2021 . Accepted 25 / 2 / 2021)

## □ ABSTRACT □

The research aims to clarify the concept of talent management, study and analyze the effectiveness of talent management application in raising the performance of employees, and try to discover the reality of applying talent management in Syrian companies from the employees' point of view, what is the impact of talent management application in Syrian companies on their performance. The research is based on the descriptive and analytical approach and a field study was conducted in which a questionnaire was designed directed to the employees of the Syrian private companies, and it was prepared according to the five-fold Likart scale, where a simple random sample of 416 size was taken and the questionnaire was distributed in an electronic form obliging to answer each question, and multiple regression was used It is one of the multivariate statistical methods to measure the impact of independent variables (talent acquisition, talent retention, talent development, talent management system) on the dependent variable (employee performance). The SPSS program will be used to extract data, test hypotheses and show results. The research found that there is a positive substantial effect of attracting talent and the talent management system on the performance of employees in private Syrian companies, while the effect of talent development was negative, as for the talent retention variable, it had no effect.

**Keywords:** Talent acquisition, talent retention, talent development, talent management system, employee performance.

---

\* Master's in Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University.

## مقدمة

تطور مفهوم الموارد البشرية في العقدين الأخيرين كحقل معرفي يأخذ من نظريات وأدوات مختلف العلوم الأخرى كالإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس وعلم الاجتماع، و نتيجة لتطورها من مرحلة إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية واستمرار الحاجة إلى تطوير راس المال البشري فقد ظهر مفهوم إدارة المواهب، كمفهوم جديد، بدأ يبرز ليس كحقل جديد في إدارة الأعمال فحسب، لكنه منهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور المواهب والتركيز عليها في العمليات التشغيلية والتغيير التنظيمي، ويتعدى دوره إلى اختيار القادة والمديرين التنفيذيين والموظفين الموهوبين في كافة المجالات لتطوير جودة الأداء والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال، والعمل على المحافظة على المواهب الموجودة وتطويرها.

بناءً عليه، فإن موضوع إدارة المواهب يعد من أهم الموضوعات التي تشغل القائمين على إدارة المؤسسات لما له من أهمية كبيرة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية غير المستقرة ولما له من آثار جيدة على أداء العمال وخصوصاً ابتكار الحلول المناسبة.

وعليه يمكن الإشارة إلى أن تطبيق إدارة المواهب بشكل فعال من أولويات المنظمات والمؤسسات لتحسين مستوى أداء عمالها، مما دفع لتحليل ودراسة مدى فاعلية تطبيق إدارة المواهب في الشركات السورية ومحاولة بناء نموذج نتوصل إليه لتقدير أداء العاملين وفقاً لاستراتيجية إدارة المواهب المطبقة.

## الدراسات السابقة:

### ❖ الدراسات العربية:

١. دراسة (ابراهيم، ٢٠١٦) بعنوان إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، جامعة بنها.

- هدف الدراسة: هدف البحث إلى التعرف على ماهية إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي، وأهم ملامح مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى التعرف على واقع إدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، والتوصل إلى تصور مقترح لإدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة

- عينة الدراسة: اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية من العاملين بالإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والعاملين بإدارة شؤون العاملين في بعض الجامعات المصرية، وهي (القاهرة، وعين شمس، والمنوفية، والزقازيق، وطنطا، وبنها)؛ بهدف التعرف على وجهة نظرهم حول مدى توافر العمليات والمتطلبات المقترحة لإدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية،

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة في نتائجها إلى إمكانية تطبيق إدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية من خلال تطبيق التصور المقترح الذي أوضح أن هناك مجموعة من العمليات المقترحة، التي يمكن أن تتبعها الجامعات المصرية لتطبيق مدخل إدارة المواهب الإدارية، والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في مجتمع المعرفة، لتشتمل كل عملية على مجموعة من الإجراءات التنفيذية، وتمثلت هذه العمليات في:

- التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية.
- استقطاب واختيار وتوظيف العاملين الموهوبين للعمل في الجامعات المصرية.

- تنمية العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية.

٢. دراسة (حسين، ٢٠١٢) بعنوان: استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات

بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي:

- هدف الدراسة: حاولت الدراسة تسليط الضوء على دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية.
- عينة الدراسة: اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات، حيث تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس وباستخدام مدرج ليكارت الخماسي، وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات، ووزعت على ٦٤/ فرداً من الأفراد العاملين في وحدات الأداء الجامعي في خمس جامعات عراقية
- نتائج الدراسة: أبرزت الدراسة عدد من النتائج لعل أهمها:
  - وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لإدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية.
  - إدارة الموهبة تعد المصدر الأكثر أهمية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية.

❖ الدراسات الأجنبية:

٣. دراسة (Moczyłowska, 2012): بعنوان إدارة الموهبة-النظرية والتطبيق

Talent Management: Theory and Practice of Management-The Polish Experience

- هدف الدراسة: التعرف على واقع ممارسات إدارة الموهبة في المنظمات البولندية.
- فرضيات الدراسة: انطلقت الدراسة من فرضية أساسية تنص على أن " إدارة الموهبة هي طريقة حديثة وفعالة لتطبيق سياسات الموظفين التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الصحيح للإمكانيات المتاحة في الموارد البشرية.
- عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على البيانات التاريخية لعينة من الشركات البولندية في الجانب التطبيقي.
- نتائج الدراسة:
  - إن رأس المال البشري يشكل اليوم أهم جزء لرأس المال الثقافي، ويمثل أساس المعرفة التي تعد المصدر الأساسي لميزة التنافسية ولقيمة المنظمة.
  - وجوب اهتمام الحقيقي بموضوع إدارة الموهبة، لما لها من تأثير كبير على حياة المنظمة، وعلى الأفراد العاملين فيها في الحاضر والمستقبل.

٤. دراسة (Kehinde, 2012) بعنوان: إدارة المواهب، تأثيرها على الأداء التنظيمي:

-هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، وذلك عن طريق استخدام استبانة ومنهج مسحي لجمع البيانات الأولية للدراسة.

- نتائج الدراسة:

- كشفت الدراسة إلى أن نظام إدارة المواهب له أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأيضاً على أداء الشركة متعددة الجنسيات والشركات الوطنية، ولكن المواهب أي الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكسب هذه التقنية بعد في بيئة الأعمال النيجيرية التي تناولتها الدراسة.

• أوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين داخل الشركة التي لديها موهبة خاصة. كما ينبغي أن تفصل الشركة بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية داخلها. **تقييم الدراسات السابقة** اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث تسليط الضوء على أهمية إدارة المواهب في المنشآت ومدى أهمية تطبيق هذه الاستراتيجية في نظام إدارة الموارد البشرية، أما من ناحية الاختلاف فقد تم التطرق في هذا البحث إلى ربط درجة تأثير تواجد استراتيجية إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين بينما توجهت معظم الدراسات السابقة إلى قياس مدى تأثيرها على كيان المنشأة سواء من ناحية الأداء التنظيمي، أو القدرة التنافسية أو تواجدها.

### مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة الدراسة في الحاجة الملحة إلى موظفين قادرين على الابتكار وذوي كفاءة عالية مما أدى إلى ضرورة تطبيق إدارة المواهب في الشركات السورية، حيث يشير تطور أعمال الشركة إلى ضرورة العمل على تنمية طاقم العمل لديها بشكل متناسب مع أهدافها، ولكن هل تطبيق الشركات لإدارة المواهب هو فعال ويحقق الغاية منه حسب رأي الموظفين ويؤدي إلى تحسين أداءهم؟، وبذلك تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:  
ما هو واقع تطبيق إدارة المواهب في الشركات السورية الخاصة من وجهة نظر العاملين؟  
ما هو أثر تطبيق إدارة المواهب في الشركات السورية الخاصة في تحسين أداء العاملين؟

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال المكانة التي فرضتها الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وخاصة ظهور مصطلح إدارة المواهب كاتجاه في إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، كون تجاهل التطبيق الفعال لإدارة المواهب قد يؤدي إلى تجميد وأحيانا خسارة عدد من الموظفين ذوو الكفاءة العالية أو الموهبة أو انخفاض مستوى أداءهم. كما تنبع أهمية الدراسة من أنها تبحث في تقدير حجم الأثر الذي يحدثه تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في أداء الموظفين وقدرة الشركات على توفير إمكانيات تطبيق إدارة المواهب، حيث تقاومت الحاجة إلى موارد بشرية موهوبة لتطوير أداء العاملين، مما دفع الباحثة لدراسة وتحليل هذه الظاهرة وتحديد أسبابها وتأثيراتها وتقييم إدارة المواهب في الشركة وإلقاء الضوء على مستوى فاعليتها.

### أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

- توضيح مفهوم إدارة المواهب.
- الوقوف على أسباب نجاح وفشل إدارة المواهب.
- دراسة وتحليل مدى فاعلية تطبيق إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين.

### فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة هي: لا يوجد تأثير جوهري لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة في محافظة طرطوس، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد تأثير جوهري لاستقطاب المواهب في تحسين أداء العاملين.
- لا يوجد تأثير جوهري لتطوير المواهب في تحسين أداء العاملين.
- لا يوجد تأثير جوهري لأسلوب المحافظة على المواهب في تحسين أداء العاملين.

- لا يوجد تأثير جوهري لنظام إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين.

### أسلوب البحث ومنهجه:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية، وهذا المنهج قائم على دراسة الأسس النظرية في المراجع التي تخص موضوع البحث وتوأمة ذلك مع إجراء دراسة ميدانية تم فيها تصميم استبيان معتمد على الدراسات السابقة في تحديد العبارات إضافة إلى مراعاة الحالة السورية وتم إعداده وفق مقياس ليكارت الخماسي وتم توزيع الاستبيان بشكل الكتروني ملزم الإجابة على كل سؤال لتجنب وجود بيانات مفقودة، وتم استخدام الانحدار المتعدد وهو احد الأساليب الإحصائية متعددة المتغيرات لقياس اثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وسيتم استخدام برنامج SPSS في استخراج البيانات وإظهار النتائج.

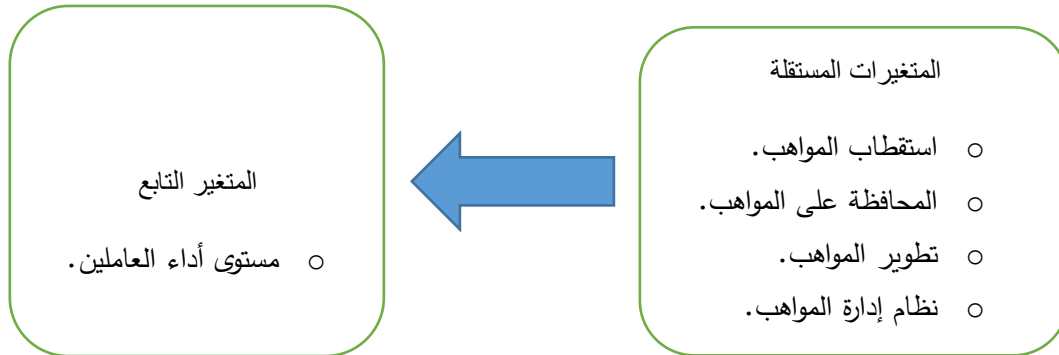
### مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركات السورية الخاصة بمحافظة طرطوس واعتمدت الباحثة على اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع المدروس، حيث بلغ عدد المشتغلين في محافظة طرطوس حسب المسح السكاني في عام ٢٠١٠ ب ٢٤٤,١١٥ فرد عامل وبلغت نسبة العاملين في القطاع الخاص المنظم بمقدار ٢٨.٢% وبذلك يكون حجم المجتمع المدروس ٦٨,٨٤٠ فرد عامل وهذه الإحصائية ناتجة عن اخر مسح سكاني اجري في سورية، ومنه يمكن تحديد حجم العينة وفق القانون التالي:

$$n = \frac{N}{1+N(e^2)} = \frac{68840}{1+68840(0.05^2)} \approx 398$$

وقد تم توزيع الاستبيان على المجتمع المدروس وتم الحصول على ٤١٦ استبيان قابل للتحليل مكتمل الإجابة وبذلك نكون قد تجاوزنا الحد الأدنى المحدد في القانون السابق، وقد تم توزيع الاستبيان بشكل الكتروني نظرا للأوضاع الراهنة من انتشار فايروس كورونا ولما يوفره أيضا من سرعة وسهولة في الاستجابة.

### متغيرات البحث:



الحدود الزمانية الربع الأخير العام ٢٠٢٠.

الحدود المكانية: محافظة طرطوس.

## أولاً: الإطار النظري للبحث:

### ١- مفهوم إدارة المواهب في المنظمات الاقتصادية:

تركز إدارة المواهب على الاحتياجات المستقبلية للشركة، وتعمل في إطار استراتيجي لأهداف الشركة المستقبلية من خلال تحديد المناصب اللازمة للنمو وأفضل المرشحين لملء تلك المناصب، وإذا كانت الشركات ترغب في تنمية قادة من داخل مجموع المواهب الموجودة، ولديها الوقت والموارد اللازمة لتطوير برنامج فعال ومفيد لإدارة المواهب سوف تصبح عنصر أساسي من استراتيجية طويلة الأجل لرأس المال البشري (الغامدي، ٢٠١٦).

تعد إدارة المواهب البشرية جزء من العملية الإدارية، وبمعنى آخر هي تشير إلى مجموعة معينة أو مزيج من ممارسات الموارد البشرية في شركة ما، لذلك يمكن اعتبار إدارة المواهب بأنها نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهو الشركة (خان و حيمر، ٢٠١٩).

كما عرفت: عملية بناء وتطوير القدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمة أو الشركة (هلال و عبد الغني، ٢٠١١، صفحة ٥٣).

كما عرف مفهوم إدارة المواهب بالشركة تساهم بشكل فعال في أن تضمن وجود كنز كامل ومستمر من المواهب، كما تساهم أيضاً في بناء التعاقب الوظيفي، وهي العملية التي يتعين إتباعها فيما يتعلق بالاحتفاظ أو استبدال شخص بشكل مفاجئ أو بشكل مخطط له داخل العمل (ابراهيم، ٢٠١٦).

وبالتالي يمكن القول إن إدارة المواهب هي فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وتشكل الإدارة الاستراتيجية الساعية إلى ضمان تدفق المواهب القيادية داخل الشركة، واستمرار عطائها المتميز، وتوظيفها في مواقع تلائم قدراتها، وتوفر مقومات استمرارها وبقاءها داخل الشركة من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو الشركة، وقد أوضح (Tarique & Randall , 2010) أن المكونات الأساسية لعملية إدارة الموهبة الفعالة يجب أن تشمل على:

- ١- تعريف الفجوات بين المواهب المتاحة وتلك المطلوبة.
- ٢- اتخاذ قرارات صائبة في التوظيف والترقيات.
- ٣- تطوير القدرات لتعزيز الجاهزية المستقبلية وتحسين الأداء الحالي.
- ٤- وجود قياسات وتقييم لنتائج أداء المواهب.
- ٥- تحديد مجال ونطاق المواهب المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات.
- ٦- وجود فهم شامل للاستراتيجيات الحالية والمستقبلية.

### ٢- تطور إدارة المواهب: لقد جمع الباحثون تطور ادارة المواهب بثلاث مراحل (PERSIN, 2006) :

- مرحلة قسم الأفراد: ومن ملامح هذه المرحلة الأساسية توظيف الأفراد ودفع أجورهم، والتأكد من أنهم استلموا عوائد مناسبة.
- مرحلة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: أصبحت الشركات والمنظمات تقوم بتوظيف الأفراد المناسبين وتدريبهم، وتصميم الوظائف والأدوار، بالإضافة إلى وضع نظام تعويضي متكامل.
- مرحلة إدارة المواهب: وهي المرحلة المستمرة حتى الآن، وتتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة ومتكاملة بشكل جيد.

ونلاحظ أن الفكرة الرئيسية لإدارة المواهب تكمن في تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات ومهارات العاملين مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية. ويمكن إجمال أهداف إدارة المواهب بما يلي (Rothwell, 2008):

- ١- إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية.
- ٢- ملء الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءات العالية.
- ٣- المحافظة على قوة عمل احتياطية.
- ٤- التحريك الفاعل للمواهب داخل المنظمة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب.
- ٥- تركيز فعاليات الاحتفاظ على أهم وأثمن المواهب
- ٦- رفع الإنتاجية الإجمالية لقوة العمل.
- ٧- بناء مكان عمل عالي الأداء.
- ٨- جذب المواهب وتطوير مهارات العاملين.
- ٩- استبقاء وتنمية مهارات القوى العاملة.

### ٣- استراتيجيات إدارة المواهب:

إن إدارة المواهب مفهوم يتسم بالمرونة، فهو مفهوم يضيق ويتسع حسب نشاط المنظمة وطبيعة أعمالها ونضجها التنظيمي وديمغرافيا القوى العاملة، الأمر الذي أدى إلى اختلاف الباحثين في عدد ومسميات الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المواهب، فقد حصرتها بعض النماذج الغربية في ثلاث استراتيجيات (الاستقطاب+ التطوير+ المحافظة) وهناك نماذج وسعتها إلى تسع استراتيجيات وهي المعمول بها عالمياً لكن أغلب الباحثين يجمعون على خمس استراتيجيات وهي على النحو التالي:

**أولاً: استراتيجية التخطيط للمواهب:** تتضمن توفير قاعدة بيانات شاملة ودقيقة من أعداد ومواقع المواهب الموجودة حالياً والمطلوبة مستقبلاً، بما يضمن تلبية متطلبات الشركة، ويحقق التوازن بين العرض والطلب وتعيين الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة والوقت المناسب لتحقيق النتائج المتوقعة، وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تملكه الشركة من مواهب وما تحتاجه الخطة الاستراتيجية منها، ومن ثم العمل على سد هذه الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو استقطاب المواهب من المنافسين (الغامدي، ٢٠١٦).

**ثانياً: استراتيجية استقطاب المواهب:** تتمحور حول وضع برنامج جذب للمواهب منظم ومتكامل، وتحديد مصادر الحصول على المواهب من داخل الشركة أو من خارجها، واعتماد آليات ومقاييس الانتقاء والاختيار بما يضمن الحصول على المواهب القادرة على ملء المواقع القيادية في الشركة بكفاءة واقتدار.

ومما لا شك فيه أن عملية استقطاب المواهب تتطلب أولاً الكشف عن هؤلاء الموهوبين ثم رعايتهم وإطلاق طاقاتهم والتمكين من إدارتهم والاستفادة منهم بالشكل الأمثل ويتم ذلك بالاعتماد على عدة عوامل أهمها: الذكاء- التحصيل الدراسي-التفكير الابتكاري-الموهبة الخاصة-الأداء، وتجدر الإشارة إلى أن المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم هي البحث عن المواهب واكتشافها والعمل على المحافظة على المواهب الداخلية وجذبها إن كانت خارجية (Rowland, 2011).

وقد بين (Osinga, 2009) أن هناك مجموعة من الحوافز التي تساعد على الاحتفاظ بالمواهب تتمثل بالتالي:

١. إيجاد حقائق الأجور التنافسية.



٢. إيجاد محفظة تعويضات شاملة.

٣. دفع المكافآت والعلاوات ووضع خطط خيارات الأسهم.

**ثالثاً: استراتيجية الاحتفاظ بالموهبة:** بمعنى آخر استراتيجية المحافظة على الموظف الموهوب، حيث يتعين على الشركات والمنظمات الاحتفاظ بالعمالة القيمة للوظائف الشاغرة لديها نظراً لأنه من الصعب الحصول على البديل، وتعد الاستراتيجية الأهم ضمن استراتيجيات إدارة المواهب، وتتضمن جميع العوامل التي تساهم في استبقاء الموهبة من امتيازات ومنافع وتعويضات مباشرة وغير مباشرة، وتقديم منح دراسية وتدريبية وعروض للمتميزين من حيث الانتقال إلى مستوى وظيفي أعلى، مع تقديم حوافز مادية ومعنوية (رضوان، ٢٠١٣).

ومن الفوائد التي تحصل عليها المنظمات من خلال الاحتفاظ بالموهوبين لأطول فترة ممكنة (Meyer, 2005):

- ✓ معدل دوران الأفراد يؤثر في معنويات الفريق وخاصة عند تعلقه بالمواهب التي تملكها الشركة.
- ✓ إدامة الاستثمار في كفاءة العنصر البشري، والاستفادة من عوائد مثل هذه الاستثمارات في العقول.

✓ الاحتفاظ بالموهوبين يحرم المنافسين من الوصول إليهم.

ومن السياسات التي تجعل المواهب ترغب في البقاء مع الشركة:

- توفير الفرص للموظفين لتنمية وتعزيز مواهبهم وللتطور الوظيفي.
  - تكليفهم بالمهام التي من شأنها تحفيز التفكير لدى الموظفين.
  - الاعتراف بالإنجاز.
  - التحفيز المادي والمعنوي من خلال إعطاء تعويضات ملائمة ومزايا معقولة.
  - إشراك المواهب وانخراطهم في بيئة العمل مما يولد لديهم الرضا الوظيفي والرأي الإيجابي عن المنظمة وصاحب العمل (Kaye & ordan-Evans, 2000).
- ومن خلال ما سبق يبدو أن المحافظة على المواهب في الشركات والمنظمات أصعب بكثير من اكتشافها والحصول عليها.

**رابعاً: استراتيجية تدريب وتطوير المواهب:** وتقوم على تحديد الاحتياجات التطويرية للمواهب في المنظمة، وضمان جاهزية الموارد البشرية واستعدادها للتدريب والتطوير، والعمل على إيجاد بيئة داعمة للتعليم من خلال الدورات والمؤتمرات والندوات، وضمان نقل أثر التدريب للميدان العملي، فالتدريب يسعى إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم، وغالباً ما تعتمد المنظمة على الموهوبين من أجل تدريب باقي كوادرها، وذلك لخبراتهم التي تفوق الآخرين وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة، مما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة (الهيبي، ١٩٩٩).

ولقد زادت أهمية التدريب في العصر الحالي كون التغيير مستمر في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبسبب التطور التكنولوجي الحاصل، وبيات من الضروري الاعتماد على استراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب والوظيفة المراد شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكونها، وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم والاحتفاظ بهم (خان و حيمر، ٢٠١٩).

**خامساً: استراتيجية إدارة أداء الموهبة:** تعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة الموهبة، وتهدف إلى قياس الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الفردي والجماعي. وتتضمن ثلاثة أبعاد أساسية وهي: (تحديد الأهداف-إدارة الأداء-تقويم الأداء)، وتتعلق هذه الاستراتيجية ببناء علاقات مع الأفراد من خلال وسائل عديدة، فضلاً عن تحديد مكان الموهبة واحتمالات وجودها، وتخطيط أنشطة التعلم والتدريب والتطوير، فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم (أبو الجدايل، ٢٠١٣).

ومن ناحية أخرى فإن النجاح في المهمة الحالية ليست ضمان أن الفرد سوف يؤدي بشكل جيد في المستقبل وظيفية في أعلى مستوى المسؤولية مع توقعات العمل المختلفة، ولتكون هذه الخطوة فعالة في نظام إدارة المواهب، يجب أن يكون تقييم العمال استناداً إلى النتائج التي تحقق الإنتاجية العالية وعلى الكفاءات والسلوكيات التي تظهر (Rothwell, 2008).

وهناك ثلاثة أغراض تسعى الشركات والمنظمات إلى تحقيقها عن طريق إدارة الأداء هي: الغرض الاستراتيجي على مستوى الشركة أو المنظمة ككل، والغرض الإداري على مستوى الإدارة التنفيذية، والغرض التطويري على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة أو الشركة، بالإضافة إلى أهداف تسعى إدارة الأداء إلى تحقيقها تتمثل برفع النتائج، بناء الإمكانيات، العمل على تحسين أهمية الأداء (Marten, 2007).

#### ثانياً: النتائج والمناقشة:

يقوم هذا البحث على الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة، وذلك عن طريق إيجاد معادلة الانحدار المتعدد بعد دراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، وذلك باعتبار محور أداء العاملين كمتغير تابع وباقي المحاور كمتغيرات مستقلة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبيان موجه إلى العاملين في القطاع الخاص في محافظة طرطوس يهدف إلى قياس فاعلية وتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الشركات السورية، وقد تم اخذ عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المدروس، وستقوم الباحثة بإيجاد النموذج الذي يقدم لنا التقدير والتنبؤ بمستوى أداء العاملين استناداً إلى تأثير تطبيق إدارة المواهب حيث عبر عن الأخيرة بعدة متغيرات وهي استقطاب المواهب، المحافظة على المواهب، تطوير المواهب، نظام إدارة المواهب، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات، ويمكن اختبار الفرضيات التالية من خلال نتائج نموذج الانحدار:

- لا يوجد تأثير جوهري لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة.

قبل البدء في تحليل الانحدار لابد من قياس جودة الاستبيان وموثوقيته، لاختبار الثبات لأسئلة الاستبيان نستخدم معامل الفا كرونباخ، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وهو على الشكل التالي:

جدول ( 1 ) نتيجة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان والمحاور

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.962	32
------	----

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الاختبار للاستبيان هي مرتفعة وهذا دليل على ثبات الاستبيان و جودة نتائجه

#### ١- نموذج الانحدار:

○ شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد:

#### • الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة:

إن علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير لتابع كلما كانت قوية كلما زاد من القوة التفسيرية للنموذج فلذلك سنختبر هذه العلاقات ونستبعد المتغيرات ذات الارتباط الضعيف أو ليس له معنوية إحصائية، يظهر لنا الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (٢) مصفوفة الارتباط

	أداء العاملين	نظام إدارة المواهب	تطوير المواهب	المحافظة على المواهب	استقطاب المواهب
أداء العاملين	1	.798**	.548**	.588**	.559**
نظام إدارة المواهب	.798**	1	.810**	.684**	.668**
تطوير المواهب	.548**	.810**	1	.778**	.823**
المحافظة على المواهب	.588**	.684**	.778**	1	.890**
استقطاب المواهب	.559**	.668**	.823**	.890**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	416	416	416	416

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من السابق بان جميع المتغيرات لها علاقة ارتباط جيدة ومقبولة، وجميعها أيضا ذات دلالة معنوية مما يؤكد لنا أن جميع المتغيرات تؤثر بشكل إيجابي على معادلة الانحدار وترفع من قوتها التفسيرية.

#### • شرط عدم وجود الارتباط الذاتي:

يظهر اختبار Durbin-Watson stat إمكانية وجود ارتباط ذاتي بين متغيرات النموذج، ويتيح هذا الاختبار ثلاث مناطق وهي: منطقة عدم وجود ارتباط ذاتي، منطقة وجود ارتباط ذاتي، ومنطقة عدم التأكد، ويمكننا اتخاذ القرار من خلال مقارنة القيمة المحسوبة مع القيم العليا والدنيا الجدولية ووفق المجالات الموضوعية من قبل Watson&Durbin، يظهر الجدول التالي قيمة اختبار Durbin-Watson stat وهو كما يلي:

الجدول (٣): اختبار Durbin-Watson stat لنموذج التسهيلات إلى الودائع

2.266	Durbin-Watson stat
١.73	الحد الأدنى
1.81	الحد الأعلى

من أعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ان عدد المتغيرات هي ٤ وعدد المشاهدات ٤١٦ ومن خلال جدول القيم نستخرج الحد الأدنى والأعلى كما هو موجود في الجدول السابق، يجب ان تحقق القيمة المحسوبة المعادلة التالية

$$DU < DW < (4-DU)$$

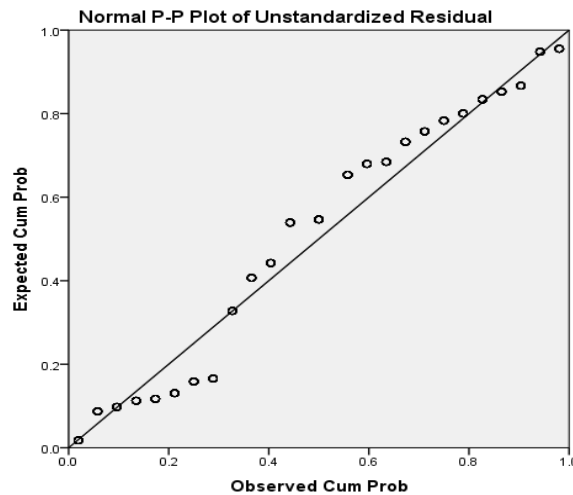
$$1.73 < 2.26 < 2.27$$

وبالتالي نستنتج بأنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين المتغيرات.

• اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (التوزيع الطبيعي):

ولمعرفة إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي سنستخدم في هذا المبحث اختبار توزيع البواقي الذي يقدمه مخطط Normal P-P Plot باستخدام برنامج SPSS، حيث يتم فيه رسم كل مشاهدة من البيانات الأصلية على المحور الأفقي مقابل قيم التوزيع الطبيعي، فان نقاط شكل الانتشار ستقع بمحاذاة الخط المستقيم أما إذا كانت بعيدة عنه فهذا يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ويمكننا الاستغناء عن هذا الاختبار بما أن حجم العينة لدينا كبير. (سعد زغلول، ٢٠٠٣).

الشكل (١)



المصدر: من إعداد الباحثة

وكما هو واضح من الشكل السابق: نجد إن توزيع إجابات العناصر تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني إن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً (أي تتبع التوزيع الطبيعي).

○ معادلة الانحدار :

- المقدر التفسيري للنموذج: يتبين لنا من الجدول التالي الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد:

الجدول (٤): معامل تفسير النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.838 <sup>a</sup>	.702	.700	.34605	2.266

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

- نجد ان معامل التحديد يساوي ٠.٧٠٢ وهذا معناه أن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج تفسر ٧٠.٢% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) وغالبا ما يؤخذ معامل التحديد المعدل في معرفة القوة التفسيرية للنموذج، أما الباقي فيرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في التحليل والقوة التفسيرية لها ٣٠%.
- المعنوية الكلية للنموذج:

جدول (٥) : جدول تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	116.166	4	29.042	242.514	.000 <sup>b</sup>
Residual	49.218	411	.120		
Total	165.385	415			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

- يتضح من جدول تحليل التباين السابق: أن قيمة sig تساوي الصفر وهي اقل من ٠.٠٥ الذي يعبر عن مستوى الدلالة لهذا البحث، وبالتالي فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بان نموذج الانحدار هو معنوي وهذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر.
- المعنوية الجزئية للمتغيرات المستقلة: يمكننا معرفة كل من المعنوية الإحصائية لكل من المتغيرات المستقلة في النموذج وقيمة الأثر الذي يحدثه كل متغير على المتغير التابع من خلال قيمة  $\beta$  وذلك عند تغير قيمة التابع المستقل بمقدار واحد، ويظهر لنا الجدول (٤-٥) معنوية وقيم الثوابت لكل من المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى قيمة ثابت المعادلة.

الجدول (٦) جدول قيم الثوابت والدلالة المعنوية للمتغيرات المستقلة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1.511	.102			14.806	.000
استقطاب المواهب	.200	.056	.241		3.598	.000
المحافظة على المواهب	.083	.043	.116		1.901	.058

تطوير المواهب	-0.531	0.057	-0.558	-	0.000
نظام إدارة المواهب	0.829	0.039	1.009	9.275-	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

- بالنسبة للثابت: نجد أن قيمة sig تساوي الصفر وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.005، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للثابت.
- يوجد تأثير جوهري لاستقطاب المواهب في أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة. نجد أن قيمة sig تساوي الصفر وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.005، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الأول.
- لا يوجد تأثير جوهري للمحافظة على المواهب في أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة. نجد أن قيمة sig تساوي 0.058 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.005، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الثاني.
- يوجد تأثير جوهري لتطوير المواهب في أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة. نجد أن قيمة sig تساوي الصفر وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.005، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الثالث.
- يوجد تأثير جوهري لنظام إدارة المواهب في أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة. نجد أن قيمة sig تساوي الصفر وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.005، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الرابع.
- صيغة نموذج الانحدار: بعد أن أوجدنا أن جميع شروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد محققة وان جميع المتغيرات المستقلة ذات معنوية إحصائية يمكننا كتابة صيغة النموذج كما يلي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Y: المتغير التابع.  $\beta_0$ : الثابت.  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ : ثوابت المتغيرات المستقلة.  $X_1, X_2, X_3, X_4$ : المتغيرات

المستقلة.

ومن الجدول (٥) يمكننا استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد وذلك على الشكل التالي:

$$Y = 1.511 + 0.200 X_1 - 0.531 X_3 + 0.829 X_4$$

ويمكننا استنتاج المتغير الأكثر تأثيراً على المتغير التابع من خلال قيمة الثابت المرافقة له حيث انه كلما كبرت قيمة الثابت كلما ازداد التأثير على المتغير التابع، ويكون هذا التأثير ايجابياً عندما تكون إشارة الثابت موجبة وسلبياً عندما تكون إشارة الثابت سالبة، ومن معادلتنا الأخيرة نستنتج أن كل من استقطاب المواهب ونظام إدارة المواهب لها تأثير إيجابي في المتغير التابع حيث ان نظام إدارة المواهب هو الأعلى تأثيراً، وان المتغير الثالث (تطوير المواهب) كان ذو تأثير سلبي وقد يعود ذلك إلى ان العاملين بحاجة إلى أسلوب افضل في تطوير المواهب من الأسلوب المتبع وبالتالي قد يكون هناك محدودية في تطوير المواهب وهذا ما اثر بشكل سلبي على العاملين ومن هنا يجب على الشركات تعديل أسلوب تطوير المواهب المتبع، أما من ناحية المتغير المستقل الثاني (المحافظة على المواهب) فنلاحظ انه تم استبعاده من المعادلة وذلك بسبب عم وجود اثر له في أداء العاملين وقد يعود ذلك إلى نظام العاملين

المتبع في معظم الشركات الخاصة إذ انه عبارة عن تعاقد سنوي وليس دائم وهذا ما يعطي انطباع غير جيد للعاملين من ناحية الاستقرار في العمل ولكن الوعود الدائمة في تجديد العقود قد يساهم بشكل إيجابي وبسبب هذا التناقض قد أدى إلى عدم وجود الأثر.

### ❖ النتائج:

- يوجد تأثير جوهري إيجابي لاستقطاب المواهب في أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة.
- لا يوجد تأثير للمحافظة على المواهب في أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة.
- يوجد تأثير جوهري سلبي لتطوير المواهب في أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة.
- يوجد تأثير جوهري إيجابي لنظام إدارة المواهب في أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة.
- ان اعلى المتغيرات تأثيرا في أداء العاملين هو نظام إدارة المواهب.

### ❖ التوصيات:

- يجب على الشركات الاستثمارية التأكيد على سلامة أسلوبها في استقطاب المواهب لما لها من تأثير إيجابي في أداء العاملين والعمل على تطويره بشكل مستمر بحيث يتناسب مع المواهب المستقطبة.
- العمل على تعديل أسلوب المحافظة على المواهب نظرا لعدم وجود تأثير في أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة وذلك من خلال إكساب العاملين الشعور بالاستقرار إضافة إلى تقدير المواهب بالشكل المرغوب وخاصة من ناحية نظام الأجور والترفع الإداري.
- العمل على تعديل طرق تطوير المواهب في الشركات الخاصة بسبب وجود تأثير جوهري سلبي في أداء العاملين في الشركات السورية الخاصة وذلك من خلال تعميق الخبرات الموجودة وإيجاد نظام تدريبي يهدف إلى وصول الموظف ذو الموهبة إلى اعلى مستوى من الكفاءة في العمل.
- العمل على تمكين نظام إدارة المواهب في الشركات الخاصة وتطويره لما له تأثير إيجابي في أداء العاملين.

### ❖ المراجع:

1. Abu Al-Jadayel, H. (2013). *Towards a systematic model for the talent management process*. Cairo: Center for Professional Expertise for Management. (مرجع عربي)
2. Al-Ghamdi, N. (2016). *The reality of talent management practice in education offices in Riyadh*. Saudi Arabia: Imam Muhammad bin Saud Islamic University. (مرجع عربي)
3. Al-Hiti, KH . (1999). *Human Resource Management*. Amman: Dar Al-Hamid. (مرجع عربي)
4. Al-Karawi, M. (2011). *The infrastructure for talent management, its dimensions and their impact on achieving high performance of organizations. A comparative study between the Universities of Kufa and Qadisiyah*. Iraq: Al-Qadisiyah University. (مرجع عربي)
5. Hilal, H; Abdul-Ghani, M . (2011). *Talent management*. Cairo: Performance Development and Development Center for Publishing. (مرجع عربي)
6. Hussein, H . (2012). *Use talent management as an option to enhance the competitive advantage of field research organizations in university performance*

units. Iraq. (مرجع عربي)

7. Ibrahim,F (2016) entitled *Management of Administrative Talents in Egyptian Universities in the Knowledge Society*, *Journal of Educational Administration, Benha University*. (مرجع عربي)

8. Kaye,B; ordan-Evans,S (2000). *Retention: tag, you're it! Training and Development*.

9. Kehinde, J. (2012). *Talent management- Effect On Organizational Performance. Lagos state - Nigeria: Journal of management research*.

10. Khan,A; Himmer,M . (2019). *Principles and strategies for talent management in organizations. Algeria: Journal of Banking Financial Economics and Business Administration*.

11. Marten,L (2007). *Director of research and analytics. Inc*.

12. Meyer,T. (2005). *Talent Management Disclaimer. Uk: Arab British Academy*

13. Moczydlowska,J (2012). *Talent Management: Theory and Practice of Management-The Polish Experience. Warsaw: Lazarski University*.

14. Osinga, S. (2009). *Talent Management & Oracle HCM, HCM3 Group thought Leader oracle and HCM Consultancy*.

15. PERSIN,J (2006). *Talent Management what is it?why now? USA: Hay Group*.

16. Radwan,M. (2013). *Talent management in the organization. Cairo: Arab Group for Training and Publishing*.

17. Rothwell, W. (2008). *Introduction Talent Management Adale carnegle-white paper. USA: Pennsylvania State University*.

18. Rowland, M. (2011). *How to cement a diversity policy: The key role of talent development. Human Resource Management international Digest*.

19. Tarique,I; Randall,S . (2010). *Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. Journal of World Business*.