

The dimensions and practices of talent management and its role in enhancing the efficiency and effectiveness of human resources management: A theoretical analytical study

Fatima Mohammad Al- Rakhis

Maha Mohammad Al- Rakhis

The Public Authority for Applied Education and Training || Kuwait

Abstract: The study aimed to examine the dimensions and practices of talent management and its role in enhancing the efficiency and effectiveness of human resource management, a theoretical analytical study, and by attempting to answer the main question of the study and the sub- questions of the research problem, and by relying on the descriptive, analytical and theoretical approach of previous literature in this field through four hypotheses that were examined. The results of the study revealed that there is a relationship between talent management practices and the efficiency and effectiveness of human resources management, in addition to a relationship between talent management practices in terms of discovery, retention and development of talented people and the efficiency and effectiveness of human resources management and the validation of the four hypotheses. Talents according to a long- term strategic plan that focuses on performance indicators that increase added value and support institutional sustainability, while directing talent management practices to enhance the efficiency and effectiveness of human resource management performance.

Keywords: Talent management- Talent management practices- Talented discovery- Talented retention- Talent development and development- Efficiency and effectiveness of human resources management.

أبعاد وممارسات إدارة المواهب ودورها في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية نظرية

فاطمة محمد الرخيص

مها محمد الرخيص

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب || الكويت

المستخلص: هدفت الدراسة إلى بحث أبعاد وممارسات إدارة المواهب ودورها في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية دراسة تحليلية نظرية، ومن خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية للمشكلة البحثية، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري للأدبيات السابقة في هذا المجال من خلال أربع فرضيات تم بحثها، اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب وكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب من حيث الاكتشاف والاحتفاظ والتنمية للموهوبين وكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية وثبوت صحة الفرضيات الأربعة، من أهم ما أوصت به الدراسة بناء سياسات إدارة المواهب وفق خطة استراتيجية طويلة المدى تركز على مؤشرات أداء تزيد من القيمة المضافة وتدعم الاستدامة المؤسسية، مع توجيه ممارسات إدارة المواهب بحيث تعزز من كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب- ممارسات إدارة المواهب- اكتشاف المواهب- الاحتفاظ بالموهوبين- تنمية وتطوير الموهوبين- كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية.

1- مقدمة.

رسخت بيئة منظمات الأعمال الحالية عدة توجهات وتحديات باتت تفرض عليها الاخذ بممارسات حديثة حتى تتوافق معها وتتأقلم على تأثيراتها المختلفة، حيث يكون ذلك من خلال تقديم ممارسات للأداء البشرى تقوم على الابتكار والموهبة في الأداء، خاصة في ظل التحديات والتغيرات الجذرية الراهنة في الأداء ببيئات العمل على كافة توجهاتها.

لذلك ظهرت العديد من التوجهات المؤثرة على طبيعة أداء الموارد البشرية لدورها خاصة تلك المتعلقة باكتشاف وإدارة وتنمية المواهب، حيث تعد المواهب عنصر أساسي في زيادة الإنتاجية وتطوير وتحسين أداء الموظفين وبناء القيادات المستقبلية ودعم القيادات الحالية والموظفين بممارسات تزيد من كفاءتهم وقدراتهم (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020).

حيث نوهت العديد من الدراسات إلى أن ممارسات إدارة المواهب تتطلب من المؤسسات أن يكون لديها إجراءات تتعلق بعملية إدارة المواهب المتكاملة التي تركز على اكتشاف وتنمية والاحتفاظ بالمواهب، وتوجيه اداؤهم في الاتجاهات التي تخدم وتعظم من الإنتاجية البشرية ومخرجات المؤسسة وتعظيم تنافسية المؤسسة من خلال قدرات الموهوبين (Napathorn, 2020).

هذا الدور من الأهمية بمكان أن يؤثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي ترتبط سياساتها بأداء الأفراد، حيث تعتمد إدارة المواهب على ترسيخ ممارسات تخدم تحسين الأداء في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة أن الحكم على الأداء يرتبط بالأداء الذي يسهم في تحقيق كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية (Kiiza and Basheka, 2018).

ومن ثم فإن التركيز على إدارة المواهب يسهم في تحقيق أداء إدارة الموارد البشرية وخاصة في الجوانب التي تسهم في تحقيق أبعاد الكفاءة والفعالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية وزيادة القيمة المضافة وزيادة الإنتاجية للعاملين وخفض تكلفة الأداء الوظيفي (Prasad, et al., 2019)، مع تحقيق التكامل في الأداء البشرى والمؤسسي (Popaitoon, 2019).

لذلك تركز الدراسة الحالية على بحث دور أبعاد وممارسات إدارة المواهب ودورها في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية دراسة تحليلية نظرية.

2- الخلفية النظرية والدراسات السابقة.

تعتمد إدارة المواهب على مدخل حديث نوعا ما في التعامل مع الموارد البشرية وتشير دراسة إلى أن إدارة المواهب تعتبر ممارسات تقوم بها المنظمة من اجل تعزيز قدرات أفرادها الذين يمتلكون أبعاد متنوعة تتعلق بالمواهب التي تساعد في تحقيق الأهداف وتضع المنظمة في موقف تنافسي جيد (Napathorn, 2020).

ويسهم مدخل إدارة المواهب كذلك في بناء بيئة عمل مناسبة تعزز من دور المورد البشرى والموظفين في زيادة الإنتاجية، ووضع الحلول المناسبة التي تمكن المنظمة من تعظيم المخرجات بالاعتماد على مجموعة من الأفراد الذين يتصفون بالموهبة في الأداء (Alziari, 2017).

لذلك تمثل إدارة المواهب مدخل متكامل من اجل تعزيز دور الموهبة لدى الأفراد في تحسين الأداء المؤسسي والانتقال بمستويات الأداء الوظيفي إلى المستهدف، ومن ثم تشتمل إدارة المواهب على عدة عمليات تتمثل في اكتشاف

واستقطاب والاحتفاظ بالمواهب وتنميتها، ووضعهم في المسارات والوظائف المناسبة لهم مما يسهم في زيادة الإنتاجية البشرية (Siikaniemi, 2012).

هناك دور آخر لممارسات إدارة المواهب وهي تتعلق بالعمل على خارج نطاق المنظمة من اجل استكشاف الأفراد من ذوي المواهب التي تناسب طبيعة أداء أنشطتها والعمل على جذبهم للانضمام اليها (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020)، أو انها تكون في شكل ممارسات تدور حول التركيز على المواهب الحالية الموجودة في المنظمة من اجل تنميتها وتطويرها في اتجاهات تخدم مسارات مستقبل المنظمة وتعزيز موقفها التنافسي. وهناك دراسات كثيرة في الموضوع؛ تصنفها الباحثتان على النحو الآتي:

1- دراسات تناولت إدارة المواهب بشكل كلي (اكتشافها- الاحتفاظ بها- تنميتها وضمان فاعليتها).

تشير نتائج دراسة (Alziari, 2017) إلى أن دور إدارة المواهب يركز على عملية رئيسية تتعلق بالمهام الخاصة باكتشاف المواهب سواء من داخل أو من خارج المنظمة. كما أن الدراسة اكدت أن إدارة المواهب تعتمد على كونها منهج جديد يركز على بناء راس المال الفكري من خلال تعزيز المواهب والعمل على توجيهها في خدمة بناء عناصر تعزز القدرة التنافسية ودور الأفراد في الأداء المناسب لإدارة الموارد النادرة.

في دراسة أخرى قدمها (Tafti, et.al, 2017) اتضح أن إدارة المواهب تركز على تعزيز القدرات التنظيمية وزيادة العائد من الاستثمار في الموارد البشرية ويعزز من جوانب دعم اتخاذ القرارات، نوهت كذلك الدراسة إلى أن إدارة المواهب تسهم في مساعدة المنظمة على تجاوز التحديات المختلفة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

تعتمد إدارة المواهب كذلك على عدة ممارسات من أهمها وضع استراتيجية تعزز من دور الموارد البشرية والموظفين في تحقيق التميز التنظيمي، علاوة على تعزيز قدرات التفكير الاستراتيجي، علاوة على مرونة الأداء البشري الذي يناسب استراتيجيات الموهبة لدى المؤسسة (Schreuder and Noorman, 2019).

تعتمد إدارة المواهب كذلك على أسلوب التخطيط الذي يركز على تحسين مهارات وقدرات العاملين وربط تلك المهارات والمواهب بالتطوير المستقبلي للمنظمة مع تعزيز دورهم في تحقيق ذلك المستقبل، ومن خلال وجود عملية متكاملة لإدارة المواهب تتعلق بالاكتشاف والاستقطاب والتعيين والتنمية والتطوير وهي تعد من أسس ممارسات إدارة المواهب (Napathorn, 2020).

تلعب ممارسات إدارة المواهب دور مهم كذلك في أعمال الشركات متعددة الجنسيات، خاصة أن طبيعة العمل في تلك الشركات تعتمد بشكل مستمر على مواجهة المنافسة وتطوير القدرات التنافسية لها من خلال تطوير مهارات الموظفين، وتوفير المرونة لديهم في الاستجابة السريعة لأي متغيرات تحدث في الأسواق الدولية وذلك من خلال بناء استراتيجية مناسبة لإدارة المواهب ومهارات العاملين تعتمد على التجديد والتحديث المستمر في تلك القدرات لتحقيق الالتزام التنظيمي القائم على المواهب (Luna- Arocas, et.al, 2020).

في دراسة أخرى قدمها (Anlesinya, et.al, 2019) تبين منها أن أبعاد إدارة المواهب تعتمد على عدة مستويات في الإطار التنظيمي للمؤسسة، وذلك من حيث مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة التنفيذية والإشرافية، وذلك بغرض تعزيز دور تلك المواهب في هذه المستويات من اجل دعم اتخاذ القرارات السليمة التي تسهم في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، والمساهمة في تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح عبر ممارسات المواهب.

تعزز دراسات أخرى مدخل إدارة المواهب الاستراتيجية التي تعتمد على وجود رؤية مستقبلية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التحسين المستمر في الأداء الفردي، ومن خلال كذلك وضع أهداف استراتيجية ومبادرات تشغيلية

ترجم التوجه الاستراتيجي لإدارة المواهب ومساهماتها في تحديد المواهب المطلوبة ومصادرها وكيفية تنميتها والاستفادة منها في تعزيز دور الابتكار لدى أداء الأفراد (Dartey- Baah, et.al, 2019).

تشير نتائج دراسة (Othman and Sumardi, 2014) إلى أن تحقيق الأداء العالي لدى الموارد البشرية يتطلب تعزيز ممارسات تقوم بها المواهب في ضوء التزامات وظيفية محددة، بحيث يكون ذلك من خلال دعم الدور القيادي لمواهب العاملين ومنح الثقة للعاملين في إدارة مشاريع مخططة قائمة على أبعاد الموهبة وتعزيز إدارة الأداء القائمة على عناصر الموهبة.

تعتمد كذلك إدارة المواهب على وجود نظام معلومات كفاء لدى المؤسسة من اجل استشراف واكتشاف المواهب لدى المؤسسة أو في قطاعات خارج المؤسسة، هذا بدوره يتطلب أن يكون هناك برامج تشجيعية للجذب والاستقطاب للموهوبين في مجالات عمل المؤسسة، مع تحديد الكفاءات ومواصفاتها المطلوبة للعمل (Siikaniemi, 2012).

تؤكد دراسة (Nilsson and Ellstrom, 2012) أن جوهر ممارسات إدارة المواهب التركيز على عملية التوظيف المناسبة التي تزيد الربط بين أداء الأفراد الموهوبين في تحقيق النجاح التنظيمي والأهداف التنظيمية، وفق مهارات ومعرفة متميزة يمتلكها الموهوبين من الأفراد، مع التأكيد على دور عمليات التدريب والتطوير في تنمية المواهب، مع تعزيز البعد المجتمعي في السياق التنظيمي وبين العاملين.

من جانب آخر تكمن ممارسات إدارة المواهب في عدة أبعاد من أهمها (Maurya and Agarwal, 2018) تحقيق الاستدامة المؤسسية والبقاء في بيئة عمل شديدة التنافسية، بحيث تكون توجهات المواهب الداخلية مبنية على تعزيز القيمة المضافة من أداء العاملين والتركيز على الاحتفاظ بالمواهب وعبر توفير المكافآت والأجور بشكل عادل، وإدارة التوازن بين العمل والحياة، وجذب المواهب وتوظيفها وتنميتها.

بينما تؤكد دراسة (Ewerlin and Sub, 2016) أن إدارة المواهب تتحقق في ممارسات جمع البيانات وقواعد معلومات عن الموظفين ومتابعة تطوير مهاراتهم بشكل يتناسب مع تحديات الكفاءات المطلوبة لممارسة العمل في البيئة الخارجية شديدة التعقيد والتغيير، مع توجيه عملية إدارة المواهب من اكتشاف واستقطاب واحتفاظ وتنمية لخدمة القدرات التنافسية المؤسسية وتعزيز القيمة الاقتصادية والربحية.

في دراسة أخرى قدمها (Sinclair- Maragh, et.al, 2017) أكدت على أن إدارة المواهب تكون على شكل أنشطة عملية تقدمها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من اجل الاستفادة من الموهوبين ومن خلال توفير نظام تحفيز مناسب للاستمرار في اداؤهم، هذا علاوة على التدريب وتطوير المهارات لديهم وتقديم السياسات المناسبة للاحتفاظ بهم، كما أوضحت النتائج أن إدارة المواهب تركز على التعلم والتحفيز المعنوي للأفراد والتمكين والمشاركة.

كما تشير دراسة (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020) أن إدارة المواهب ترتكز على إشاعة العدالة التنظيمية بين الوحدات التنظيمية بشكل يشجع الأفراد على تقديم المواهب المناسبة، علاوة على توجيه دور إدارة المواهب نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين مساهمة الأفراد في هذه الاستدامة وزيادة الإنتاجية لديهم.

2- دراسات سابقة في اكتشاف المواهب:

في هذا الاتجاه تذهب دراسة (Alziari, 2017) إلى التأكيد على أن دور اكتشاف المواهب كأحد الأبعاد الأساسية في أداء المؤسسات وخاصة إدارة الموارد البشرية يقوم على أن تبحث المؤسسة على تلك المواهب في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

كما تؤيد دراسات أخرى أن اكتشاف المواهب يكون بهدف أن تعمل المؤسسة على تحسين قدراتها البشرية وان تعمل على استغلال تلك المواهب المكتشفة في تحقيق توجهاتها المستقبلية في بيئة ومجالات العمل (Siikaniemi, 2012).

من جانب آخر تضع دراسة (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020) ملامح لممارسات اكتشاف المواهب تعتمد على أن تقوم إدارة الموارد البشرية والمنظمة بوضع استراتيجية محددة الأبعاد والأهداف تركز على المجالات المطلوب اكتشاف المواهب فيها والتي تضمن للمؤسسة تحقيق الاستدامة والتنافس في مجالات عملها ذات الطبيعة المتغيرة باستمرار.

ان اكتشاف المواهب كممارسات يتعين على المؤسسات ومسئولي الموارد البشرية القيام بدعم الوحدات التنظيمية في تقديم احتياجاتها المستقبلية وممارساتها التي تتطلب أن يتوافر لديها كوادر وموظفين يتصفون بالموهبة الملائمة لتلك الاحتياجات (Siikaniemi, 2012).

3- دراسات سابقة في الاحتفاظ بالمواهب:

تبين لنا دراسة (Sinclair- Maragh, et.al, 2017) أن مسألة الاحتفاظ بالمواهب تفرض على المؤسسة وسياسات إدارة الموارد البشرية أن تكون ملائمة لبناء وتأسيس بيئة عمل تشجع على بقاء العناصر الموهوبة في العمل داخل المؤسسة ودعم قدراتها التنافسية.

تؤكد كذلك دراسة (Siikaniemi, 2012) على أن دعم قدرات المؤسسة في الاحتفاظ بالمواهب يتطلب منها أن توفر الحوافز والدوافع الملائمة التي تشجع الأفراد على العمل بالمؤسسة خاصة الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى منح فرص التمكين الوظيفي الكاملة والمشاركة في المشاريع الاستراتيجية للمؤسسة لدعمها بتلك الموهبة.

تنوه دراسة (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020) على أن العدالة التنظيمية ومعالمها الراسخة لدى المؤسسة من اهم الأمور التي تزيد من قدرات المؤسسة في الاحتفاظ بالمواهب، حيث يلعب البعد الاجتماعي في البيئة التنظيمية المبني على أسس العدالة دافع مهم للاحتفاظ بالمواهب.

من الأمور المهمة التي ترسخ دور المنظمة في الاحتفاظ بالمواهب تلك التي ترتبط بالثقافة التنظيمية الشائعة في بيئة العمل للتعامل مع الموهوبين كشركاء أساسيين في إدارة أعمال المؤسسة واعطاء الثقة والأهمية لتلك الأدوار (Nilsson and Ellstrom, 2012).

4- دراسات سابقة في تنمية المواهب:

تؤكد دراسة (Schreuder and Noorman, 2019) على تنمية المواهب يعتمد على الدرجة التي تهتم بها المؤسسة وسياسات إدارة الموارد البشرية بوضع خطة استراتيجية فعالة لتحديد الاحتياجات من مهارات وقدرات المواهب على أسس فعلية متوافقة مع التوجهات المستقبلية للمؤسسة وتوسعاتها في مجالات عملها.

في دراسة أخرى (Naphathorn, 2020) حددت أن ممارسات إدارة المواهب فيما يخص تنمية الموهوبين تتطلب أن يكون لدى المؤسسة دعم مالي مستمر للبرامج التي تزيد من دور الموهوبين في ضوء متوافق ومواكب للتغيرات والتقنيات الحديثة في مجالات عمل المؤسسة.

الدور المهم في عملية تنمية المواهب يحتاج إلى أن يكون هناك نظام للتقدير والتشجيع ومكافأة الموهوبين وفق أسس عادلة تعمل على تحفيزهم ومن ثم الوصول إلى معدلات إنتاج أعلى في الأداء الوظيفي لديهم (Maurya and Agarwal, 2018).

الى جانب ذلك اكدت نتائج دراسة (Ewerlin and Sub, 2016) أن عنصر المشاركة في المعرفة وتبادلها عبر سياسات وإجراءات تنظيمية توفر بيئة مناسبة أحد العناصر المهمة في تنمية الموهوبين حيث يحقق ذلك لهم زيادة في مستويات المعرفة المكتسبة لديهم. وتبلور الباحثان من خلال الجدول التالي أبعاد ممارسات إدارة المواهب

جدول (1) أبعاد وعناصر إدارة المواهب وفقا للدراسات السابقة التي تناولتها الباحثان

عناصر عملية إدارة المواهب			إدارة المواهب متكاملة	الدراسات السابقة
تنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	اكتشاف المواهب		
	√	√	√	(Siikaniemi, 2012)
		√	√	(Alziari, 2017)
			√	(Dartey- Baah, et.al, 2019)
			√	(Maurya and Agarwal, 2018)
	√	√		Anlesinya and Amponsah- Tawiah,) (2020)
	√			(Sinclair- Maragh, et.al, 2017)
	√			(Nilsson and Ellstrom, 2012)
√				(Schreuder and Noorman, 2019)
√				(Napathorn, 2020)
√				(Maurya and Agarwal, 2018)
√				(Ewerlin and Sub, 2016)

5- دراسات سابقة في كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية:

تعتمد كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الدور والممارسات التي تقدمها من سياسات وممارسات لأجل تحقيق مركز تنافسي مناسب للمؤسسة (Cheng, et al., 2010)، وإيجاد تأثير واضح من العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة وحسن توظيف مواردها بشكل يزيد من إنتاجية الأفراد والمؤسسة (Abdullah, 2017).

كما تضع لنا بعض الدراسات (Kiiza and Basheka, 2018)، (Mandal, 2018) عناصر لكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية خاصة التي تتعلق بدعم الابتكار والتوجه الريادي لدى الأفراد والقيادات، علاوة على المعرفة والثقافة التنظيمية الفعالة التي تزيد من الممارسات المؤسسية المستدامة.

تتعلق كذلك عناصر الكفاءة والفعالية لإدارة الموارد البشرية بقدرتها على بناء راس المال البشري والارتقاء بقدرات العاملين المؤثرة في تحسين الأداء البشري والتنظيمي في وقت واحد، مع تطوير مهارات استيعاب التكنولوجيا المتطورة (Mandal, 2018).

هناك أسس أخرى ترتبط بكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية تتعلق بالقدرة على تحقيق تناغم وانسجام بين أداء الأفراد والأداء التنظيمي وتعزيز راس المال البشري والهيكلية (Chowdhury, et al., 2019)، علاوة على مساهمة سياساتها في زيادة أصول المؤسسة والربحية من خلال دور الأفراد (الريxis، 2018)، هذا بالإضافة إلى تحسين الأداء البشري والتنظيمي في زيادة القيمة المالية للمؤسسة (Shaban, 2012).

تشير دراسات أخرى إلى أن من عناصر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية تلك التي تتعلق بالإنتاجية ومخرجات الأداء البشري (Zakery and Afrazeh, 2015)، مع سرعة اكساب العاملين مهارات وقدرات تنافسية وتفوق

وظيفي ملموس، علاوة على قدرتها في تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء والكفاءات يسهم في تعزيز راس المال البشري (Choi and Jung, 2017).

يتطلب تحقيق كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية أن توجد سياسات فعالة تعزز من القدرات التنظيمية ومساهمة الأداء البشري مباشرة في تلك القدرات (Urrutia- Badillo, et al., 2018)، إلى جانب ذلك تعزيز الابتكار ومستويات الالتزام التنظيمي والولاء لدى العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة وموقعها التنافسي (Prasad, et al., 2019).

كما أن نجاح إدارة الموارد البشرية في وضع سياسات توجه المعرفة لدى الأفراد لإيجاد الحلول الابتكارية للأنشطة الرئيسية أحد عناصر الكفاءة والفعالية (عسيري، 2013)، هذا علاوة على تعزيز الترابط والتكامل لدى العاملين في التعامل مع المواقف والأزمات المفاجئة التي تواجه المؤسسة (شحاته، 2017).

هذا ويعد زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية مقارنة مع تكاليف هذا الاستثمار (عسيري، 2013)، وزيادة مستويات التعلم الذاتي لدى الموظفين والإنتاجية مع الحفاظ على مستويات متدنية من التكاليف والارتقاء بالربحية أحد عناصر كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية (Mohamad and Firas, 2015)، بالإضافة إلى أن تكون عوائد الاستثمار في المورد البشري ذات علاقة مباشرة بربحية المؤسسة وخفض تكاليفها (Ferrary, 2015).

ذكرت دراسات أخرى (Dost, et al., 2016)، (Youssef- Morgan, et al., 2017) أن من أهم معايير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية هي القدرة على بناء راس مال هيكلي وبشري وفكري، علاوة على تقديم ممارسات تعزز من دور الأفراد في سرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل ومجالاته وكذلك مرونة الأفراد في استيعاب التقنيات الحديثة.

نجد أيضاً أن القدرة على إحداث تجانس في خصائص الموظفين وأداء الدور المطلوب وفق معايير التنافسية (Nadeem, et al., 2019)، وزيادة القيمة المضافة للمؤسسة أحد العناصر المرتبطة بكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية (Musaraj, 2012).

وضعت كذلك دراسة (El Kadiri, 2020) عناصر لكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية تخص وضع سياسات مؤثرة في حوكمة الأداء البشري، زيادة مستويات الأداء الابتكاري، زيادة مساهمة الأفراد في إنتاجية المؤسسة والرقابة الفعالة عليها.

وتؤكد دراسات (Agusman, et al., 2019) و(Ling and Jaw, 2011) على أن من عناصر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية الانسجام بين أداء الأفراد المؤسسة وسرعة استيعاب التطوير والتغيير وترسيخ القيم الريادية والنجاح في إدارة التنوع الثقافي لدى العاملين بما يخدم المؤسسة.

من جانب آخر نجد أن من معايير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية المساهمة في استدامة المؤسسة والبقاء في المنافسة من خلال أداء الأفراد (Menendez and Montes- Botella, 2017)، تقديم سياسات مؤثرة على التحفيز وزيادة الابتكار وبناء اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية الأفراد والموارد المؤسسية (عبد القادر، 2012).

تؤيد دراسات أخرى أن من عناصر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية أحداث التوافق بين أداء الأفراد في اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة (Liu and Fang, 2019)، بناء راس مال اجتماعي يوجه أداء العاملين لخدمة الموقف التنافسي للمؤسسة (Fernandes and Taba, 2019)، زيادة جودة أداء الأفراد ومنع تكرار الأخطاء الوظيفية وتقليل كلفتها على المؤسسة (الزبيدي، 2016)، بالإضافة إلى وضع سياسات تزيد من التكامل في المنظومة البشرية والمؤسسية (محمد، 2016).

وضعت دراسات أخرى (Zaharie, et al., 2019)، (Popaitoon, 2019) بعض المعايير المتعلقة بكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية منها السياسات الفعالة للتوظيف الدولي، السياسات الفعالة للتعامل مع التنوع الثقافي في بيئة الأعمال الدولية ووضع مقاييس مناسبة للإنتاجية والتصميم الفعال للوظائف ومرونتها، مع المساهمة في دفع مستويات التنمية الذاتية واكتساب المعرفة والتعلم لدى الأفراد. في ضوء ما سبق تناوله من مراجعة الدراسات السابقة توضح الباحثان اهم الاستخلاصات من تلك الدراسات عبر الجدول التالي

جدول (2) استنتاجات الباحثين من الدراسات السابقة للفجوة العلمية البحثية

مرجعية الدراسات السابقة	اهم الفجوات العلمية ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمستنتجة من عرض الدراسات السابقة في مجال إدارة المواهب وكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية
	على مستوى إدارة المواهب استنتجت الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة
(Alziari, 2017)، (Napathorn, 2020)، (Anlesinya and Siikaniemi, 2012)، (Amponsah- Tawiah, 2020)، (Luna- Arocas, et.al, 2017)، (Dartey- Baah, et.al, 2019)، (Maurya and Dartey- Baah, et.al, 2019)، (and Agarwal, 2018)، (Amponsah- Tawiah, 2020)	مساهمة إدارة المواهب في تحقيق أهداف المؤسسة مما يشكل تحدي في كيفية تحقيقه. تحدى كيفية تحقيق مساهمة إدارة المواهب في زيادة الإنتاجية لدى الأفراد ومن ثم المؤسسة وبناء راس المال الفكري، تركيز دور إدارة المواهب على التكامل بين أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل ومن ثم ضرورة توفير السبل المناسبة لذلك، نطاق عمل إدارة المواهب داخل وخارج المؤسسة، تعزز من القدرات التنظيمية والاستثمار في المورد البشري، توفير المرونة في أداء الأفراد وسرعة الاستجابة للمتغيرات المفاجئة، تحقيق الرؤية المستقبلية والابتكار لدى الأفراد، عملية متكاملة في ممارسات المؤسسة تركز على الاكتشاف والاحتفاظ وتنمية الموهوبين، تزيد القيمة المضافة للمؤسسة الناتجة من أداء الموهبين، تحقق الاستدامة المؤسسية وتزيد الإنتاجية للمنظمة ككل.
(Siikaniemi, 2012)، (Alziari, 2017)، (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020)، (Siikaniemi, 2012)	على مستوى ممارسات إدارة المواهب من حيث اكتشاف المواهب استنتجت الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة: البحث على المواهب في البيئة الخارجية والداخلية، ارتباط اكتشاف المواهب بالتوجهات المستقبلية للمنظمة، كما ترتبط بالمجالات المطلوب لها مواهب محددة، علاوة على الاحتياجات المستقبلية من المواهب
(Sinclair- Maragh, et.al, 2017)، (Anlesinya and Siikaniemi, 2012)، (Nilsson and Ellstrom, 2012)	على مستوى ممارسات إدارة المواهب من حيث الاحتفاظ بالمواهب استنتجت الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة: بناء بيئة عمل مناسبة لبقاء الموهوبين، تأثير أنواع الحوافز والتمكين على الاحتفاظ بالموهوبين، العدالة التنظيمية تدعم الاحتفاظ بالموهوبين، الثقة ودور الشركاء مهم للاحتفاظ بالموهوبين.
(Schreuder and Noorman, 2019)، (Maurya and Napathorn, 2020)، (Ewerlin and Sub, 2018)، (Agarwal, 2018)	على مستوى ممارسات إدارة المواهب من حيث تنمية المواهب استنتجت الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة: استراتيجية لتحديد الاحتياجات مرتبطة بتوجهات مستقبلية، مواكبة التنمية للتوجهات الحديثة في مجالات العمل، أسس عادلة لتقدير أداء المواهب، تبادل المعرفة أساس لتنمية المواهب
	على مستوى كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية
(Kiiza and Abdullah, 2017)، (Mandal, 2018)، (Basheka, 2018)، (Chowdhury, et al., 2019)، (Prasad, et al., 2019)، (شحاته, 2017)، (Mohamad and Firas, 2015)، (Youssef- Morgan, 2017)، (et al., 2019)، (Agusman, et al., 2019)، (Fernandes and Taba, 2019)	على مستوى كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية استنتجت الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة اتضح أن هناك عدة تحديات تفرضها مواصفات كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية من أهمها: تأثير واضح من أداء الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة والإنتاجية، تحقيق الاستدامة في الممارسات المؤسسية، بناء راس المال البشري والفكري وتحسين الأداء بشكل عام، توافق أداء الأفراد مع الأداء التنظيمي المستهدف بشكل يزيد من القيمة المضافة، تعزيز الابتكار والالتزام التنظيمي الداعم لتنافسية المؤسسة، الترابط والتكامل في الأداء اثناء الازمات، تعزيز دور الأفراد في

مرجعية الدراسات السابقة	اهم الفجوات العلمية ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمستنتجة من عرض الدراسات السابقة في مجال إدارة المواهب وكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية
(Popaitoon, 2019)	خفض التكاليف وزيادة الربحية ومستويات التعلم، الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة، سرعة استيعاب التطورات والتحديث في مجالات العمل، منع تكرار الأخطاء الوظيفية وخفض تكلفتها، تصميم وظائف مرنة وفعالة لتحقيق التعلم والنمو.

مشكلة الدراسة:

في ضوء ما استخلصته الباحثتان من قراءة وتحليل الدراسات السابقة في إدارة المواهب وممارستها انها تعد عملية متكاملة تتضمن عدة جوانب (Alziari, 2017) و (Dartey- Baah, et.al, 2019)، وهذه العملية تركز على زيادة الإنتاجية لدى الأفراد والمؤسسة (Siikaniemi, 2012)، علاوة على التكامل بين أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020). كما اكدت الدراسات أن نطاق عمل إدارة المواهب داخل وخارج المؤسسة كي تعزز من القدرات التنظيمية والاستثمار في المورد البشري (Dartey- Baah, et.al, 2019)، هذا إلى جانب أن إدارة المواهب تزيد القيمة المضافة للمؤسسة الناتجة من أداء المهنيين، تحقق الاستدامة المؤسسية وتزيد الإنتاجية للمنظمة ككل (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020). كما اتضح من الدراسات على مستوى الاكتشاف والاحتفاظ وتنمية المواهب انها تعد من أسس ممارسات عملية إدارة المواهب والتي في ضوءها تعمل المؤسسة على توفير عدة أنشطة مهمة في تعزيز دور إدارة المواهب (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020) تجاه الارتقاء بإنتاجية الموارد البشرية والمنظمة ككل (Sinclair- Maragh, et.al, 2017) وتعزيز القيمة المضافة والتنافسية المؤسسية (Schreuder and Noorman, 2019).

كما عززت الدراسات السابقة لكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية انها تتضح في شكل التأثير على تنافسية المؤسسة والإنتاجية (Abdullah, 2017)، علاوة على المساهمة في تحقيق الاستدامة المؤسسية (Kiiza and Basheka, 2018)، بناء راس المال البشري والفكري وتحسين الأداء بشكل عام (Chowdhury, et al., 2019)، علاوة على أبعاد زيادة القيمة المضافة للعاملين (Mohamad and Firas, 2015)، خفض التكاليف وزيادة الربحية ومستويات التعلم (Youssef- Morgan, et al., 2017)، الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة وهي كلها مواصفات تتطلبها كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية (Agusman, et al., 2019).

أسئلة الدراسة:

في ضوء ما سبق وما بلورته الباحثتان بخصوص إدارة المواهب وكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية تتلخص المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس الآتي:
ما دور أبعاد وممارسات إدارة المواهب في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما دور أبعاد وممارسات اكتشاف المواهب في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية؟
- 2- ما دور أبعاد وممارسات الاحتفاظ بالمواهب في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية؟
- 3- ما دور أبعاد وممارسات تنمية المواهب في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

تفترض الدراسة الحالية الفرضيات البحثية الآتية

- 1- من المتوقع أن يؤدي وجود نظام لعناصر لإدارة المواهب إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية
- 2- كلما زادت ممارسات إدارة المواهب المبنية على عنصر الاكتشاف كلما أدى ذلك إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية
- 3- تؤدي ممارسات إدارة المواهب المبنية على عنصر الاحتفاظ بالمواهب إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية
- 4- تسهم ممارسات إدارة المواهب المبنية على تنمية المواهب في زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية

- 1- مناقشة وبناء الخلفية العلمية والنظرية لأبعاد إدارة المواهب وممارستها.
 - 2- بناء خلفية علمية حول أسس ومعايير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية.
 - 3- التحقق من علاقة إدارة المواهب بكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية.
 - 4- التأكد من علاقة ممارسات اكتشاف والاحتفاظ وتنمية المواهب بكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية.
- وتوضح الباحثان من خلال الجدول التالي علاقة الارتباط بين تساؤلات الدراسة والأهداف والفرضيات التي ترتبط بهم

جدول (3) الارتباطات بين التساؤلات البحثية والأهداف والفرضيات

التساؤلات البحثية	الأهداف المتعلقة بها	الفرضيات المقابلة لها
التساؤل الرئيسي	هدف 1&2&3&4	H1
التساؤل الفرعي 1		H2
التساؤل الفرعي 2		H3
التساؤل الفرعي 3		H4

أهمية الدراسة ومبرراتها

- تنطلق أهمية الدراسة الحالية من عدة اعتبارات يمكن توضيحها وبلورتها في على مستويين هما
- الأهمية العلمية: تتمثل في إسهام الدراسة للمعرفة الأكاديمية وذلك من حيث
1. الأهمية العلمية والأكاديمية لموضوع إدارة المواهب كتوجه حديث نوعا ما في بيئة الادبيات الإدارية خاصة كونها تركز على تعزيز دور المهنيين في الارتقاء بالأداء بشكل عام والاستفادة منهم.
 2. الأهمية الأكاديمية كذلك لأبعاد ممارسات عملية إدارة المواهب خاصة في الاكتشاف والاحتفاظ والتنمية خاصة انها ترسخ من القيمة المضافة لتلك العملية بشكل يخدم الأداء البشرى والتنظيمي معاً.
 3. أيضا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من زاوية أهمية موضوع كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية وتوضيح أبعاد وعناصر المرتبطة بها، خاصة في ظل دورها المهم في تحسين أداء الأفراد والاستفادة منه في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي.
- الأهمية العملية: تتمثل في إسهامات الدراسة التطبيقية ذلك من خلال تقديم معلومات وتطبيقات إدارية تساعد المديرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المواهب.

مبررات الدراسة: تتمثل في تزايد الممارسات الحديثة في مجال العنصر البشري واعتماد بيئة الأعمال الحالية وبيئة المنظمات على المواهب واسهاماتها في مواجهة التحديات المعاصرة، إلى جانب ذلك تأتي الدراسة إلى ابراز دور إدارة المواهب وممارستها كونها أحد أدوات تحقيق الاستدامة في إدارة الموارد البشرية.

2- منهجية الدراسة

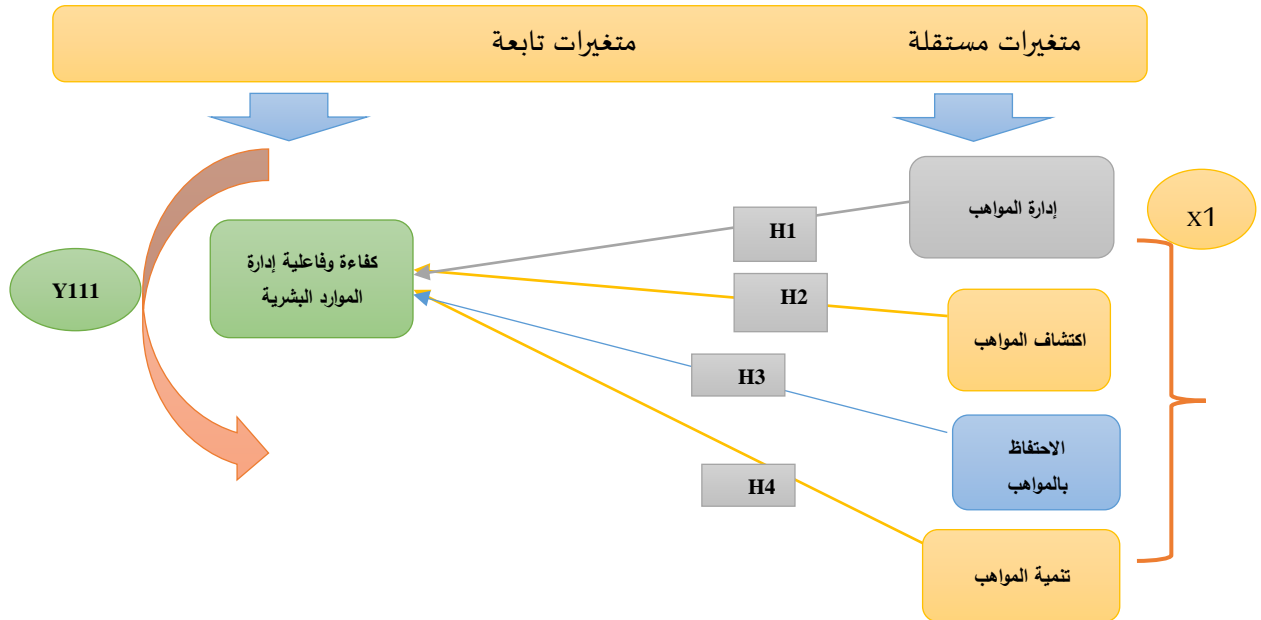
استخدمت الدراسة الحالية المنهجية الوصفية النظرية، والاعتماد على تحليل وبحث الدراسات السابقة واستخلاص العناصر والعوامل التي تعزز من دراسة الفرضيات البحثية في ضوء نتائج تلك الدراسات تقدم الباحثان استخلاصات تدعم تحقيق أهداف الدراسة. كما استخدمت الباحث أسلوب جمع المعلومات من خلال مصادرها الثانوية من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التطبيقية والمراجع العلمية.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود المنهجية القائمة على استخدام المنهج الاستقرائي النظري الوصفي التحليلي، القائم على الدراسة النظرية في ضوء تحليل الدراسات السابقة ومناقشة فرضيات الدراسة من خلال استخلاصات من تلك الدراسات، كما اقتصرت الدراسة في تناولها لموضوع إدارة المواهب بالتركيز على ثلاثة أبعاد أساسية هي الاكتشاف والاحتفاظ وتنمية المواهب، علاوة على تناول موضوع الكفاءة والفاعلية لإدارة الموارد البشرية كمتغير تابع.

نموذج علاقات الدراسة

النموذج الآتي يشير إلى المتغيرات المستقلة والتابعة في نموذج دراسة العلاقة بين إدارة المواهب وكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية:



شكل (1) نموذج متغيرات الدراسة

3- الإطار النظري للتعريف بمتغيرات الدراسة

- إدارة المواهب
 - هي العملية المتكاملة التي تقوم بها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من اجل اكتشاف الموهوبين والعمل على الاحتفاظ بهم وتنميتهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة واليات تطوير موهبتهم بحيث ينعكس ذلك على أداءهم وأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها ومواجهة المنافسين (Dartey- Baah, et.al, 2019).
- إدارة المواهب المبنية على عنصر الاكتشاف
 - هي جزء من عملية إدارة المواهب المتكاملة وهي تركز على قيام المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بالعمل على استشراف واكتشاف الموهوبين والتميزين في القدرات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها من اجل التركيز عليهم والاستفادة منهم (Alziari, 2017).
- إدارة المواهب المبنية على عنصر الاحتفاظ بالمواهب
 - هي الإجراءات التي تقدمها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من اجل أن الاحتفاظ بالمواهب التي تم جذبها واكتشافها ومن خلال تقديم المحفزات والأساليب التي تشجعهم على الاستمرار بالعمل في المؤسسة وتقديم الابداعات والأداء المتميز القائم على الموهبة (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020).
- إدارة المواهب المبنية على تنمية المواهب
 - تمثل أحد الممارسات المهمة التي تبني عليها إدارة المواهب حيث تقوم من خلالها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بتقديم التطوير والتدريب المناسب والبيئة التي تشجعهم على تنمية واستمرارية المواهب والأداء البشري المتميز الذي يزيد من القيمة المضافة إلى المؤسسة والعاملين وتقديم الحلول لمشكلات الأداء (Napathorn, 2020).
- كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية
 - تعبر عن نوعية وجودة الأساليب التي تطبقها في كل ما يخص إجراءات وسياسات العاملين وطبيعة التطور والتحديث الذي يتم فيها بشكل يحسن من استخدام وتوظيف المورد البشري لتحقيق المخطط لها، وزيادة مستويات الرضا والولاء والإنتاجية البشرية (Prasad, et al., 2019).

4- النتائج ومناقشتها.

ركزت الدراسة الحالية على محاولة وضع إجابة للتساؤل الرئيسي المعنى بتحديد ما دور أبعاد وممارسات إدارة المواهب في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية، وقامت الباحثتان لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على هذا التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية بناء مجموعة من الفرضيات، كما تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة في سياق بناء خلفية نظرية وتحليلية لتلك الدراسات والخروج بعدة نقاط ناتجة عن ذلك العرض جدول (2) وتحديد أوجه الارتباط بين الأسئلة البحثية والأهداف والفرضيات والمتغيرات البحثية في جدول (3). في ضوء ذلك سيتم عرض النتائج ومناقشتها على النحو الموضح بعد:

- اختبار وتحليل الفرضية البحثية الأولى: "من المتوقع أن يؤدي وجود نظام لعناصر لإدارة المواهب إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية "

تبين من نتائج الدراسات السابقة والتي تم طرحها في متن الدراسة الحالية وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من تلك الدراسات الموضحة في جداول رقم (2) اتضح أن إدارة المواهب عملية متكاملة تعتمد على زيادة

الإنتاجية لدى الأفراد ومن ثم المؤسسة وبناء راس المال الفكري تؤثر في أداء إدارة الموارد البشرية (Napathorn, 2020)، توفير المرونة في أداء الأفراد وسرعة الاستجابة للمتغيرات المفاجئة (Dartey- Baah, et.al, 2019)، تزيد القيمة المضافة للمؤسسة الناتجة من أداء المهوبين وتحقق الاستدامة المؤسسية وتزيد الإنتاجية للمنظمة ككل (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020)، وهي كلها عوامل ترتبط وتؤثر في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على أبعاد زيادة تنافسية المؤسسة والإنتاجية (Abdullah, 2017)، تعزيز الابتكار والالتزام التنظيمي الداعم لتنافسية المؤسسة (Mohamad and Firas, 2015)، الترابط والتكامل في الأداء (Youssef- Morgan, et al., 2017)، وتقليل الأخطاء الوظيفية (Agusman, et al., 2019)، وهي أمور تتحقق من خلال إدارة المواهب.

بناءً على ما سبق في دراسة الفرضية الأولى " من المتوقع أن يؤدي وجود نظام لعناصر لإدارة المواهب إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية " يتضح وجود علاقة بين وجود نظام لعناصر لإدارة المواهب يزيد من كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية توافقاً مع نتائج بعض الدراسات ومتغيرات الفرضية والعلاقة بينهم

• اختبار وتحليل الفرضية البحثية الثانية: " كلما زادت ممارسات إدارة المواهب المبنية على عنصر الاكتشاف كلما أدى ذلك إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية "

تبين من نتائج الدراسات السابقة والتي تم طرحها في متن الدراسة الحالية وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من تلك الدراسات الموضحة في جداول رقم (2) اتضح أن ممارسات إدارة المواهب المبنية على عنصر الاكتشاف تعتمد على إجراءات المؤسسة في بالتوجهات المستقبلية لتلبية الاحتياجات من المواهب (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020)، وهو امر يزيد من القدرات المؤسسية في مواجهة تحديات المنافسة (Abdullah, 2017)، الامر الذي يعزز من قدرات إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها المستقبلية التي تزيد من الاستدامة المؤسسية (Mohamad and Firas, 2015)، والقيمة المضافة الناتجة من أداء العاملين (Prasad, et al., 2019) الامر الذي يؤدي إلى زيادة أبعاد الكفاءة والفعالية والتي تعتمد بشكل كبير على تعزيز دور الأفراد في خفض التكاليف وزيادة الربحية ومستويات التعلم، الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة (Youssef- Morgan, et al., 2017).

بناءً على ما سبق في دراسة الفرضية الثانية " كلما زادت ممارسات إدارة المواهب المبنية على عنصر الاكتشاف كلما أدى ذلك إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية " يتضح وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب المبنية على عنصر الاكتشاف يزيد من كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية توافقاً مع نتائج بعض الدراسات ومتغيرات الفرضية والعلاقة بينهم

• اختبار وتحليل الفرضية البحثية الثالثة: " تؤدي ممارسات إدارة المواهب المبنية على عنصر الاحتفاظ بالمواهب إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية "

تبين من نتائج الدراسات السابقة والتي تم طرحها في متن الدراسة الحالية وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من تلك الدراسات الموضحة في جداول رقم (2) اتضح أن ممارسات إدارة المواهب المبنية على عنصر الاحتفاظ بالمواهب تعتمد على بيئة عمل مناسبة لبقاء المهوبين (Sinclair- Maragh, et.al, 2017)، وتحفيزهم الامر الذي يساعد في زيادة إنتاجية الأداء البشري والابتكار (Siikaniemi, 2012)، وكذلك خفض التكاليف في الأداء وتحقيق العدالة التنظيمية (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020)، مما يعزز من كفاءة وفعالية إدارة الموارد

البشرية التي تتضح من خلال تأثير الاحتفاظ على زيادة معدلات الولاء التنظيمي (Agusman, et al., 2019)، وتحقيق الاستدامة في الأداء البشرى والمؤسسي (Prasad, et al., 2019).
بناءً على ما سبق في دراسة الفرضية الثالثة " تؤدي ممارسات إدارة المواهب المبنية على عنصر الاحتفاظ بالمواهب إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية "
يتضح وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب المبنية على عنصر الاحتفاظ بالمواهب يزيد من كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية توافقاً مع نتائج بعض الدراسات ومتغيرات الفرضية والعلاقة بينهم.

• اختبار وتحليل الفرضية البحثية الرابعة: " تسهم ممارسات إدارة المواهب المبنية على تنمية المواهب في زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية "

تبين من نتائج الدراسات السابقة والتي تم طرحها في متن الدراسة الحالية وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من تلك الدراسات الموضحة في جداول رقم (2) اتضح أن ممارسات إدارة المواهب المبنية على عنصر تنمية المواهب تعتمد على تبادل المعرفة (Ewerlin and Sub, 2016)، والتدريب وخطط زيادة الإنتاجية البشرية مع وضع تصور المواهب المطلوب تنميتها مستقبلاً (Schreuder and Noorman, 2019)، الأمر الذي يساعد في زيادة إنتاجية الأداء البشرى والابتكار وكذلك خفض التكاليف في الأداء وخفض معدلات الأخطاء الوظيفية (Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020)، مما يساعد في زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية التي بدورها تسهم في زيادة القدرات والاستدامة المؤسسية نتيجة ممارسات تنمية المواهب (Prasad, et al., 2019)، وتعزيز القيمة المضافة (Youssef- Morgan, et al., 2017)، وزيادة مستويات الربحية نتيجة توجيه دور الموارد البشرية لتنمية المواهب وتطويرها (Agusman, et al., 2019).

بناءً على ما سبق في دراسة الفرضية الرابعة " تسهم ممارسات إدارة المواهب المبنية على تنمية المواهب في زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية "
يتضح وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب المبنية على عنصر تنمية المواهب يزيد من كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية توافقاً مع نتائج بعض الدراسات ومتغيرات الفرضية والعلاقة بينهم

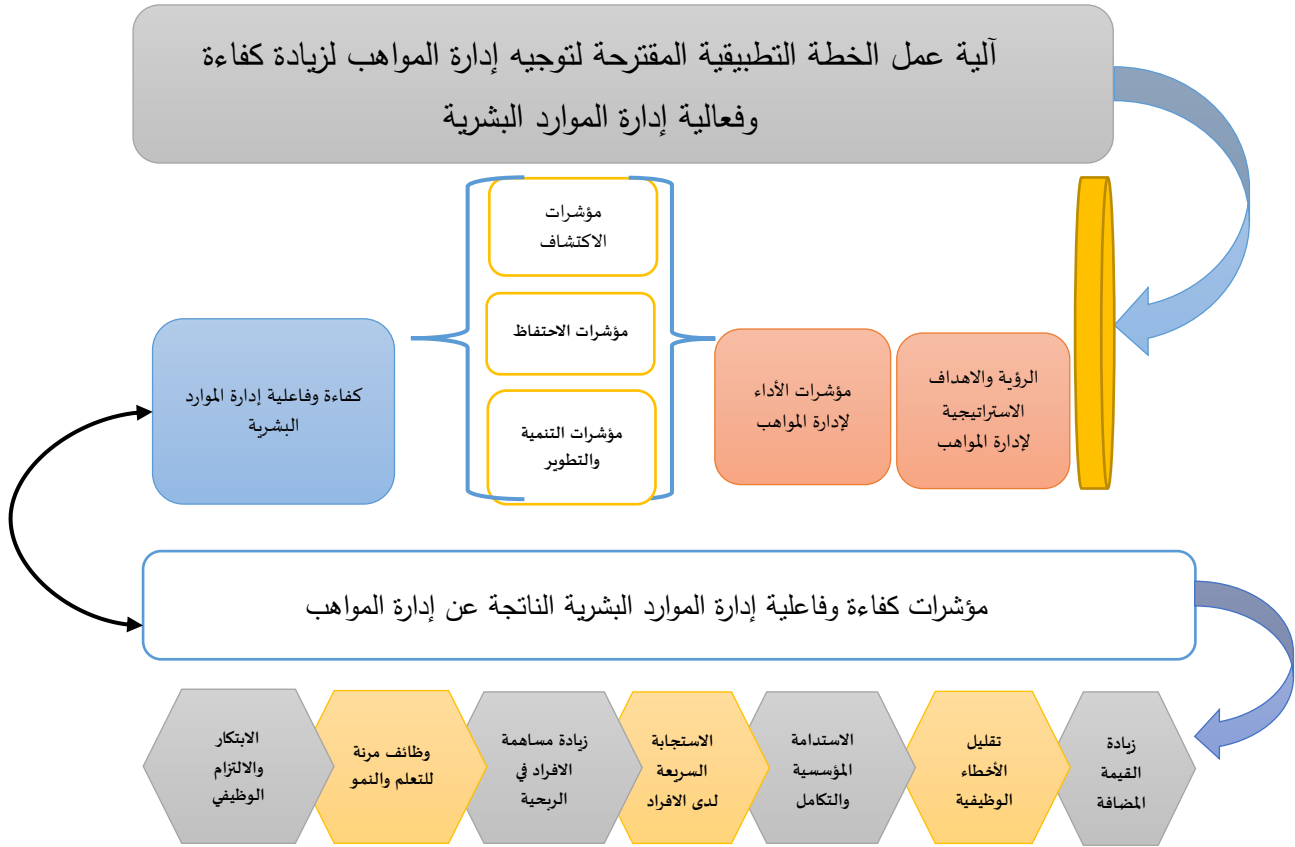
الخلاصة

ركزت الدراسة الحالية على بحث مدى وجود علاقة بين إدارة المواهب وكفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النظري وبالرجوع إلى المصادر الثانوية المتمثلة في الدراسات السابقة التطبيقية، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم صياغة أربعة فرضيات ركزت على اختبار العلاقة بين إدارة المواهب ككل وكفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، علاوة على اختبار علاقة أبعاد إدارة المواهب الثلاثة من حيث الاكتشاف والاحتفاظ وتنمية الموهوبين كمتغيرات مستقلة وكفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، اتضح من النتائج وجود علاقة بين إدارة المواهب من حيث ممارسات اكتشاف الموهوبين وكفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى علاقة بين إدارة المواهب من حيث ممارسات الاحتفاظ بالموهوبين وتنميتهم وتطويرهم من جانب وكفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع.

5- التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يخص اختبار العلاقات بين إدارة المواهب وكفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، توصي الباحثتان وتقتحان ما يلي:

- 1- بناء سياسات إدارة المواهب وفق خطة استراتيجية طويلة المدى تركز على مؤشرات أداء تزيد من القيمة المضافة وتدعم الاستدامة المؤسسية.
- 2- ان تهتم المؤسسات بتوجيه إدارة المواهب في ممارسات اكتشاف الموهوبين بحيث تعزز من كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية من حيث تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموهوبين ذوي التأثير على الأداء والإنتاجية والقيمة المضافة وحل مشاكل الأداء.
- 3- ضرورة أن يتم توجيه العناية والاهتمام لممارسات إدارة المواهب المتعلقة بالاحتفاظ بالموهوبين بتحسين بيئة العمل والتحفيز والتمكين بما يخدم من سياسات إدارة الموارد البشرية التي تحقق جوانب الكفاءة والفاعلية خاصة في تقليل الأخطاء الوظيفية وزيادة الإنتاجية البشرية والمؤسسية.
- 4- اما على جانب ممارسات إدارة المواهب المتعلقة بالتنمية والتطوير ينبغي أن يوجه الاهتمام نحو وضع برامج تدريب متخصصة واليات تطوير للموهوبين بحيث يحقق ذلك لممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث زيادة الابتكارات التي يقدمها الموهوبين والممارسات التي تحقق خفض التكاليف وزيادة مستويات الربحية ومستويات القدرات التنافسية.
- 5- وضع مؤشرات أداء تربط بين ممارسات إدارة المواهب وقياس كفاءة وفاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة في جوانب زيادة القيمة المضافة، وتقليل الأخطاء الوظيفية، والاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة.
- 6- ان تركز خطة تنفيذ ممارسات إدارة المواهب على الارتباط مع مؤشرات أداء تحقق كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية من حيث زيادة مساهمة أداء الأفراد في الربحية، توفير وظائف تحقق التعلم والنمو لدى العاملين، الابتكار والالتزام الوظيفي المستمر.
- 7- ان يتم وضع مؤشرات متابعة وقياس لمستويات كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية المرتبطة بإدارة المواهب خاصة في جوانب زيادة إنتاجية الأفراد ووضع سياسات فعالة تحفز المواهب وتزيد من القدرات المؤسسية، والالتزام الوظيفي، القيمة المضافة، المرونة والاستجابة من أداء الأفراد، تحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الوظيفية. وتوضح الباحثتان في شكل (2) تصور آلية بناء الخطة التطبيقية المقترحة لتوجيه إدارة المواهب نحو زيادة كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية



شكل (2) الخطة التطبيقية المقترحة من الباحثين

التوجهات البحثية المستقبلية المقترحة

تقترح الباحثان مجموعة من الدراسات التي من الممكن أن تجربها الدراسات المستقبلية كما يلي:

- 1- أثر سياسات جذب القيادات الموهوبة في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.
- 2- دور إدارة المواهب الالكترونية في تعزيز كفاءة وفعالية إدارة المواهب البشرية تجاه بناء راس المال الفكري.
- 3- دراسة مقارنة بين إدارة المواهب في المنظمات الخدمية والصناعية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- الرخيص، فاطمة محمد إبراهيم (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات - دراسة تحليلية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص:1-20.
- الزبيدي، غني (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(89):53-75
- شحاته، ياسر السيد على محمد، (2017). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على كليات الإدارة التكنولوجية بالجامعات المصرية الخاصة. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، عدد (2) مجلد54 يوليو، ص، 1-60.

- عبد القادر، احمد مهدي واو سن، احمد إبراهيم (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية. مجلة العلوم والثقافة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 12، عدد (2)، ص: 141-166.
- عسيري، سارة يحيى، (2013). دراسة وتحليل فاعلية استراتيجية الموارد البشرية في توليد الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 44.
- محمد، بناز عثمان (2016). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق. المجلة المصرية للدراسات التجارية- جامعة المنصورة. مج. 40، ع. 2.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Abdullah, M. A. (2017), " Criteria for Measuring the Efficiency and Effectiveness of Human Resources Management Strategy and its Relation to Institutional Performance at Al Rajhi Bank at Al Qassim in Saudi Arabia from the Employees' Point of View" International Journal of Business and Management; Vol. 12, No. 10, pp. 111- 120.
- Agusman Aris, A., Maupa, H., Muis, M. and Idrus Tabba, M. (2019), "Effects of government policy, quality of human resources and professional institutions on workforce competitiveness using welding technology as mediating variable", Journal of Science and Technology Policy Management, Vol. 10 (5), pp. 1121- 1151.
- Alziari, L. (2017), "A chief HR officer's perspective on talent management", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 4 No. 4, pp. 379- 383.
- Anlesinya, A. and Amponsah- Tawiah, K. (2020), "Towards a responsible talent management model", European Journal of Training and Development, Vol. 44 No. 2/3, pp. 279- 303.
- Anlesinya, A., Amponsah- Tawiah, K. and Dartey- Baah, K. (2019), "Talent management research in Africa: towards multilevel model and research agenda", African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 10 No. 4, pp. 440- 457.
- Cheng, M., Lin, J., Hsiao, T. and Lin, T. (2010), "Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance", Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 (4), pp. 433- 450.
- Choi, N. and Jung, K. (2017), "Measuring Efficiency and Effectiveness of Highway Management in Sustainability" Sustainability, Vol. 9, pp. 1- 15.
- Chowdhury, L., Rana, T. and Azim, M. (2019), "Intellectual capital efficiency and organizational performance: In the context of the pharmaceutical industry in Bangladesh", Journal of Intellectual Capital, Vol. 20 (6), pp. 784- 806.
- Dartey- Baah, K., Anlesinya, A., and Amponsah- Tawiah, K. (2019), "Strategic talent management scholarship: a review of current foci and future directions", Industrial and Commercial Training, Vol. 51 No. 5, pp. 299- 314.

- Dost, M., Badir, Y., Ali, Z. and Tariq, A. (2016), "The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17 (4), pp. 675- 695.
- El Kadiri Boutchich, D. (2020), "Human capital in public research laboratories: a method proposal for assessing actual and target scores", *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 31 (3), pp. 454- 471.
- Ewerlin, D. and Sub, S. (2016), "Dissemination of talent management in Germany: myth, facade or economic necessity?", *Personnel Review*, Vol. 45 No. 1, pp. 142- 160.
- Fernandes, A. and Taba, I. (2019), "Welding technology as the moderation variable in the relationships between government policy and quality of human resources and workforce competitiveness", *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. 10 (1), pp. 58- 72.
- Ferrary, M. (2015), "Investing in transferable strategic human capital through alliances in the luxury hotel industry", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 (5), pp. 1007- 1028.
- Kiiza, M. and Basheka, B. (2018), "Indigenous Human Resource Management Practices in Africa: Empirical Lessons from Four Sub- regions", *Indigenous Management Practices in Africa, Advanced Series in Management*, Vol. 20, Emerald Publishing Limited, pp. 97- 118.
- Ling, Y. and Jaw, B. (2011), "Entrepreneurial leadership, human capital management, and global competitiveness: An empirical study of Taiwanese MNCs", *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 2 (2), pp. 117- 135.
- Liu, C., Chang, A. and Fang, Y. (2019), "Network activities as critical sources of creating capability and competitive advantage: The mediating role of innovation capability and human capital", *Management Decision*, Vol. 58 (3), pp. 544- 568.
- Luna- Arocas, R., Danvila- Del Valle, I. and Lara, F.J. (2020), "Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction", *Employee Relations*, Vol. 42 No. 4, pp. 863- 881.
- Mandal, S. (2018), "Influence of human capital on healthcare agility and healthcare supply chain performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 (7), pp. 1012- 1026.
- Maurya, K.K. and Agarwal, M. (2018), "Organizational talent management and perceived employer branding", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 No. 2, pp. 312- 330.
- Menendez Blanco, J. and Montes- Botella, J. (2017), "Exploring nurtured company resilience through human capital and human resource development: Findings from Spanish manufacturing companies", *International Journal of Manpower*, Vol. 38 (5), pp. 661- 674.
- Mohamad, S. and Firas, A. (2015), " Measure the effectiveness and efficiency of the human resources training function at Orange Jordan " *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Method*, Vol.3, (2), pp.1- 12, September, pp. 1–12.

- Musaraj, A. (2012), " Tourism development, touristic local taxes and local human resources: A stable way to improve efficiency and effectiveness of local strategies of development", *Academics International Scientific Journal*, August, Vol.6 (2), pp.41- 46.
- Nadeem, M., Farooq, M. and Ahmed, A. (2019), "Does female representation on corporate boards improve intellectual capital efficiency?", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 20 (5), pp. 680- 700.
- Napathorn, C. (2020), "How do MNCs translate corporate talent management strategies into their subsidiaries? Evidence from MNCs in Thailand", *Review of International Business and Strategy*, Vol. 30 No. 4, pp. 537- 560.
- Nilsson, S. and Ellstrom, P. (2012), "Employability and talent management: challenges for HRD practices", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 No. 1, pp. 26- 45.
- Othman, R.B. and Sumardi, W.A. (2014), "Talent management at Steelcase Manufacturing, Malaysia: managing high performance", *Emerald Emerging Markets Case Studies*, Vol. 4 No. 6.
- Popaitoon, S. (2019), "The moderating effects of job design on human capital and NPD performance: Evidence from high- technology MNCs in Thailand", *Asia- Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 12 (1), pp. 40- 57.
- Prasad, K. Rajesh, V. and Mruthyanjaya, R. M., (2019), " Gamification and Resource Pooling for Improving Operational Efficiency and Effective Management of Human Resources: A Case Study with an Ecommerce Company " *International Journal of Management (IJM)*, Vol. 10, (6), November- December, pp. 76–87.
- Schreuder, R. and Noorman, S. (2019), "Strategic talent management: creating strategic value by placing top talents in key positions", *Development and Learning in Organizations*, Vol.33 No.1, pp.1- 4.
- Shaban, O. (2012), " Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities" *International Business Research*, March, Vol.5 (3), p122 pp.1221- 129.
- Siikaniemi, L. (2012), "Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 No. 1, pp. 46- 65.
- Sinclair- Maragh, G., Jacobs- Gray, N. and Brown- Roomes, N. (2017), "A case of talent management practices in motivating fast food service employees", *Emerald Emerging Markets Case Studies*, Vol. 7 No. 3.
- Tafti, M.M., Mahmoudsalehi, M. and Amiri, M. (2017), "Critical success factors, challenges and obstacles in talent management", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 No. 1, pp. 15- 21.
- Urrutia- Badillo, Y., Lopez- Cabrales, A. and Valle Cabrera, R. (2018), "A multidimensional approach to the content of human capital: Dimensions, emergence process and organizational capabilities", *Management Research*, Vol. 16 (2), pp. 138- 158.

- Youssef- Morgan, C., Poppler, P., Stark, E. and Ashley, G. (2017), "Human- Derived Capital: The Search for "Yeti" or an Evidence- Based Approach?", Russ, M. (Ed.) Human Capital and Assets in the Networked World, Emerald Publishing Limited, pp. 293- 343.
- Zaharie, M., Poor, J., Ratiu, P. and Osoian, C. (2019), "International assignments, human capital resources and MNC subsidiary performance in CEE countries", Multinational Business Review, Vol. 21 (3), pp. 455- 476.
- Zakery, A. and Afrazeh, A. (2015), "Intellectual capital based performance improvement, study in insurance firms", Journal of Intellectual Capital, Vol. 16 (4), pp. 619- 638.