

## أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات

إعداد

الباحث/ وليد نايف سعود آل علي



### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣٨) مفردة من العاملين في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أيضاً قائمة استبيان للتعرف على آراء عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على أبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة المواهب، بناء الجدارات الوظيفية، الموارد البشرية، قطاع الفعاليات.

**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of the application of talent management strategies (talent acquisition, talent development, talent retention) on building the functional competencies of human resources (productive competencies, technical competencies, leadership competencies, personal competencies) in the events sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and the study sample consisted Out of (638) individuals working in the events sector in the Kingdom of Saudi Arabia, the study used the descriptive analytical method, and also used a list of questionnaires to identify the opinions of the study sample, The results of the study concluded that there is a positive statistically significant relationship at the level (0.01) between the dimensions of the application of talent management strategies and the dimensions of building job competencies for human resources in the events sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and there is a positive, statistically significant effect at the level (0.01) of the dimensions of the application of talent management strategies (attracting Talents, talent development, talent retention) on the dimensions of building functional competencies for human resources (productive competencies, technical competencies, leadership competencies, personal competencies) in the events sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

**Keywords:** talent management strategies, job competency building, human resources, event sector.

## المقدمة:

شهدت دول العالم في السنوات الأخيرة الماضية تغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الاقتصادية على المستوى المحلي والدولي، وقد نتج عنها تأثير شديد على القطاعات الاقتصادية المختلفة وبالأخص قطاع الفعاليات الذي يشهد زيادة في حدة المنافسة على كافة الأصعدة والمستويات، إلا أن هذه المنافسة أصبحت تحتوي على نوع متميز من الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك المعارف والقدرات العالية والمهارات الفائقة القادرة على تحقيق الإبداع والابتكار والتميز، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى درجة من الإبداع بما يتلائم مع الحاجات والرغبات المتعددة والمتغيرة للمستهلكين.

وإن عملية الوصول للإبداع والأداء المتميز للأفراد العاملين في قطاع الفعاليات يتطلب جهداً من خلال الاستثمار في الأنشطة والوقت المطلوب لتخطيط استراتيجية لإدارة المواهب وتنفيذها من خلال مجموعة من الممارسات المتكاملة من خلال استقطاب وتطوير وتدريب وتنمية الأفراد بإمكاناتهم ومهاراتهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركات والعمل على بناء الجدارات الوظيفية للوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية. ( Davis, Cutt, Flynn & Nowl, 2017).

وتشير الجدارات الوظيفية إلى مزيج من المعارف والخبرات والمهارات والسلوكيات التي يتميز بها الفرد في أداء وظيفته بفاعلية، مما ينعكس على نوعية القوى العاملة، وبالتالي على طبيعة الخدمات المقدمة بكفاءة وفاعلية، حيث تقوم الجدارة على أساس العدالة والتنافس بين كافة المرشحين للوظائف من خلال منح

كل فرد الفرصة لإثبات نفسه دون أي تمييز، ولا يقتصر التنافس على مرحلة التوظيف فحسب بل يشمل جميع وظائف إدارة الموارد البشرية من مرحلة التوظيف إلى مرحلة التقاعد، ويركز المضمون الفكري للجدارة الوظيفية على مقارنة إنجازات العاملين وأدائهم لأهداف الترقية، مما يساهم في تحسين سرعة تقديم الخدمات وتفعيلها باستمرار، وهو ما يعكس تحقيق الميزة التنافسية للشركة (موسى السميرت، ٢٠١٨).

ويتمثل التحدي الحقيقي للموارد البشرية في إيجاد الطريقة المثلى لتحقيق رضا العاملين مع زيادة نسبة مساهمتهم لتحقيق أهداف التنظيم، والغرض الأساسي للمواد البشرية هو تحسين وزيادة المساهمة المنتجة الخاصة بالمواد البشرية عن طريق توجيه وتنسيق الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمات (Yang & Li, 2019).

ويعتبر العنصر البشري من أهم مقومات قطاع الفعاليات، ومن خلاله يكمن سر استمرارية المنشأة وتطويرها، ويرجع نجاح المؤسسات العالمية الكبرى إلى الاهتمام بالأفراد وما يتعلق بهم، واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية عن طريق الجهد البشري (محمد المغربي، ٢٠١٠).

ويمثل قطاع الفعاليات دور هام في تحقيق التنويع الاقتصادي المأمول لما يدره من عوائد وما يُسهم به من توفير فرص عمل للمواطنين وتحفيز البنية التحتية وتطوير الخدمات، وقد حققت المملكة العربية السعودية نمواً ملموساً فيما يتعلق بقطاع الفعاليات والأنشطة الترفيهية، وهو ما يُشير في مجمله إلى أن قطاع

المعارض والفعاليات والترفيه على اختلاف مجالاته يتجه إلى نمو أكبر مع التوجهات الاقتصادية الجديدة.

ولذلك قام الباحث بقياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات من خلال تقويم مدى تبني قطاع الفعاليات استراتيجيات متعددة لإدارة المواهب مرتبطة بالاستقطاب والتنمية والاحتفاظ بالمواهب بهدف بناء الجدارات الوظيفية من خلال الجدارات الإنتاجية والفنية والقيادية والشخصية من أجل خلق مزايا تنافسية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية.

#### مشكلة الدراسة:

يعاني قطاع الفعاليات من تدني في مستوى الاهتمام بإدارة المواهب وصياغة استراتيجيات إدارة المواهب الملائمة في المنظمات العاملة في هذا القطاع، فضلاً عن ضعف الاهتمام في استكشاف مهارات العاملين وتوظيف الجدارات الوظيفية الملائمة على النحو الذي يمكن العاملين بمنظمتهم من بذل أقصى جهودهم ورفع مستويات الأداء.

ويعد قطاع الفعاليات من أكثر القطاعات احتياجاً للأيدي العاملة الموهوبة ذات المستويات المرتفعة من المعرفة والمهارات والقدرات، ووفقاً لطبيعة عمل هذا القطاع، فإنه يحتاج بصورة ماسة إلى اكتشاف الجدارات الوظيفية لدى العاملين والعمل بصورة جادة على توظيفها على النحو الأمثل بما يدعم قدرة المنظمات العاملة في هذا القطاع على البقاء وتحقيق أهدافها التنظيمية قصيرة وطويلة الأجل.

ومن هذا المنطلق، يسعى الباحث إلى توضيح عدد من التحديات التي تمثل عقبة أمام قطاع الفعاليات، من حيث توجيه الاهتمام الكافي بالمواهب البشرية وأثرها على الجدارات الوظيفية لدى العاملين بها، مما يجعلها غير مواكبة للتطورات على المستوى الإقليمي والعالمي، ويمكن توضيح هذه التحديات والتي تعد أهم ظواهر المشكلة على النحو التالي:

١. وجود ضعف في بناء الجدارات الوظيفية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية.

٢. يعاني قطاع الفعاليات من تذبذب في مستويات الأداء بنسب متفاوتة دون الوصول إلى أسباب محددة توضح أسباب التذبذب.

وعلى ضوء ما تم استعراضه أعلاه تتضح مشكلة الدراسة في وجود قصور وعدم اهتمام من جانب قطاع الفعاليات في دعم وبناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية، ويُمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الرئيسة الآتية:

١. ما العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات؟

٢. ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات؟

#### أهداف الدراسة:

يُمكن تحديد أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة كما يلي:

١. تحديد العلاقة بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات.

٢. بيان أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات.

### أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية كما يلي:

١. الأهمية العلمية: تستمد الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

أ. تزايد الاهتمام باستخدام استراتيجيات إدارة المواهب في كثير من القطاعات الصناعية والخدمية، حيث لا يخلو قطاع تقريباً من تلك السياسات.

ب. إبراز دور استراتيجيات إدارة المواهب في بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف على المشكلات التي تتعرض لها الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات مع وضع حلول لمعالجة هذه المشاكل.

٢. الأهمية العملية: تستمد الدراسة أهميتها العملية مما يلي:

أ. تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في شركات قطاع الإلكترونيات على استثمار الأيدي العاملة الموهوبة من خلال استقطاب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها، وبالتالي تطوير بيئة العمل الداخلية التي تساهم في الوصول

إلى رضا العملاء، كما تساعد في زيادة كفاءة الأداء الإنتاجي، وتنمية الاقتصاد وزيادة الدخل القومي.

ب. تساهم هذه الدراسة في زيادة الكفاءة والفعالية كأحد متطلبات بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية وتقييم الأداء في قطاع الفعاليات.

١. استراتيجيات إدارة المواهب: يقصد بها: "الاستراتيجية المعنية بالخطط التي لها تأثير طويل الأجل للاتجاهات العامة للمنشأة، والمخاطبة لأسس بقاءها وتنافسيتها من مجموعة من الممارسات المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الكفاءات والخبرات والقدرات العالية والتميزة، وذلك للاحتفاظ بهم وتنميتهم بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية لقطاع الفعاليات حتى تحقق نجاحها وتميزها وزيادة قدرتها على الاستمرار وتحقيق المزايا التنافسية" (كلودين سلامة، ٢٠٢١).

٢. بناء الجدارات الوظيفية: يقصد بها: "مجموعة من الصفات والسمات الشخصية التي تتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الموظفون، والتي تساعدهم على تحقيق الأهداف والواجبات الموكولة إليهم، وترفع من كفاءتهم بطريقة متميزة وقياسية، مما يعطيهم القدرة على تحقيق الميزة التنافسية بمعدلات تفوق المعدلات العادية" (حمود عقلان، ٢٠٢١).

### حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

١. الحدود المكانية: تمثلت في تطبيق أداة الدراسة على قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية.

٢. الحدود الزمنية: اقتصرت عملية جمع وتحليل البيانات خلال الفترة من نهاية عام (٢٠٢٠) إلى نهاية عام (٢٠٢١).

٣. الحدود البشرية: أعتمد الباحث على أخذ عينة عشوائية من العاملين في قطاع الفعاليات.

٤. الحدود الموضوعية: اقتصرت على معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الانتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) بالتطبيق على العاملين في قطاع الفعاليات.

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، حيث يهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً ونوعياً بطريقة تؤدي إلى الاستنتاجات الدقيقة حول المشكلة وطرق علاجها.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة ذات العلاقة على النحو التالي:

#### أولاً: استراتيجيات إدارة المواهب

برز الاهتمام بإدارة المواهب في القطاعات المختلفة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، ولذا أصبح اكتشاف المواهب من المهام الأساسية والجوهرية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية والمتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتدريب (أحمد عبدالحليم، ٢٠١٩).

#### مفهوم استراتيجيات إدارة المواهب:

ظهر هذا المفهوم وبرز في أوائل التسعينيات عندما شاع استخدام عبارة "حرب الموهبة" تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين القطاعات لجذب أصحاب الموهبة والكفاءات للعمل بها، وقد تطور هذا المفهوم وأصبح نظاماً يطبق في أغلب إدارة القطاعات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير (محمود رضوان، ٢٠١٢).

ويعرف مصطلح إدارة المواهب بأنه: "مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، تخطيط المسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي للمواهب" (Heinen & O'Neill, 2018).

كما أن إدارة المواهب هي: "تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية" (Kevin, 2018).

وتُعرف إدارة المواهب بأنها: "عملية تنفيذ لجملة من الاستراتيجيات المتكاملة فيما بينها، والأنظمة التي صممت بغية تحسين عملية توظيف وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة، وكذا الاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية" (Li & Wang, 2019).

وتُعرف إدارة المواهب أيضاً بأنها: "عملية تطوير ودمج العاملين الجدد والمحافظة عليهم، وكذلك اجتذاب الأفراد ذوي القدرات والاستعدادات العالية واستثمارها بالصورة الصحيحة ونشرها وتعميمها على الآخرين بهدف بلوغ الأهداف المشتركة لها" (إيمان صبيان، ٢٠١٩).

يتضح مما سبق أن مصطلح إدارة المواهب يعتبر فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم، ويستنتج من التعريفات السابقة لإدارة المواهب المضامين الرئيسية الآتية:

١. تتضمن إدارة المواهب القيام بممارسات استقطاب وجذب وتنمية الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية والاحتفاظ بها.

٢. تسعى إدارة المواهب لتحقيق أهداف القطاع من أجل نجاحه وتميزه وزيادة قدرته على الاستمرار والنمو وتحقيق المزايا التنافسية.

٣. تعد إدارة المواهب نهج منظم مرتبط بالأهداف الاستراتيجية للقطاع ومنسجم مع توجهاته الاستراتيجية.

٤. تعتبر إدارة المواهب عملية منظمة لبناء وتطوير قدرات ومواهب الموارد البشرية لتحقيق التميز والاستمرار والمنافسة، وذلك باستقطاب واختيار الأفراد الجدد وتطويرهم وتدريبهم والعمل على الاحتفاظ بالأفراد العاملين القدامى المميزين، وجذب أفضل الأفراد ممن يمتلكون الخبرات والمهارات العالية.

وبعد التعرف على مصطلح إدارة المواهب لا بد من تعريف مصطلح استراتيجية إدارة المواهب، حيث تمثل استراتيجية إدارة المواهب إحدى أهم الاستراتيجيات الوظيفية داخل القطاع، وتُعرف استراتيجية إدارة المواهب بأنها: "استراتيجية متكاملة مع استراتيجية القطاع الشاملة بوصفه شريكاً استراتيجياً يسهم في تحقيق التكامل في العمل والأداء وبلوغ الأهداف الموسومة" (هيفي سليمان، ٢٠١٤).

كما تُعرف استراتيجية إدارة المواهب بأنها: "خطة استباقية لضمان توفير المواهب التي يحتاجها القطاع في إطار رؤية مستقبلية تحدد بالتكامل مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بما يضمن جذب الأفراد الموهوبين وتقييمهم وتنمية وتطوير قدراتهم وفق متطلبات العمل، وتحفيزها للاحتفاظ بهم" (سهيلة العبيدي، ٢٠١٦).

وتُعرف استراتيجية إدارة المواهب أيضاً بأنها: "مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" (Mellahi & Collings, 2019).

وفي ضوء ما سبق يُعرف الباحث استراتيجيات إدارة المواهب بأنها: "نهج منظم ومتكامل مكون من مجموعة من الممارسات المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الكفاءات والخبرات والقدرات العالية والتميزة، وذلك للاحتفاظ بهم وتنميتهم بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية لقطاع الفعاليات في المملكة العربية السعودية حتى يحقق نجاحه وتميزه وزيادة قدرته على الاستمرار وتحقيق المزايا التنافسية".

#### أهمية استراتيجيات إدارة المواهب:

تظهر أهمية استراتيجيات إدارة المواهب عندما يلبي القطاع حاجات الأفراد الموهوبين وينمي قدراتهم، الأمر الذي يؤدي بالفعل إلى إيجاد مخرجات تميز هذا القطاع عن غيره، حيث تظهر أهمية استراتيجيات إدارة المواهب من خلال ما يلي:

١. جاءت إدارة المواهب استجابة للتغيرات الحاصلة في سوق العمل والعولمة، حيث تقوم بمهمة استقطاب وجذب أفضل الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتدريبها وتحفيزها على الأداء.

٢. تتطلب التكنولوجيا والمعرفة قدرًا عاليًا من التعليم والتدريب، الأمر الذي يستلزم وجود إدارة للمواهب من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في سوق العمل (Meyer, 2019).

٣. التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة مع العمل على اكتشاف الطاقات الكامنة.

٤. تلعب إدارة المواهب دور كبير وهام في اختيار القادة والمدبرين، بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات (ناصر العديلي، ٢٠١٠).

٥. تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في القطاع مع تفادي الاضطرابات في العمل، وذلك بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

٦. تعمل إدارة المواهب على جذب واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة وتخلق وسيلة لتنميتهم وتحفيزهم وتدفع بعملية التحسين في الإنتاجية والجودة.

٧. المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة القطاع مع ضمان تدفق المواهب من خلال القيادة (Haskins & Shaffer, 2018).

٨. قدرة القطاع على الاحتفاظ بموارده البشرية الموهوبة وذات الامكانيات والخبرات والقدرات العالية.

٩. بناء بيئة للقطاع تتصف بالأداء العالي والتعلم من خلال الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك المعرفة والإبداع (Duckett, 2021).

يتضح مما سبق أن استراتيجيات إدارة المواهب في قطاع الفعاليات تعد في غاية الأهمية، وذلك لقدرتها على تفادي الكثير من المشاكل والأخطاء التي تعترض الإدارة، مع الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية العاملة في قطاع الفعاليات، والعمل على وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة لتنمية قدرات

- ومهارات تلك الموارد، الأمر الذي يؤثر على فعالية ومستويات أدائهم داخل القطاع، ويمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب كما يلي:
- تركيز الاهتمام على أداء الوظائف والمهام الحرجة التي لها أهمية استراتيجية.
- التخطيط للتعاقد الوظيفي وتطوير نخبة من الكفاءات والكشف عن مكامن القوة داخلهم.
- الابتعاد عن حدوث مشاكل في بيئة العمل نتيجة الترك المفاجئ لشاغلي المناصب الوظيفية الحرجة.
- تشكيل أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في القطاع.
- الإبقاء على المواهب وضمان مساهمتهم الإبداعية للشركة.

#### أهداف استراتيجيات إدارة المواهب:

تسعى إدارة المواهب إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومن هذه الأهداف ما يلي:

١. البحث عن الأداء المتميز، ويعني ذلك أن إدارة المواهب يتم وضعها لخلق قاعدة المواهب التي سوف تعطي للقطاع ميزة تنافسية مستدامة قائمة على الوصول لأفضل أداء ممكن من الأفراد العاملين (مصطفى عبدالعال، ٢٠١٣).

٢. وضع الموارد البشرية المؤهلة في المناصب التي تتفق مع مؤهلاتهم، وتخصيص الموارد مثل: (التعويض، التدريب، التوجيه، الإرشاد، مهام العمل) لتلك الموارد بناءً على قدراتهم وإمكانياتهم الفعلية (Berger, 2013).

٣. تعد إدارة المواهب نشاط مستمر استباقي لكونها تدور حول جذب وتحديد وتدريب وتطوير وتحفيز وتعزيز والاحتفاظ بالموارد البشرية الذين لديهم إمكانات مميزة لتحقيق النجاح داخل القطاع.

٤. تتطلب إدارة المواهب رؤية منظمة ومتكاملة تدعو إلى التفاعل الديناميكي بين العديد من المهام والعمليات (Laff, 2016).

٥. تترابط إدارة المواهب وتتكامل مع سياق واستراتيجية العمل، لأنها تتطلب نظرة شمولية ورؤية منظمة.

٦. توفير الموارد البشرية الموهوبة من أجل تحقيق المزايا التنافسية للقطاع مع العمل على ربط تلك المواهب بالاتجاه المستقبلي للقطاع (Cunningham, 2017).

ويتضح مما سبق أن إدارة المواهب لها العديد من الأهداف، وخاصة تلك التي تدور حول جذب واستقطاب وتدريب وتطوير وتحفيز وتعزيز العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية الذين لديهم إمكانات مميزة لتحقيق النجاح داخل قطاع الفعاليات، وذلك لكون إدارة المواهب مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية ومنسجمة مع توجهه

الاستراتيجي، كما يرى الباحث أن استراتيجيات إدارة المواهب تهدف إلى بناء جدارات وظيفية قادرة على مواجهة التغيرات المتنامية في سوق العمل.

### (١) استراتيجيات إدارة المواهب:

يعتبر السعي إلى استراتيجية تركز على جذب واستبقاء المواهب يمكن أن يكون لها أكبر الأثر على نتائج الموارد البشرية، مع التأكيد على قيمتها لتحسين جودة العمل ومستويات التأهيل، والتركيز على تطوير المواهب له تأثير إيجابي إحصائي على الأداء ككل، وهذا يكشف أهمية التركيز على احتياجات الموهوبين وتلبية توقعاتهم، وتعتبر جميع الاستراتيجيات ذات تأثير مباشر على تحفيز أداء المواهب (Langenegger & Staffelbach, 2011)، ويتبنى الباحث في هذه الدراسة الاستراتيجيات الآتية: "استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب"، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات على النحو الآتي:

#### ١. استقطاب المواهب:

تشتمل استراتيجية استقطاب المواهب على السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم، حيث يمكن تصنيف البحوث والأدبيات في هذا المجال إلى مجالين: "تخطيط المواهب وتوزيعها، سمعة إدارة الموارد البشرية" (Tarique & Schuler, 2015)، ويمكن تناولهم كآلاتي.

أ. **تخطيط المواهب وتوزيعها:** يتم التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات مثل: (المعرفة، المهارات، القدرات، السمات الشخصية)، والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع: كاستخدامها عند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض

الموظفين، واستخدامها أيضاً في جدول البيانات الخاص بالتقاعد للموظفين الحاليين (Cheese, 2015).

ب. سمعة إدارة الموارد البشرية: تركز العديد من القطاعات على تحسين سمعة الموارد البشرية لديها لجذب المواهب البشرية، وتعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي يعكسها القطاع كجهة موظفة والتي يمكن أن تكون ايجابية أو محايدة أو سلبية (Wayne & Casper, 2017).

ويمكن الاستناد إلى مداخل معينة لإدارة المواهب عند القيام بعملية جذب الموهوبين، ومنها ما يلي:

- المدخل المرتكز على الوظيفة: يقوم على كتابة وصف شامل عن الوظيفة الشاغرة، وبعد ذلك تحديد مواصفات الشخص المطلوب لشغل هذه الوظيفة.
- المدخل المرتكز على الأفراد: يقوم على تحديد مواصفات الأفراد الذين يبحث عنهم القطاع.
- المدخل المرتكز على الكفاءات: يسعى هذا المدخل للجذب والاستقطاب وفقاً للمواصفات والمهارات والمعرفة والقيم الشخصية المتعلقة بالوظيفة التي يحتاجها الفرد لممارستها على نحو مرضي (Lyria, 2016).

## ٢. تنمية المواهب:

تشتمل استراتيجية تنمية المواهب على أربعة مجالات كالآتي:

- تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير)؟
- التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك)؟
- التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية)؟
- الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا)؟ ( Garavan, )  
(Carbery & Rock, 2016)

ويتم تطوير وتنمية المواهب من خلال عدد من الممارسات التي تستند عليها القطاعات لتحقيق الإبداع، ومن أهمها: "تثقيف الأفراد العاملين بأهمية إدارة المواهب، تكامل العناصر المختلفة لإدارة المواهب ضمن نظام متكامل، مساندة الإدارة العليا لإدارة المواهب، تشكيل نماذج لاستيعاب السلوكيات والمهارات التي تتسجم مع قيم القطاع، تركيز الاهتمام على المواهب التي تحقق قيمة عالية، توفير منهجية معينة لتقييم نتائج نظام إدارة المواهب بصورة دورية" ( Tarique & )  
(Schuler, 2015).

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الممارسات الإدارية التي تسهم في تنمية وتطوير المواهب، ومن أهمها بث روح التحدي في العمل مما يوقد شعلة الإبداع لدى الموهوبين، والإبتعاد عن الشعور بالإحباط والنمطية في العمل، كما أن منح الموهوبين في القطاع نوعاً من الحرية في طريقة تنفيذ المهام الموكولة إليهم يعزز الحافز الذاتي لديهم، حيث تسير عملية تنمية المواهب وفق مسارين كالآتي:

- معرفة القدرات المتوفرة واستيعابها وتحسينها والتعرف على أنواعها، وبعد ذلك تطبيق أدوات التحسين الملائمة لها.

- تطبيق الأفكار الأكثر إبداعية للخروج من الروتين والجمود ومساندة عملية التخطيط في تحسين القدرات الخلاقة من أجل تحقيق الأداء المبتكر لفترة أطول.

### ٣. الاحتفاظ بالموهب:

يشمل الاحتفاظ بالموهب جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة القطاع، ويمكن تصنيفها إلى فئتين: "استراتيجيات الاحتفاظ الفاعلة بالموهب، وعودة المواهب إلى الوطن"، ويمكن تناولها كالآتي:

أ. استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالموهب: يصبح الإبقاء على المواهب تحدياً كبيراً، وتشمل استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالموهب على ما يلي:

- مشاركة المواهب: تشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً في عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم من الأرجح أن يكون لديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعملاء، ويكون مستوى الأداء لديهم عالي جداً.

- التطوير الوظيفي: عندما يكون الموظفين على فهم جيد من مساهم الوظيفي وضمان أن منظماتهم تهتم بتنميته، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم (Dijk, 2017).

- التدريب: يقدم التدريب معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات أقل قابلية للتحويل إلى منظمة أخرى، ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة

روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

- **ثقافة إدارة المواهب:** تُظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين، ومصدر للمواهب العالمية، ومصدر للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب ( Schuler, Jackson & Tarique, 2011).

ب. **عودة المواهب إلى الوطن:** أصبح الاغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية، حيث يلعب الاغتراب أيضاً دوراً استراتيجياً مهماً في استراتيجية العمل الدولية للقطاع ( Kraimer, Shaffer & Bolino, 2013).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن استراتيجيات إدارة المواهب مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض وتؤثر بشكل كبير على بعضها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تأثير إدارة المواهب على أداء القطاع، فعلى سبيل المثال ترتبط استراتيجية الاستقطاب للمهارات من المواهب التي تتناسب مع شغل الوظيفة المطلوبة مع استراتيجية اختيار المواهب التي تعمل بدورها على تنمية المواهب والاحتفاظ بها، وكذلك تؤدي استراتيجية تنمية المواهب إلى تحديد البرامج التدريبية المطلوبة، الأمر الذي يؤدي إلى الاحتفاظ بالموهوبين.

### ثانياً: بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية

إن التغيرات التي طرأت على بيئة العمل من ازدياد حدة المنافسة، وتنوع أنماط الاستهلاك، والتوسع السريع في عالم التجارة والأسواق الدولية وتوفير الأنماط التكنولوجية الحديثة، جميعها أنتجت حاجة لدى القطاعات لأن تكون ذات طابع حركي متغير لكي تعزز بقائها في المنافسة من خلال تحسين أدائها.

### مفهوم الجدارات الوظيفية للموارد البشرية:

تتطلب الجدارة الوظيفية العديد من القدرات اللازمة لتطبيق المعارف والمهارات للوصول إلى المعايير المطلوبة في التوظيف مثل كيفية حل المشكلات، ومقابلة متطلبات التغيير (Franklin & Beaumont, 2017).

وتُعرف الجدارات الوظيفية بأنها: "قدرة الفرد على استخدام مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات لأداء مجموعة أنشطة متماسكة بأسلوب ملائم (Bontius, Den Bogart & Huisman, 2011).

كما تُعرف بأنها: "مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، والتي يمكن للموظف من خلال استخدامها أن يحقق الأداء الناجح" (عبدالكريم شريف، ٢٠١٥).

وتُعرف الجدارات الوظيفية بأنها: "مجموعة من العناصر والصفات التي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل" (خلدون الصعوب، ٢٠١٧).

يتضح مما سبق أن الجدارات الوظيفية تتمثل في السياسات التي يتخذها القطاع في تطوير موارده البشرية من خلال إتباع عدد من الإجراءات المنهجية

مثل البرامج والدورات التدريبية بما يساعد على إيجاد الأداء الفعال أو المتميز، كما يتضح أن الجدارات الوظيفية تشمل المعارف والمهارات والقدرات التي تلزم لأداء عمل محدد بكفاءة داخل بيئة العمل، ويُعرف الباحث الجدارات الوظيفية بأنها: "مجموعة من الصفات والسمات الشخصية التي تتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الموظفون في قطاع الفعاليات، والتي تساعدهم على تحقيق الأهداف والواجبات الموكولة إليهم".

### منظومة بناء وتكوين الجدارات الوظيفية للموارد البشرية:

تعمل القطاعات المختلفة على امتلاك وتكوين الجدارات الوظيفية المطلوبة للعمل من خلال تركيز اهتمامها على المكونات الأساسية لمنظومة بناء الجدارات المتمثلة فيما يلي:

أ. **بناء منظومة القوة (القدرة):** تتمثل القوة في مجموعة الإمكانيات المتمثلة في الآتي:

١. **الخصائص المعرفية:** وهي عبارة عن المخزون المعرفي المتراكم الذي يمتلكه الشخص في تخصص معين.

٢. **الخصائص المهارية:** تتمثل في قدرة الفرد على استغلال المعارف التي اكتسبها وتوظيفها في الجانب التطبيقي، وأداء العمل الموكل إليه بسهولة ويسر.

٣. **الخصائص المتعلقة بالتمكين:** يقصد بالتمكين إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة.

٤. **الخصائص الشخصية:** تشمل مجموعة الصفات أو القدرات الذهنية الفطرية والمكتسبة، والخصائص والسمات النفسية والاجتماعية.

٥. **الخصائص الوجدانية:** تشمل ميول واتجاهات ودوافع الفرد للعمل، وأنماط سلوكه، والانفعالات الصادره عنه تجاه الأعمال أو الأشياء أو الثقافات أو المواقف.

٦. **الخصائص البدنية:** تتمثل في سلامة العقل والحواس، والاتزان في التصرف، وفصاحة اللسان، والتمتع بالصحة، والقدرة على الحركة بالقدر الذي يطلبه العمل.

٧. **الخصائص التطويرية (قوة الملاحظة):** ترتبط بالقدرة التطويرية التي تنتج عن قوة الملاحظة التي يمتلكها الموظفين التي يعبر عنها من خلال المبادرة والإبداع (سعد العنزي، ٢٠٠٩).

ب. **بناء منظومة الأمانة:** يتم من خلالها التمييز بين الشخص الجدير وغير الجدير، والحكم على صلاحية أي شخص لعمل ما من عدمه، وتشمل ما يلي:

١. مبدأ إتقان العمل: يُعرف بأنه: "أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من قبل الشخص الصحيح والحصول على نتائج صحيحة".
٢. مبدأ الإخلاص في أداء العمل: يقصد به إتقان العمل وعدم التقصير في أدائه أو تطويره أو إنجازه.
٣. مبدأ تحمل المسؤولية في مجال العمل: يقصد به إلتزام الشخص بإداء المهام والواجبات المسندة إليه دون تقصير أو تأخير أو إخلال بتلك المهام والواجبات.
٤. مبدأ الصدق: يقصد به قول الحق على الدوام بما يتوافق مع ذلك القول.
٥. مبدأ حفظ أسرار العمل: تعد صفة حفظ الأسرار وعدم إذاعتها من مكونات الأمانة، ومن هذه الأسرار ما يتعلق بالوظيفة وأنظمة العمل.
٦. مبدأ الوفاء: يقصد به ما ينبغي على الشخص القيام به فيما يقطعه على نفسه من تعهد سواء كان خاصاً بصاحب العمل أو بالعملاء، أو بالزملاء.
٧. مبدأ العدل: يقصد بالعدل إعطاء كل ذي حق حقه سواء كان هذا الحق قانونياً أو طبيعياً.
٨. مبدأ الاستقامة والتعفف: أن سمة التعفف تعبر عن أعلى حالة من الاستقامة، وتعني الاستقامة الابتعاد عن الوقوع في الخطأ والترفع عن كل ما يبدو في نظر الآخرين مغرباً ويتعارض مع الأخلاق.

٩. مبدأ تسخير القوة فيما هو نافع: من الأمانة أن تسخر القوة فيما يعود بالنفع على الفرد وعلى القطاع ثم على المجتمع (عبدالمنعم دهمان، ٢٠١٠).

يتضح مما سبق أن دور الأمانة لا يقتصر على ضبط وتوجيه السلوك وإنما يعمل على إثارة الدافع على العمل، ويسهم في تعزيز الرغبة لدى العاملين في العمل، حيث تجعل القيم الإنسان يخلص في العمل ويحسن أداءه، لأن الإلتزام بالقيم في الحياة العملية تشعر صاحبها بالطمأنينة والسعادة، وبالتالي تنعكس على مستوى أدائه في الواقع العملي.

#### أبعاد الجدارات الوظيفية للموارد البشرية:

تشتمل الجدارات الوظيفية على الأبعاد الآتية:

١. **الجدارات الإنتاجية:** تتطلب الجدارات الإنتاجية التركيز على الأهداف والاهتمام بالجودة، ومواعيد التسليم، والرغبة في التطوير والابتكار، والمبادرة والحماس والإخلاص في العمل، وحل المشكلات قبل تفاقمها (عاطف طه، ٢٠١٣).

ويرى الباحث أن الجدارات الإنتاجية تشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز، والإرتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا، ومنها التركيز على الأهداف، والاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم، والرغبة في التطوير والابتكار، والرغبة في البحث عن التحول والتغير، والإخلاص في العمل دون رقابة خارجية، ومهاجمة المشكلات قبل أن تتفاقم، والمبادرة والحماس.

٢. **الجدارات الفنية:** تشير الجدارات الفنية إلى تطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، وتتمثل في المهارات والمعارف المطلوبة لأعمال محددة وفق

المهام الفنية لتلك الوظيفة مثل أدوار التحليل المالي أو التقنية التي تحتاج الى معارف ومهارات محددة أساسية للقيام بالدور المطلوب (منة أبوبكر، ٢٠٢٠).

ويرى الباحث أن الجدارات الفنية تشمل السمات الخاصة بالخبرات والمهارات العلمية والعملية التي تمكن الموظف من التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل، والقدرة على حل المشكلات بالطرق التقليدية، والقدرة على التعامل مع المعلومات.

٣. **الجدارات القيادية:** تُعتبر الجدارات القيادية عنصراً جوهرياً يحتاجه كل قطاع يسعى للنجاح، حيث تسهم في تقديم الدعم المناسب لبناء فريق قوي في مكان العمل، بالإضافة إلى الحرص على تنفيذ المشاريع والمبادرات ومختلف الأعمال الأخرى على أكمل وجه.

ويرى الباحث أن الجدارات القيادية تشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في التأثير على الآخرين من رؤساء ومرؤسين وزملاء وعملاء، بما يمكنه من تحقيق التميز على أقرانه، ويعتمد بدرجة كبيرة على نضج الموظف وخبرته ومهاراته الإجتماعية.

٤. **الجدارات الشخصية:** تتمثل الجدارات الشخصية في المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير الجوانب الشخصية التي تعتبر جزءاً من المهام المطلوبة في العمل مثل جدارات التواصل والتأثير وحل المشاكل (محمد محمد، ٢٠٢٠).

ويرى الباحث أن الجدارات الشخصية تشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في الثقة بالنفس، والدافعية نحو التعلم، والعمل ضمن الفريق، والمرونة في التعامل، وتقبل النقد، والقدرة على إدارة الذات، والاستقرار النفسي، والانفتاح على الآخرين، والمرونة في معاملة الزملاء والعملاء والعمل في الفريق، والقدرة على الاستفادة من التغذية العكسية، ووجود رؤية واضحة للأهداف الذاتية، والقدرة على التعامل مع الرؤساء وتلقي الأوامر وتنفيذها.

#### استخدام الجدارات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية:

توجد استخدامات متعددة للجدارات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية من أهمها

ما يلي:

١. استخدام نظام الجدارات الوظيفية في عملية التوصيف الوظيفي: أصبحت

دراسة خصائص الموظف المتميز الذي يمارس العمل بالفعل هي الأساس

في تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية التي تؤثر على مستوى الأداء في

وظيفة ما (بكري عبدالرحمن، ٢٠١٤).

٢. استخدام نظام الجدارات الوظيفية في تقييم وتصنيف الموظفين: يتم

تصنيف الموظفين إلى ثلاثة أنواع هي: "الموظف المتفوق، الموظف الفاعل،

الموظف الضعيف" (Kim, 2012).

٣. استخدام نظام الجدارات الوظيفية في تحديد الاحتياجات من الموظفين: يقوم

المعنيون بالتخطيط بجمع واسترجاع نماذج الجدارة الوظيفية الخاصة بمختلف

الوظائف الحساسة في القطاع، وإعداد التوصيف الوظيفي لكل وظيفة، ثم

تحديد العدد الأمثل من الموظفين المتميزين والمتوسطين لكل موقع وظيفي على الخارطة التنظيمية للقطاع (Atria & Venkatesh, 2012).

٤. استخدام نظام الجدارات الوظيفية أثناء التخطيط للتدريب: تتم عملية تحديد المواصفات والمهارات التي يحتاجها الموظفين سواء قبل التعيين أو بعده، بغرض تحديد السمات التي يجب التأكد من توافرها لدى الموظف قبل التعيين والمواصفات التي يجب إكسابها للموظف بعد التعيين من خلال التدريب (Dubois & David, 2014).

#### ثالثاً: الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية على النحو التالي:

هدفت دراسة (Vnouckova et al., 2016) إلى اختبار إمكانية استخدام نموذج الجدارات في التعرف على تنمية المواهب في قطاع الزراعة، واستخدمت الدراسة تحليل الجدارات في تحديد العوامل الرئيسية المؤدية إلى التعرف على المواهب وتنمية المواهب من خلال نموذج الجدارات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم جمعها بالاعتماد على قوائم الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٠١) شركة زراعية

وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الخمسة التي تصف تطوير وتنمية المواهب في قطاع الزراعة التي تتمثل في: (المدخل الحصري، دعم الإدارة، التطوير الاستراتيجي، تطوير القيادة، التكامل) تساهم في بناء نماذج الجدارات المستخدمة

في تحديد المواهب في الوظائف المحددة، وتستنتج الدراسة إمكانية الاعتماد على نموذج الجدارات في التعرف على المواهب وتطوير المواهب.

بينما هدفت دراسة (Nawangsari & Sutawidjaya, 2019) إلى تحليل تأثير الجدارات والدافعية وإدارة المواهب على مشاركة العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم تجميعها باستخدام قوائم الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٠١) مفردة من العاملين في المنشآت.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجدارات تؤثر بصورة مباشرة وإيجابية على مشاركة العاملين، كما توصلت النتائج إلى أن الدافعية والحوافز وإدارة المواهب تؤثر بصورة إيجابية على مشاركة العاملين، وأظهرت النتائج أن الدافعية والجدارات ترتبط بعلاقة إيجابية ومباشرة بإدارة المواهب، وتؤثر الجدارات والدافعية بصورة غير مباشرة على مشاركة العاملين من خلال توسط إدارة المواهب.

كما هدفت دراسة (Alimam, 2019) إلى اختبار العلاقة بين إدارة المواهب وأداء منظمات الأعمال، والتعرف على دور جدارات منظمات الأعمال في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم تجميعها بالاعتماد على قوائم الاستبيان من عينة تتكون من (١١٩) مفردة من بين العاملين في المنظمات الصناعية المختارة في السودان.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وأداء منظمات الأعمال، وتشير النتائج إلى أن جدارات منظمات الأعمال تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وأداء منظمات الأعمال، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود إدارة المواهب المهيكلة بصورة صحيحة في منظمات الأعمال يساهم في رفع مستوى الأداء مع التركيز على الدور الوسيط للجدارات في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المنظمات.

وأكدت دراسة (Madhavi & Mehrotra, 2019) على دور الجدارات في بناء إدارة المواهب الفعالة في دعم وتحقيق الإدارة الفعالة بمنظمات الأعمال، والتعرف على دور إدارة المواهب في منظمات الأعمال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب تمثل جزءاً لا يتجزأ من ثقافة منشآت الأعمال، وأن إدارة المواهب تساهم في بناء القوي العاملة لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة، وأظهرت الدراسة أن بناء إدارة المواهب ارتكازاً على الجدارات بالمنظمة له تأثيرات جوهرية على مناطق التشغيل الحرجة بالمنظمة ونتائج الأداء.

وكشفت دراسة (Bhaker, 2020) عن العلاقة بين القدرة التنافسية لجدارات العاملين وإدارة المواهب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البيانات التي تم تجميعها بالاعتماد على قوائم الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وجدارات العاملين، وتبين نتائج الدراسة أن إدارة المواهب تساهم في تحسين مهارات وجدارات العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وإدارة جدارات العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات محل الدراسة.

يتضح مما سبق وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين استراتيجيات إدارة المواهب والجدارات الوظيفية للموارد البشرية، كما أكدت على أن إدارة المواهب تساهم في تحسين مهارات وجدارات العاملين، وتؤدي إلى الترابط القوي بين كلا من المواهب والجدارات في منظمات الأعمال.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من العرض السابق للدراسات السابقة ما يلي:

- **أوجه التشابه:** تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لاستراتيجيات إدارة المواهب، بالإضافة إلى بناء الجدارات الوظيفية.
- **أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية.
- **أوجه الاستفادة:** استفادت الدراسة الحالية مما تم عرضه من دراسات سابقة في تدعيم محاور الإطار النظري التي قامت الدراسة بتغطيتها، والمساهمة في بناء بعض فقرات أداة الدراسة.

### فروض الدراسة:

بعد عرض الإطار والنظري والدراسات السابقة يمكن عرض فروض الدراسة على النحو التالي:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على أبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات.

### الإطار الميداني للدراسة:

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية من العاملين في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، حيث قام بتوزيع (٦٧٠) استمارة استبيان على العاملين في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة (٦٣٨) استمارة استبيان بنسبة (٩٥.٢٢%)، وذلك للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بشأن أبعاد المتغيرات موضع الدراسة.

#### تحديد نوع ومصادر البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

١. مصادر البيانات الثانوية: يُمكن تحديد البيانات الثانوية التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها، حيث اعتمد الباحث في جمع البيانات الثانوية على المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة، والمجلات والدوريات العربية والأجنبية.

٢. مصادر البيانات الأولية: قام الباحث بإعداد جانب تطبيقي ميداني لمعالجة الجوانب التحليلية واستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة من خلال استمارة استبيان موجهة لعينة من العاملين في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية.

٣. الدراسة التحليلية: تم تفريغ البيانات من استمارات الاستبيان، وتصنيفها، وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، وقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

### طرق وأساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتتمثل أداة جمع البيانات في استمارة الاستبيان الموجهة إلى العاملين في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، وصممت استمارة الاستبيان كالآتي:

• **القسم الأول:** يتعلق بـ "البيانات الشخصية" ويتمثل في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

• **القسم الثاني:** يتعلق بمتغير "تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب" وتمثلت أبعاده في: (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وبلغ عدد عبارات كل بُعد (٨) عبارات، وبلغ إجمالي عدد عبارات المتغير ككل (٢٤) عبارة.

• **القسم الثالث:** يتعلق بمتغير "بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية" وتمثلت أبعاده في: (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية)، وبلغ عدد عبارات كل بُعد (٥) عبارات، وبلغ إجمالي عدد عبارات المتغير ككل (٢٠) عبارة.

كما قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية عند جمع الاستبيان من العاملين في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، حيث تمت هذه المقابلات الشخصية مع بعض العاملين، وذلك لمعرفة مدى أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, Ver. 25)، لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. معامل ارتباط بيرسون (**Correlation**): لاختبار مدى صحة الفرض الأول الرئيس.

٢. تحليل الإنحدار المتعدد (Regression Analysis): لاختبار مدى صحة الفرض الثاني الرئيس وفروضه الفرعية.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الميدانية:

١. صدق الاستبيان: يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه تلك العبارة، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١): معاملات الارتباط بين العبارة والبُعد الذي تنتمي إليه تلك العبارة

استقطاب المواهب		تنمية المواهب		الاحتفاظ بالمواهب			
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط		
١	**٠.٦٨٢	١	**٠.٧٠٩	١	**٠.٥٨١		
٢	**٠.٦١٦	٢	**٠.٧٠١	٢	**٠.٦٦٣		
٣	**٠.٥٧٢	٣	**٠.٨٠٩	٣	**٠.٨٩٣		
٤	**٠.٣٧٥	٤	**٠.٦٧٧	٤	**٠.٨٥٢		
٥	**٠.٧٢٠	٥	**٠.٧٥٣	٥	**٠.٨٥٣		
٦	**٠.٦٦٠	٦	**٠.٧٨٥	٦	**٠.٨٣٣		
٧	**٠.٦٤٧	٧	**٠.٦٦٩	٧	**٠.٧٦٣		
٨	**٠.٧٣٤	٨	**٠.٦٩٢	٨	**٠.٤٣٦		
الجدارات الإنتاجية		الجدارات الفنية		الجدارات القيادية		الجدارات الشخصية	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	**٠.٨٣٧	١	**٠.٥٣٨	١	**٠.٦١٧	١	**٠.٧٥٨
٢	**٠.٨١٧	٢	**٠.٨٤٧	٢	**٠.٨٩٨	٢	**٠.٨٣٤

**٠.٦٧٠	٣	**٠.٨٠٢	٣	**٠.٨٧٢	٣	**٠.٨٢٩	٣
**٠.٨١١	٤	**٠.٧٠٦	٤	**٠.٩٠٦	٤	**٠.٨٣٠	٤
**٠.٧٠٩	٥	**٠.٩٠٢	٥	**٠.٨٩٨	٥	**٠.٥٣٥	٥

**\*\* دالة عند مستوى (٠.٠١)**

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط الخاصة ببعدها استقطاب المواهب تراوحت بين (٠.٣٧٥، ٠.٧٣٤)، وقيم معاملات الارتباط الخاصة ببعدها تنمية المواهب تراوحت بين (٠.٦٦٩، ٠.٨٠٩)، وقيم معاملات الارتباط الخاصة ببعدها الاحتفاظ بالمواهب تراوحت بين (٠.٤٣٦، ٠.٨٩٣)، وقيم معاملات الارتباط الخاصة ببعدها الجدارات الإنتاجية تراوحت بين (٠.٥٣٥، ٠.٨٣٠)، وقيم معاملات الارتباط الخاصة ببعدها الجدارات الفنية تراوحت بين (٠.٥٣٨، ٠.٩٠٦)، وقيم معاملات الارتباط الخاصة ببعدها الجدارات القيادية تراوحت بين (٠.٦١٧، ٠.٩٠٢)، وقيم معاملات الارتباط الخاصة ببعدها الجدارات الشخصية تراوحت بين (٠.٦٧٠، ٠.٨٣٤)، كما جاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان، كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد الإستبيان، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٢): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان

م	الأبعاد	معاملات الارتباط	م	الأبعاد	معاملات الارتباط
١	استقطاب المواهب	**٠.٦٥٦	٤	الجدارات الإنتاجية	**٠.٨٣٥
٢	تنمية المواهب	**٠.٨٥٩	٥	الجدارات الفنية	**٠.٨٩٤
			٦	الجدارات القيادية	**٠.٨١٦
٣	الاحتفاظ بالمواهب	**٠.٨٨٢	٧	الجدارات الشخصية	**٠.٥٧٦

\*\* دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد الإستبيان تراوحت بين (٠.٥٧٦، ٠.٨٩٤)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، كما أن جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان، وبذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للإستبيان.

٢. ثبات الإستبيان: يقصد بثبات الإستبيان "الحصول على نفس النتائج عند تكرار القياس باستخدام نفس الأداة وفي نفس الظروف"، ولتقدير ثبات الإستبيان تم استخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٣): قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لكل بُعد من أبعاد

الإستبيان

م	الأبعاد	معاملات ثبات ألفا كرونباخ	
		معادلة سبيرمان براون	معادلة جتمان
١	استقطاب المواهب	٠.٧٧٨	٠.٦٩٥
٢	تنمية المواهب	٠.٨٦٧	٠.٧٤٤
٣	الاحتفاظ بالمواهب	٠.٨٨٠	٠.٨٢٨
٤	الجدارات الإنتاجية	٠.٨٢٩	٠.٧٤٦
٥	الجدارات الفنية	٠.٨٨٠	٠.٩١٣
٦	الجدارات القيادية	٠.٨٤٨	٠.٨٦٧
٧	الجدارات الشخصية	٠.٨٠٧	٠.٧٧١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ جاءت في المدى (٠.٧٧٨ ، ٠.٨٨٠)، وأن قيم معاملات ثبات التجزئة النصفية قبل التصحيح وفقاً لمعادلة جتمان جاءت في المدى (٠.٦٩٥ ، ٠.٩١٣)، وبعد التصحيح وفقاً لمعادلة سبيرمان براون جاءت في المدى (٠.٧٠١ ، ٠.٩١٩)، وجميعها قيم معاملات مرتفعة إحصائياً، مما يؤكد ثبات وصلاحيّة استخدام الإستبيان وملاءمته لأغراض الدراسة.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

١. نتائج التحقق من الفرض الأول:

**ينص الفرض الأول على:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات".

للتحقق من هذا الفرض تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، كما يوضحه الجدول الآتي:

**جدول (٤): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب**

**وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات**

الأبعاد	استقطاب المواهب	تنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	الجدارات الإنتاجية	الجدارات الفنية	الجدارات القيادية	الجدارات الشخصية
استقطاب المواهب	١.٠٠						
تنمية المواهب	**٠.٤٥٠	١.٠٠					
الاحتفاظ بالمواهب	**٠.٤٧٧	**٠.٧٢٥	١.٠٠				
الجدارات الإنتاجية	**٠.٤١٧	**٠.٧٢٤	**٠.٧٠٣	١.٠٠			
الجدارات الفنية	**٠.٤٦٥	**٠.٧٥٨	**٠.٨١٣	**٠.٧٧٠	١.٠٠		
الجدارات القيادية	**٠.٦٤٤	**٠.٦١٠	**٠.٦٣٢	**٠.٦١٥	**٠.٦٥٢	١.٠٠	
الجدارات الشخصية	**٠.٥٦٦	**٠.٤٢٢	**٠.٤٥٦	**٠.٥٠٠	**٠.٤٩٧	**٠.٣٩٢	١.٠٠

**\*\* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)**

يتضح من الجدول السابق وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في قطاع الفعاليات كالتالي:

أ. وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين بُعد (استقطاب المواهب) وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في قطاع الفعاليات بقيم معاملات ارتباط (٠.٤١٧، ٠.٤٦٥، ٠.٦٤٤، ٠.٥٦٦) على التوالي.

ب. وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين بُعد (تنمية المواهب) وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في قطاع الفعاليات بقيم معاملات ارتباط (٠.٧٢٤، ٠.٧٥٨، ٠.٦١٠، ٠.٤٢٢) على التوالي.

ج. وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين بُعد (الاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في قطاع الفعاليات بقيم معاملات ارتباط (٠.٧٠٣، ٠.٨١٣، ٠.٦٣٢، ٠.٤٥٦) على التوالي.

يتضح مما سبق ارتباط أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، ويرجع الباحث ذلك إلى الدور الإيجابي الذي تؤديه تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين وتطوير بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية من خلال استقطاب المواهب وتمييزهم والاحتفاظ بهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( Nawangsari & Bhaker, 2019), ودراسة (Sutawidjaya, 2019), ودراسة (Alimam, 2019), ودراسة ( Bhaker, 2020).

## ٢. نتائج التحقق من الفرض الثاني:

**ينص الفرض الثاني على:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على أبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات".

استخدم الباحث اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على مدى أثر أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على أبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في قطاع الفعاليات ، كما يوضحها الجدول الآتي:

**جدول (٥): نتائج معاملات الارتباط المتعدد لأثر أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات**

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	الخطأ المعياري	قيمة Adjusted (R <sup>2</sup> )	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة (R)	الجدارات الوظيفية
٠.٠١	٣٠٩.٠٦٩	٢١٨٠.٢٠٣	٣	٦٥٤٠.٦٠٩	الإنحدار	٢.٦٥٥٩٦	٠.٥٩٢	٠.٥٩٤	٠.٧٧١	الجدارات الإنتاجية
		٧.٠٥٤	٦٣٤	٤٤٧٢.٣٠٠	البواقي					
		-	٦٣٧	١١٠١٢.٩٠٩	المجموع					
٠.٠١	٥٥٩.١٦١	٤٥٧٩.٣٧١	٣	١٣٧٣٨.١١٢	الإنحدار	٢.٨٦١٧٧	٠.٧٢٤	٠.٧٢٦	٠.٨٥٢	الجدارات الفنية
		٨.١٩٠	٦٣٤	٥١٩٢.٢٨٣	البواقي					
		-	٦٣٧	١٨٩٣.٣٩٥	المجموع					
٠.٠١	٢٩٥.١٤٥	٣١٨٨.٩٣٣	٣	٩٥٦٦.٧٩٩	الإنحدار	٣.٢٨٧٠٤	٠.٥٨١	٠.٥٨٣	٠.٧٦٣	الجدارات القيادية
		١٠.٨٠٥	٦٣٤	٦٨٥٠.١٣٥	البواقي					
		-	٦٣٧	١٦٤١٦.٩٣٤	المجموع					
٠.٠١	٦٣.٣٠٣	٨٤٣.٩٤١	٣	٢٥٣١.٨٢٤	الإنحدار	٣.٦٥١٢٧	٠.٢٢٧	٠.٢٣٠	٠.٤٨٠	الجدارات الشخصية
		١٣.٣٣٢	٦٣٤	٨٤٥٢.٣٥٩	البواقي					
		-	٦٣٧	١٠٩٨٤.١٨٣	المجموع					

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ. أن القدرة التنبؤية لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في التنبؤ بالجدارات الإنتاجية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بلغت (٥٩.٢%)، وأن قيمة (F) بلغت (٣٠٩.٠٦٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجدارات الإنتاجية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، لذا يمكن التنبؤ بالجدارات الإنتاجية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات من أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، حيث إسهمت أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تفسير (٥٩.٤%) من تباين الجدارات الإنتاجية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات.

ب. أن القدرة التنبؤية لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في التنبؤ بالجدارات الفنية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بلغت (٧٢.٤%)، وأن قيمة (F) بلغت (٥٥٩.١٦١)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجدارات الفنية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، لذا يمكن التنبؤ بالجدارات الفنية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات من أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، حيث إسهمت أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تفسير (٧٢.٦%) من تباين الجدارات الفنية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات.

ج. أن القدرة التنبؤية لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في التنبؤ بالجدارات القيادية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بلغت (٥٨.١%)، وأن قيمة (F) بلغت (٢٩٥.١٤٥)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجدارات القيادية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، لذا يمكن التنبؤ بالجدارات القيادية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات من أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، حيث إسهمت أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تفسير (٥٨.٣%) من تباين الجدارات القيادية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات.

د. أن القدرة التنبؤية لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في التنبؤ بالجدارات الشخصية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بلغت (٢٢.٧%)،

وأن قيمة (F) بلغت (٦٣.٣٠٣)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجدارات الشخصية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، لذا يمكن التنبؤ بالجدارات الشخصية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات من أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب، حيث إسهمت أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تفسير (٢٣%) من تباين الجدارات الشخصية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات كآلاتي:

جدول (٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات

مستوى الدلالة	قيمة (T) لمعاملات النموذج	معاملات الانحدار المعيارية (Beta)	الخطأ المعياري لمعاملات النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية (B)	أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب	أبعاد الجدارات الوظيفية
٠.٠٥	٢.٠٧٦	٠.٠٦٠	٠.٠١٨	٠.٠٣٨	استقطاب المواهب	الجدارات الإنتاجية
٠.٠١	١١.٥٧٣	٠.٤٣٤	٠.٠٢٢	٠.٢٥٨	تنمية المواهب	
٠.٠١	٩.٦٦٢	٠.٣٦٢	٠.٠١٩	٠.١٨٥	الاحتفاظ بالمواهب	

٠.٠١	٣.٠٨٧	٠.٠٧٣	٠.٠٢٠	٠.٠٦١	استقطاب المواهب	الجدارات الفنية
٠.٠١	١٠.٨٨٣	٠.٣٣٦	٠.٠٢٤	٠.٢٦٢	تنمية المواهب	
٠.٠١	١٧.٤٦١	٠.٥٣٧	٠.٠٢١	٠.٣٦٠	الاحتفاظ بالمواهب	
٠.٠١	١٤.٣١٩	٠.٤٢٠	٠.٠٢٣	٠.٣٢٥	استقطاب المواهب	الجدارات القيادية
٠.٠١	٥.٤٧٣	٠.٢٠٨	٠.٠٢٨	٠.١٥١	تنمية المواهب	
٠.٠١	٧.٧٣٢	٠.٢٩٤	٠.٠٢٤	٠.١٨٣	الاحتفاظ بالمواهب	
٠.٠٥	٢.٠٤٣	٠.٠٨١	٠.٠٢٥	٠.٠٥٢	استقطاب المواهب	الجدارات الشخصية
٠.٠١	٤.١٧٤	٠.٢١٦	٠.٠٣١	٠.١٢٨	تنمية المواهب	
٠.٠١	٦.٥١٠	٠.٣٣٦	٠.٠٢٦	٠.١٧١	الاحتفاظ بالمواهب	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الجدارات الإنتاجية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، حيث بلغت قيم معامل الإنحدار المحسوبة (٠.٤٣٤، ٠.٣٦٢)، وبلغت قيم "T" (١١.٥٧٣، ٩.٦٦٢) على التوالي، كما بلغت قيم الأثر لُبُعدِي "تنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب" في الجدارات الإنتاجية (٠.٢٥٨، ٠.١٨٥)، ووجود أثر إيجابي

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لُبُعد استقطاب المواهب في بُعد الجدارات الإنتاجية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار المحسوبة (٠.٠٦٠)، وبلغت قيمة "T" (٢.٠٧٦)، كما بلغت قيمة الأثر لُبُعد استقطاب المواهب في بُعد الجدارات الإنتاجية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات (٠.٠٣٨).

ب. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الجدارات الفنية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، حيث بلغت قيم معامل الإنحدار المحسوبة (٠.٠٧٣، ٠.٣٣٦، ٠.٥٣٧)، وبلغت قيم "T" (٣.٠٨٧، ١٠.٨٨٣، ١٧.٤٦١) على التوالي، كما بلغت قيم الأثر لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الجدارات الفنية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات (٠.٠٦١، ٠.٢٦٢، ٠.٣٦٠) على التوالي.

ج. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الجدارات القيادية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، حيث بلغت قيم معامل الإنحدار المحسوبة (٠.٤٢٠، ٠.٢٠٨، ٠.٢٩٤)، وبلغت قيم "T" (١٤.٣١٩، ٥.٤٧٣، ٧.٧٣٢) على التوالي، كما بلغت قيم الأثر لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية

المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الجدارات القيادية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات (٠.٣٢٥، ٠.١٢٥، ٠.١٨٣) على التوالي.

د. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الجدارات الشخصية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، حيث بلغت قيم معامل الإنحدار المحسوبة (٠.٢١٦، ٠.٣٣٦)، وبلغت قيم "T" (٤.١٧٤، ٦.٥١٠) على التوالي، كما بلغت قيم الأثر لبُعدي "تنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب" في الجدارات الشخصية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات (٠.١٢٨، ٠.١٧١)، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لبُعد استقطاب المواهب في بُعد الجدارات الشخصية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار المحسوبة (٠.٠٨١)، وبلغت قيمة "T" (٢.٠٤٣)، كما بلغت قيمة الأثر لبُعد استقطاب المواهب في بُعد الجدارات الشخصية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات (٠.٠٥٢).

#### نتائج الدراسة الميدانية:

١. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في قطاع الفعاليات.

٢. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لبعدي (تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الجدارات الإنتاجية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) لُبعد استقطاب المواهب في بُعد الجدارات الإنتاجية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات.

٣. بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الجدارات الفنية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات.

٤. أكدت نتائج الدراسة على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الجدارات القيادية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات.

٥. أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لبعدي (تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الجدارات الشخصية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) لُبعد استقطاب المواهب في بُعد الجدارات الشخصية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج العامة للدراسة يمكن تقديم توصيات الدراسة لقطاع  
الفعاليات التي تساهم في بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية بالملكة العربية  
السعودية من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب كآلاتي:

١. الاهتمام بطبيعة العلاقة الإيجابية القوية التي تربط بين أبعاد تطبيق  
استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية، وكذلك  
ضرورة الاستفادة من طبيعة التأثير الإيجابي لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة  
المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية بالملكة العربية  
السعودية.

٢. الاهتمام بتوفير أبعاد ومتطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب اللازمة  
لبناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية ومعالجة جميع المعوقات من خلال  
استقطاب المواهب وتنميتهم والاحتفاظ بهم.

٣. العمل على توفير دورات تدريبية للعاملين في قطاع الفعاليات من أجل تنمية  
قدراتهم الإبداعية.

٤. توفير كافة الأجهزة والتقنيات التكنولوجية والبرامج الإلكترونية المستحدثة التي  
تساهم في تنمية العاملين في جميع المستويات الإدارية لتوفير كافة المهارات  
المطلوبة للعمل.

٥. اهتمام قطاع الفعاليات ببناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية، بحيث تساهم في فاعلية وكفاءة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب من أجل تحقيق مزايا تنافسية في قطاع الفعاليات.

#### مراجع الدراسة:

أحمد عبدالكريم غانم عبدالحليم (٢٠١٩). تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية. *مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة بكلية السياحة والفنادق جامعة قناة السويس*، ١٧(١)، ص ١٣٨-١٤٨.

إيمان صبيان (٢٠١٩). إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية. *رسالة دكتوراه*، قسم إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.

بكري عبدالرحمن (٢٠١٤). الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة المصرية الإلكترونية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٢)، ص ٢٢.

حمود عبدالله صالح عقلان (٢٠٢١). العوامل المؤثرة على بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية اليمنية. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية بالجامعة الإسلامية*، ٢٩(٢)، ص ٩٠-١١٣.

خلدون عبدالله مطلق الصعوب (٢٠١٧). دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن. *رسالة دكتوراه*، جامعة أم درمان الإسلامية بالسودان.

سعد العنزي، أحمد صالح (٢٠٠٩). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. الأردن: دار البلاد للنشر.

سهيلة محمد فاضل العبيدي (٢٠١٦). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢٢ (٩٠)، ص ١٣.

عاطف جابر طه (٢٠١٣). *قضايا معاصرة في الموارد البشرية*. القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم.

عبدالكريم راضي شريف: (٢٠١٥). *المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال*. بيروت: دار الهلال للنشر.

عبدالمنعم دهمان (٢٠١٠). *إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي*. حلب: شعاع للنشر والعلوم.

كلودين عبدالكريم سلامة (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة. *مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية بجامعة البعث*، ٤٣ (١٤)، ص ١١-٤٥.

محمد الفاتح محمود بشير المغربي (٢٠١٠). التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأساليب مجابقتها. *المؤتمر العربي للتنمية الإدارية وتعزيز الاقتصاد الوطني*، ٦١-٨٨.

محمد عبدالناصر محمد (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. *مجلة الإدارة التربوية*، (١٤)، ص ٦٥.

محمود عبدالفتاح رضوان (٢٠١٨). *إدارة المواهب في المنظمة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مصطفى عبدالعال (٢٠١٣). عرض وتحليل إدارة المواهب. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٤)، ص ٣٧٧-٣٩٥.

منة الله أبوبكر (٢٠٢٠). أثر الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن. *رسالة ماجستير غير منشورة*، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

موسى طعيمة السميرات (٢٠١٨). أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية. *رسالة ماجستير*، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة بالأردن.

ناصر محمد العديلي (٢٠٠٩). *إدارة الموهبة في الشركات السعودية*. الرياض: آفاق للإبداع والجودة والتدريب.

نهاد جابر (٢٠١٣). مستقبل الموارد البشرية المبنية على الجدارات. *ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الأول للتدريب وبناء القدرات*، صنعاء.

هيفي علي سليمان (٢٠١٤). أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الإبداعي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية. *رسالة*

ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط  
بالأردن.

- Alimam, O. (2019). The moderating role of business competencies in the relationship between Talent Management and Business Performance. *Ph.D.* Sudan University of Science and Technology.
- Atria, S. & Venkatesh, A. (2013). Developing Performance-linked competency Model: a tool for competitive advantage. *International Journal of organization Analysis*, 2 (1), Pp. 26-35.
- Berger, J. (2014). *Creating a Talent management system for organization excellence: Connecting the dots. Talent management handbook*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bhaker, S. (2020). Talent Management & Competency of Employees: A Study of IT Sector. *Haryana Journal of Business*, 12 (1), Pp.187-196.
- Bontius, I. Den Bogart, K. & Huisman, 1. (2011). *The Learning Of Comptencies. Three Typical Curriculum Designs*. Netherlands: Hetrogenboseh.
- Cheese, P. (2015). Talent Management for a New Era: What we Have Learned from the Recession and What we Need to Focus on Next. *Human Resource Management International Digest*, 18(3), 3-5.
- Cunningham, A. (2017). *Talent management and succession planning*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc, P.19.

- Davis, T. Cutt, M. Flynn, N. & Nowl, P. (2017). *Talent Assessment: a new strategy for Talent Managemen*. United States of America: Gower.
- Dijk, J. (2017). The Talent Management approach to human resource Management. *Academy of Strategic Management Journal*, 16 (1), Pp.31-46.
- Dubois, D & David, H. (2014). *Cometency-Bass human resource management*. New York: Advection of CPP.
- Duckett, H. (2021). *Leading Learning Talent Managing*. New York: John Wiley and Sons.
- Franklin, K. & Beaumont, H. (2017). National Vocational Qualifications, Scottish Vocational Qualifications, Competence-Based Education and Training. *Journal of Vocational Education And Training*, 49 (4), Pp. 56-64.
- Garavan, T. Carbery, R. & Rock, A. (2016). Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Haskins, M. & Shaffer, G. (2018). A Talent development framework: Tacking the puzzle. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(1), 13-16.
- Heinen, J. S. & O'Neill, C. (2018). Managing talent to maximize performance. *International Journal of Humanities and Social Science, USA*, 12 (1), Pp.31-45.

- Kevin, G. (2013). *Talent management best practices: identifying and developing high potential leaders*, USA: American Hospital Association.
- Kim, P. (2012). *Performance Management and Performance Appraisal in the public sector*. New York: Advection of CPP.
- Kraimer, M. Shaffer, M. & Bolino, M. (2013). The Influence of Expatriate and Repatriate Experiences on Career Advancement and Repatriate Retention. *Human Resource Management*, 48(1), 27-47.
- Laff, M. (2016). Talent management: From hire to retire. *Journal of T+D Alexandria*, 60 (11), Pp.42-50.
- Langenegger, P. & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of Talent Management strategies. *European Journal International Management*, 5(5), Pp.524-539.
- Li, L. & Wang, X. (2019). The Strategy of Talent Localization in Multinational Corporations. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), Pp. 16-19.
- Lyria, R. (2016). Role of Talent Management on organization performance in companies listed in naibobi security exchange in kenya: Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), Pp.285-290.
- Madhavi, T. & Mehrotra, R. (2019). Competency-Based Talent Management-An Effective Management Tool. *Proceedings of the Third International Conference on Microelectronics, Computing and Communication Systems* (pp. 291-299), Springer, Singapore.

- Mellahi, K. & Collings, D. (2019). *Strategic Talent Management*. Amsterdam: Elsevier Publisher.
- Meyer, T. (2019). *Talent Managing Disclaimer*. Britain: Arab Academy for Higher Education.
- Nawangarsi, L. & Sutawidjaya, A. (2019). Talent management in mediating competencies and motivation to improve employee's engagement. *International Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), Pp. 89-97.
- Schuler, R. Jackson, S. & Tarique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 501-521.
- Tarique, I. & Schuler, R. (2015). Global Talent Management Literature Review. *Journal of World Business*, 45(2), 105-196.
- Vnouckova, L., Urbancova, H. & Smolova, H. (2016). Identification and development of key talents through competency modelling in agriculture companies. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(4), Pp. 1409-1419.
- Wayne, J. & Casper, W. (2017). Why Does Firm Reputation in Human Resource Policies Influence College Students? The Mechanisms Underlying Job Pursuit Intentions. *Human Resource Management*, 51(1), 2017, 121-142.
- Yang, X. & Li, X. (2019). Evaluation Research on Optimization Efficiency of Human Resource Allocation in Marine Insurance Industry Based on Malmquist Index Model. *Jou*