

The Impact of Talent Management Strategies on Employees' Retention: A Field Study at DiGiShi Company

Dr. Munir Abbas * 

(Received 5 / 12 / 2024. Accepted 7 / 5 / 2025)

□ ABSTRACT □

This research aims to know the impact of talent management strategies on employees' retention in the e-commerce company in Syria, DiGiShi company. The researcher used the analytical descriptive methodology. The questionnaire was distributed to all employees in the company (130) employees, and (129) questionnaires were collected. The collected data was analyzed by SPSS program version (25).

The study resulted in the impact of talent management strategies (attraction, development, retention, and succession planning) in retaining the talented employees in the company. Also, succession planning strategy has higher response in comparison to the other talent management strategies. In addition to the effect of performance management on retaining the company's talents.

The research recommended taking care of talents attracting factors including; motivating work environment, providing performance pay and training employment panels on how to select the talents in job interviews. Also recommended talents capacity building after recruiting them and continuously developing them, in addition to putting policies that enforce talents retention and making them feel work stability. Finally, it recommended establishing special department to manage talents in the human resource management department in the company to take care of the talents and retain them.

Keywords: Talent Management, Performance Management, Talent Attraction, Talent Development, Talent Retention.

Copyright  : Latakia University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* Associate Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Management Sciences, Syrian Private University (SPU), Rural Damascus, Syria.

تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعمالين دراسة ميدانية في شركة ديجي شي

د. منير عباس* 

(تاريخ الإبداع 2024 / 12 / 5. قُبِلَ للنشر في 2025 / 5 / 7)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد تأثير استراتيجيات إدارة المواهب (الجذب، التطوير، المحافظة، والتعاقب الوظيفي) في الاحتفاظ بالعمالين في شركة ديجي شي (DiGiShi) للتجارة الإلكترونية في سورية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تصميم استبانة وتوزيعها على كل العاملين في الشركة البالغ عددهم (130) عاملاً، وتم استعادة (129) استباناً ليُقوم بتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، النسخة (25) منه.

وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، أهمها وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة المواهب (الجذب، التطوير، المحافظة، والتعاقب الوظيفي) في الاحتفاظ بالعمالين الموهوبين في الشركة. وقد جاءت استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي بأعلى استجابة لدى أفراد العينة مقارنة بباقي استراتيجيات إدارة المواهب. بالإضافة إلى وجود تأثير لإدارة الأداء في الحفاظ على الموهوبين لدى الشركة.

وقد أوصى البحث بالاهتمام بعوامل جذب الموهوبين كبيئة العمل المحفزة وتوفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء وتدريب لجان التوظيف على اختيار الموهوبين في مقابلات العمل، كما أوصى ببناء قدرات الموهوبين بعد استقطابهم والعمل على تطويرهم المستمر، وإنشاء قسم خاص لإدارة المواهب في قسم إدارة الموارد البشرية في الشركة للاهتمام بالمواهب والاحتفاظ بها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، إدارة الأداء، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب

حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص



CC BY-NC-SA 04

* أستاذ مساعد، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، الجامعة السورية الخاصة، ريف دمشق، سورية.

مقدمة:

أدت التغيرات التكنولوجية المتسارعة في العالم في عصر المعرفة إلى ظهور مصطلح إدارة المواهب وذلك بسبب الحاجة إلى الابتكار والإبداع المستمرين في عالم الأعمال اليوم، وهو ما يؤثر على أداء المنظمات بشكل عام. ويُعد استقطاب المواهب والمحافظة عليها من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم بسبب صعوبة تحديد المواهب والبحث عنها بالإضافة إلى ندرتها في مقابل الحاجة إليها وازدياد التنافس على استقطابها والاحتفاظ بها بعد توظيفها، مما جعل إدارة المواهب تحظى بالاهتمام المتزايد.

يُعد قطاع التجارة الإلكترونية قطاعاً حديثاً نسبياً في سورية، ويُعد من أهم القطاعات الاقتصادية على مستوى العالم حالياً بسبب انتشاره وتطوره المتزايد والمستمر والذي بات يلعب دوراً حيوياً في اقتصاد الدول بشكل عام، وهو ما يجعله قطاعاً واعداً في السوق السورية. ويعتمد هذا القطاع بشكل أساسي على الموظفين الأكفاء والموهوبين لضمان استمراره وتطوره، مما يجعل إدارة المواهب في المنظمات التي تعمل في هذا القطاع ضرورة أساسية وذلك بغية الاحتفاظ بهذه المواهب وعدم خسارتها لصالح المنظمات المنافسة. ومما يزيد من التحديات التي تواجهها المنظمات في الاحتفاظ بالمواهب لديها هو المنافسة من المنظمات في الدول المجاورة التي تعمل على جذب واستقطاب المواهب السورية للعمل لديها عن بعد وبأجور أعلى من الأجور المحلية. انطلاقاً مما سبق، حاول البحث الحالي تحديد تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعمالين في شركة ديجي شي للتسويق الإلكتروني.

الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث نذكر أهمها:

أ- الدراسات العربية:

- 1-دراسة سلامة (2021) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعمالين الموهوبين دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية جذب الموهوبين، استراتيجية تطوير الموهوبين، استراتيجية إدارة أداء المواهب) في الاحتفاظ بالعمالين الموهوبين لدى شركات التأمين الخاصة في مدينة دمشق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وتم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة بشكل عشوائي على (130) موظفاً ضمن (4) شركات التأمين التالية وتم استرداد (106) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة المواهب (جذب الموهوبين، تطوير الموهوبين، أداء إدارة المواهب) في الاحتفاظ بالعمالين الموهوبين.
- 2-دراسة زيادة (2021) بعنوان "دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة والأثر ما بين نظام إدارة المواهب والأداء الوظيفي المتميز وذلك في مصرف الراجحي، فرع أبها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة إلكترونية لجمع المعلومات وسهولة الوصول إلى مجتمع الدراسة والمكون من عينة عشوائية من المديرين والموظفين، حيث تم اعتماد 223 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وأوصت الدراسة بضرورة وضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين، وضع الاستراتيجية للمحافظة على أفضل العمال المبدعين، استحداث إدارة للمواهب البشرية، توفير الميزانية الملائمة لتحفيز الموهوبين، وتفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز.

3-دراسة (أبو جامع وآخرون، 2023) بعنوان "مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي" هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (376) مشاركاً تم اختيارهم بطريقة قصدية حيث أجاب منهم (310) فقط. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة لجميع مجالات الاستبانة (الاستقطاب، التنمية المهنية، الاكتشاف، والاحتفاظ بالمواهب) جاءت بدرجة متوسطة. وكان أهم مقترحات عينة الدراسة لتعزيز فاعلية إدارة المواهب إنشاء إدارة رسمية منظمة للمواهب (54.2%)، بينما جاء مقترح الاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة في إدارة المواهب وتبادلها كأقل مقترح (1.39%). أوصت الدراسة بضرورة إيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، وإنشاء وحدة متكاملة لإدارة المواهب توكل إليها مهام الاستقطاب، والاكتشاف، والتنمية المهنية، والاحتفاظ بالمواهب، وتخصيص الموارد المالية المناسبة لها، ووضع الخطط الاستراتيجية واللوائح التنظيمية المناسبة التي تسهم في تنظيم عملية اختيار الموهوبين الأكاديميين وتوظيفهم، وإشراك عضو هيئة التدريس الموهوب في عمليات التطوير ووضع برامج تحسين الأداء الخاصة به، واستثمار المواهب الأكاديمية النادرة من خلال تبادلها بين الجامعات الأردنية وإعارتها للجامعات الناشئة للمشاركة في تنميتها.

ب- الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Bibi, 2018) بعنوان "Impact of Talent Management Practices on Employee Performance: An Empirical Study Among Healthcare Employees" "تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين: دراسة عملية على موظفي الرعاية الصحية" تناولت تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين في مؤسسات الرعاية الصحية في باكستان. وتكونت عينة الدراسة من (364) موظفاً يعملون في مؤسسات الرعاية الصحية. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي كبير لممارسات إدارة المواهب (التوظيف والاختيار لجذب المواهب، والتدريب والتوجيه من أجل التعلم وتطوير المواهب، والتعويضات من أجل الاحتفاظ بالمواهب) على أداء الموظف.

2-دراسة (Amushila & Bussin, 2021) بعنوان "The effect of talent management practices on middle-level staff employee retention at the Namibia University of Science and Technology: administration" "أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالعاملين في جامعة ناميبيا للعلوم والتكنولوجيا" هدفت إلى معرفة أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في جامعة ناميبيا للعلوم والتكنولوجيا (NUST)، ومدى إمكانية احتفاظ الجامعة بالموظفين من خلال تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وبالتالي تقليل معدل دوران الموظفين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استهداف 39 موظف إداري في الجامعة من المستوى المتوسط وأجريت مقابلات شبه منظمة. ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات من خلال تحليل المحتوى النوعي. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين.

3-دراسة (Eseferuo et al, 2022) بعنوان "Talent Management and Organizational Performance in Nigeria Public Service" "إدارة المواهب والأداء التنظيمي في القطاع العام في نيجيريا" تناولت أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة في القطاع العام في نيجيريا. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة لجمع البيانات باستخدام المسح العرضي. وتكونت عينة البحث من (459) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من

موظفي الوزارات الاتحادية في العاصمة أبوجا، وتم استرداد (397) استبانة. تم تطبيق تحليل الانحدار باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية. ووجدت الدراسة أن لاستقطاب المواهب، وتطويرها والاحتفاظ بها أثراً كبيراً على أداء المنظمة. والنتيجة الأساسية التي وجدتها الدراسة بأن وجود إدارة للمواهب فاعلة هو أمر جوهري في ظل العولمة والتنافس الحاد في عالم الأعمال اليوم. كما أظهر البحث بأن تطبيق ممارسات بناء القدرات وتطوير المهارات يمكن أن يكون له كبير الأثر في أداء المنظمات.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع أثر إدارة المواهب وممارستها على أداء الموظفين في المنظمات المختلفة والاحتفاظ بالمواهب وهو ما يتشابه مع هذه الدراسة. كما أن دراسة سلامة (2021) تناولت نفس موضوع هذه الدراسة على قطاع شركات التأمين في سورية. إلا أن ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت قطاعاً جديداً نسبياً في سورية بشكل خاص وفي العالم بشكل عام وهو قطاع التجارة الإلكترونية والذي بات قطاعاً هاماً في عالم الأعمال اليوم يتميز بتوسعه وتطوره المتزايد والمستمر. ويتطلب هذا القطاع توافر الموظفين الأكفاء والموهوبين.

مشكلة البحث:

عانت شركة ديجي شي في بداية تأسيسها من تسرب الموظفين الأكفاء والموهوبين بنسبة غير مقبولة، وهذا ما دعا إدارة الموارد البشرية في الشركة إلى تأسيس قسم لإدارة المواهب للعمل على الحد من تسرب الكفاءات فيها، وقد طلبت إدارة الشركة من الباحث أن يقوم بإجراء هذه الدراسة لمعرفة أثر استراتيجيات إدارة المواهب المتبعة في هذا القسم في الاحتفاظ بالعمالين في الشركة.

وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي: هل تؤثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ

بالعمالين في شركة ديجي شي؟

ويتفرع عنها التساؤلات الآتية:

- 1- هل تؤثر استراتيجية استقطاب الموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي؟
- 2- هل تؤثر استراتيجية تطوير الموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي؟
- 3- هل تؤثر استراتيجية المحافظة على الموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي؟
- 4- هل تؤثر استراتيجية التعاقب الوظيفي للموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي؟

أهمية البحث و أهدافه:

أهداف البحث:

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- بيان تأثير استراتيجية استقطاب الموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي.
- 2- تحديد تأثير استراتيجية تطوير الموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي.
- 3- بيان تأثير استراتيجية المحافظة على الموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي.

4- بيان تأثير استراتيجية التعاقب الوظيفي للموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي.

أهمية البحث:

للبحث أهمية علمية وتطبيقية، فهو يُساهم في معرفة تأثير الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المواهب على الاحتفاظ بالمواهب لدى المنظمات، وبالتالي اكتساب المعرفة النظرية المطلوبة للاحتفاظ بالمواهب، وبالتالي يساهم في إثراء علم إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل أثر استراتيجيات إدارة المواهب والتي تتمثل في استراتيجيات الاستقطاب والجذب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب. بالإضافة إلى أنه الموضوع يُعد حديثاً نادراً ما يتم التطرق له. أما من الناحية التطبيقية، فقد تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم الاستراتيجيات المناسبة لقطاع التجارة الإلكترونية في سورية بشكل خاص، ولقطاعات الأخرى بشكل عام، للاحتفاظ بالموهوبين بالإضافة إلى استقطابهم وتمييزهم وتطوير قدراتهم ورفع أدائهم بما يساهم في تحسين الأداء في المنظمات.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية جذب/استقطاب الموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تطوير الموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية المحافظة على الموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التعاقب الوظيفي للموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، إذ قام الباحث بمراجعة أدبية للعديد من الأبحاث العلمية من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها، وتم جميع البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة ميسرة في شركة ديجي شي بلغ عددها (130) فرداً وتشمل كل العاملين في الإدارة العامة للشركة، وتم استعادة (129) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي وبنسبة استجابة (99.23%). وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات.

حدود البحث:

الحدود المكانية: تناول البحث العاملين في مقر شركة ديجي في مدينة دمشق وريفها.

الحدود الزمنية: امتد البحث لمدة أربعة أشهر من بداية شهر تموز وحتى نهاية شهر تشرين الأول 2024.

الحدود البشرية: تناول البحث كل العاملين في مقر الشركة والبالغ عددهم (130) فرداً.

الإطار النظري:**إدارة المواهب****أولاً: مفهوم إدارة المواهب:**

نشأ مصطلح إدارة المواهب وتطور عن إدارة الموارد البشرية ويمثل عملية متكاملة تتضمن استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة والأداء العالي ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة (سلامة، 2021، ص57).

وقد حاولت العديد من الدراسات تحديد تعريف واضح وشامل لمفهوم إدارة المواهب إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف موحد حيث اختلفت التعريفات بحسب نوع المنظمة واستراتيجياتها وبيئتها التنافسية بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤثر في إدارة المواهب. وتعتمد عملية تصنيف شخص ما على أنه موهوب على تحديد ماهية ونوعية المواهب المطلوبة بالمنظمة مما خلق اختلافات إضافية بين الباحثين. حيث تم تعريف الموهوبين على أنهم مجموعة من الموظفين الذين لديهم أفكار ومعارف ومهارات تمنحهم القدرة على تقديم قيمة للمنظمة أكبر من القيمة المتوقع تقديمها باستخدام الموارد المتاحة لديهم وتم تعريف الموهوبين على أنهم ذوو الإمكانيات العالية والأداء المرتفع الذين يمكن أن تعتمد عليهم المنظمة في شغل المراكز الوظيفية المحورية التي تُسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (محمد و نوري، 2023، ص350).

وعرفت العسال (2016) إدارة المواهب بأنها نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوفرة داخل المنظمة، وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المنظمة ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالي والجديدة ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم للمنظمة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات يعرف الباحث إدارة المواهب بأنها عملية مستمرة تتضمن تحديد أفضل المتقدمين للوظائف واستقطابهم والعمل باستمرار على بناء قدراتهم وتطويرهم وتقييم أدائهم خلال مسارهم المهني وتوفير البيئة المناسبة لهم للاحتفاظ بهم.

ثانياً: أهمية إدارة المواهب:

توفر إدارة المواهب فرصة للشركات لجذب أكثر الموظفين موهبةً ومهارةً، حيث يقوم فريق إدارة المواهب بتطوير هوية تجارية لأصحاب العمل، تُمكنهم من جذب المواهب المحتملة وتؤمن تدفقاً مستمراً من الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الحيوية، وذلك بهدف مساعدة الشركات في إدارة عملياتها بسلاسة، وتجنب الأعباء الإضافية على الموظفين الحاليين، كما تساهم إدارة المواهب بتقليل دوران العمل عن طريق تأمين بيئة عمل مستقرة للموظفين وتقديرهم وترقيتهم مهنيًا وتطوير مهاراتهم مما يشعرهم بالاستقرار والالتزام التنظيمي (السلمي والشماسي، 2022، ص2680).

كما أن أهمية إدارة المواهب تكمن في التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة، واستكشاف الطاقات الكامنة، وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة (المنزوع، 2021، ص54).

يرى الباحث أن أهمية إدارة المواهب تكمن في تشجيع الموظفين على البحث عن أدوات وأساليب حديثة يمكنهم استخدامها في أعمالهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، كما تلعب البيئة التي توفرها إدارة المواهب دوراً في تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتوليد أفكار أصلية، فعندما يشعرون بأنهم مدعوون لاستكشاف وتجربة

الأفكار المبتكرة، فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً وابدعون في إيجاد حلول جديدة وفعالة للتحديات التي تواجهها منظماتهم في العمل، مما يحقق أفضلية تنافسية في سوق الأعمال وشعور الموظف بأنه عنصراً رئيسياً ومحورياً في تلك العملية. فعندما تتوفر بيئة تعزز تطوير واستفادة الموظفين من الأدوات والأساليب الحديثة، فإنها تشجع الاستمرارية في التنافس وتحسين الأداء، مما يجعل المنظمة تتفوق على منافسيها، بالإضافة إلى ذلك، تُعزز هذه البيئة الحماسية القدرة على التكيف والتعامل مع المخاطر والتحديات الخارجية، فعندما يكون لدى الموظفين المعرفة والمرونة والقدرة على استخدام أدوات وأساليب جديدة، يصبحون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق ومواجهة المخاطر بشكل فعال.

ثالثاً: استراتيجيات إدارة المواهب:

تهدف استراتيجية إدارة المواهب إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل الأداء من خلال قدرتهم ومواهبهم وأن العمليات الأساسية لإدارة المواهب البشرية تتمثل في تحديد المواهب التي ستشغل الوظائف بالمنظمة، وجذب الموهوبين إلى المنظمة، وتقييم المهارات والكفاءات لدى الموهوبين، وتنمية وتطوير مهارات الموهوبين وتحفيزهم على العمل بكفاءة وفاعلية، وكذلك توزيع الموهوبين في الأماكن المناسبة لهم والاحتفاظ بمواهبهم وادماجهم بالعمل. كما يشير الباحثين والمختصين بعلوم الإدارة والعلوم التربوية إلى أن هناك العديد من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المواهب وهذه العوامل يطلق عليها البعض استراتيجيات التعامل مع إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة وهذه الاستراتيجيات هي (زيادة، 2021، ص106):

استراتيجية الجذب:

تهدف استراتيجية الجذب إلى استقطاب الأفراد الفريدين والقادرين على تحقيق استراتيجية المنظمة ويمتلكون الكفاءات والمهارات اللازمة كما يجب أن يكونوا ملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة ويتمتعون بقدرة من المرونة للتأقلم والتكيف والإنتاجية العالية داخل المنظمة، وتعتبر عملية جذب المواهب الخارجية من التحديات التي تواجهها المنظمة لأن العلامة التجارية للمنظمة وسمعتها الجيدة من أهم العوامل التي تجذب المواهب الخارجية فإن توظيف الأشخاص المناسبين يستلزم التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية بطريقة ذكية لاختيار المواهب الحقيقية . ويتم جذب الموهوبين من خلال: اسم وسمعة المنظمة، بيئة العمل محفزة ومشجعة على الإبداع، وتوفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء، توفير الحوافز المادية والمعنوية والمتعلقة بتوفير الجوانب الاجتماعية والصحية، تدريب اللجان القائمة بالاختيار على كيفية اختيار الموهوبين، دراسة الموهبة التي يمتلكها الموهوبين.

استراتيجية تطوير المواهب:

تختلف عملية تطوير المواهب من منظمة لأخرى ومع ذلك فإن عدد كبير من المنظمات تستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب Ad Hoc Approach وهي كلمة لاتينية تدل على حلول مصممة لمهمة معينة أو مشكلة محددة غير قابلة للتعميم لذلك كان من الضروري الاعتماد على استراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستوى أداء عالي ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكونها عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية وتوفير برامج تدريبية وتعليمية رسمية وغير رسمية بالإضافة إلى المعارف والمهارات وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءتهم والاحتفاظ بهم، بمعنى تنامي قدرة الموهوبين في التعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة المحيطة والنجاح في تحقيق حاجاتهم وحاجات المنظمة التي يعملون بها، ويمثل التطور عنصراً حيوياً في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين في المنظمة ويجب أن يشمل التطور على المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب ويتم ذلك من خلال تطوير نقاط الموهبة وتطويرها،

المشاركة في الأهداف والقيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعد على تطوير الأداء، توفير فرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية مع المشاركة في البرامج التدريبية، إمكانية تطبيق الأفكار الجديدة، التعامل مع مشكلات العمل المتجددة.

استراتيجية المحافظة على المواهب:

يعتبر الاحتفاظ بالموهوبين هي المشكلة الرئيسية لكثير من المنظمات لأن ارتفاع معدل دوران الموظفين ذوي القدرات العالية يسبب الإضرار بالجودة وخدمة العملاء مما يؤدي الى ضعف الميزة التنافسية ويتم الاحتفاظ بالموهوبين من خلال: نظام العمل والثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب، لوائح وقواعد العمل المحفزة للموهوبين، توفير فرص النمو المهني والشخصي، حرية تنفيذ واجبات العمل، تشجيع التفكير الإبداعي، مناخ العمل المحفز للابتكار، وتساهم هذه الآليات للاحتفاظ بالمواهب وتنميتها من خلال التركيز على أصحاب المهارات والقدرات العالية، وتوفير بيئة مناسبة لهم (الجاسر، 2022، ص90).

رابعاً: مخرجات نظام إدارة المواهب:

تتمثل مخرجات نظام إدارة المواهب بالآتي (Odeesh, 2022, p181):

1- الإنتاجية: تعنى الإنتاجية باستخدام موارد التنظيم بما يساعد على تطوير نتائج معينة باعتبارها معيار للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء وتحقق الإنتاجية من خلال عدة مداخل كما يلي: تزويد المنظمة بالكفاءات والموهوبين ذوي الرغبة القوية في العمل، حسن الإفادة من استغلال المواهب البشرية وتوجيه جهودهم نحو الفعالية والكفاءة، توفير المناخ الصحي والظروف الملائمة التي تتيح إبراز مواهب العاملين.

2- الكفاءة: يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر وبالتالي تسعى نحو تحقيق الأمثلية في العمل.

3- الجودة: تتضمن الجودة العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، والعمل على استغلال الفرص مما يتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وهناك ممارسات تساعد على تحقق جودة العمل، وهي تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع اليها مع تشجيع ثقافة النقاش الحر والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، إيجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين الافراد ومناقشة الأفكار بحرية، تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل الى أفكار إبداعية جديدة، توجيه القدرات الشخصية لإنجاز العمل المطلوب.

جذب العاملين

العوامل المؤثرة في جذب العاملين:

لم يتفق الباحثون على عدد موحد من العوامل المؤثرة في جذب العاملين، فالبعض أدرك ان جذب العاملين لا يتأثر بعامل واحد ولكن هناك عدة عوامل للجذب يتوجب على الإدارة الاهتمام بها مثل التعويضات والمكافآت والأمن الوظيفي والتدريب والتطورات وثقافة دعم المشرف وبيئة العمل وعدالة التنظيم. ووفقاً للبعض فإن رضا العاملين والاحتفاظ بهم هما العاملان الرئيسيان لنجاح أي منظمة، حيث يمكن تقسيم عوامل الاحتفاظ إلى ثلاثة أبعاد واسعة: عقلية واجتماعية ومادية. يتكون البعد العقلي للاحتفاظ بخصائص العمل ويفضل الموظفون دائماً مهام العمل المرنة حيث يمكنهم استخدام معرفتهم والاطلاع على نتائج جهودهم التي تساعد بدورها في الاحتفاظ بالموارد القيمة. ويتكون

البعد الاجتماعي من جهات الاتصال التي يمتلكها الموظفون مع اشخاص اخرين داخلياً وخارجياً. واخيراً يتكون البعد المادي من ظروف العمل والتعويضات المادية (محمد ونوري، 2023، ص354).

كما لاحظ البعض أن بإمكان المنظمة استخدام مجموعة واسعة من عوامل إدارة الموارد البشرية للتأثير على التزام العاملين واستبقائهم، وقد تم تحديد سبعة عوامل يمكن أن تعزز الاحتفاظ بالعاملين وهي: التعويض وتقدير الأعمال المنجزة، توفير التحديات في إنجاز الأعمال، فرص الترقى والتعلم، أجواء العمل المريحة داخل المنظمة، العلاقات الإيجابية مع الزملاء، التوازن الصحي بين الحياة المهنية والشخصية، والاتصالات الجيدة مع الأفراد (الجاسر، 2022، ص93).

الإطار العملي :

أداة البحث: صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة، كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة أعلاه بالإضافة إلى الإطار النظري، وقد شملت الاستبانة أربعة أجزاء رئيسية وهي:

أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق التالي: الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، ثانياً: استراتيجيات إدارة المواهب ويتكون من 22 عبارة، ثالثاً: الاحتفاظ بالعاملين ويتكون من 15 عبارة.

ومن ثم قام الباحث بتحليل الإجابات باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، النسخة (25) منه للوصول إلى نتائج البحث، حيث استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار Spearman واختبار Person وذلك لدراسة ارتباط محاور الاستبيان بما في ذلك الأبعاد الأربعة للمحور الأول.

صدق وثبات أداة البحث

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل الاتساق الداخلي حسب معامل ألفا كرونباخ، وجذر معامل ألفا الذي يمثل الصدق، حيث تم إضافة معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.932) بينما بلغت قيمة معامل الصدق الكلي (0.965) ونلاحظ أن قيمة معامل ألفا كانت اكبر من 0.60 لكل بعد من أبعاد الاستبانة ولكل متغير من متغيراتها، وبالتالي الاستبيان ككل صادق ويمثل المجتمع الذي أخذت منه العينة، ويتمتع بثبات ممتاز، كما هو مبين في الجدول رقم (1).

جدول (1) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات (معامل ألفا)	عدد الأسئلة	
0.838	0.702	5	البعد الأول: استراتيجية الجذب
0.951	0.905	6	البعد الثاني: استراتيجية التطوير
0.918	0.843	6	البعد الثالث: استراتيجية المحافظة
0.947	0.896	5	البعد الرابع: استراتيجية التعاقب الوظيفي
0.971	0.942	22	المتغير الأول: استراتيجيات إدارة المواهب
0.903	0.816	15	المتغير الثاني: الاحتفاظ بالعاملين

0.965	0.932	37	كامل الاستبيان
-------	-------	----	----------------

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

اختبار فرضيات البحث:**دراسة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالعمالين:****أ- دراسة تأثير استراتيجية الجذب على الاحتفاظ بالعمالين:**

لدراسة تأثير استراتيجية الجذب على الاحتفاظ بالعمالين، قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير استراتيجية الجذب على الاحتفاظ بالعمالين، تبين الجداول التالية نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

جدول (2) اختبار العلاقة الخطية بين استراتيجية الجذب والاحتفاظ بالعمالين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.5530	.3060	.3010	.265720

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

جدول (3) معنوية النموذج بين استراتيجية الجذب والاحتفاظ بالعمالين

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.955	1	3.955	56.017	.0000
	Residual	8.967	127	.0710		
	Total	12.923	128			

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

جدول (4) قيم معاملات العلاقة الخطية بين استراتيجية الجذب والاحتفاظ بالعمالين

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.849	.2950		6.277	.0000
	استراتيجية الجذب	.5710	.0760	.5530	7.484	.0000

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

يتبين من نتائج الجداول رقم 2-3-4 نجد أن قيمة معامل التحديد قد بلغت 0.306 أي أن استراتيجية الجذب فسرت 30.6% من الاحتفاظ بالعمالين. كما تبين النتائج أن هناك علاقة خطية معنوية بين استراتيجية الجذب والاحتفاظ بالعمالين، حيث كانت p-value أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته للدراسة. ويتبين لنا أن قيمة ثابت النموذج معنوية وبلغت 1.849 وقيمة p-value الموافقة أصغر من 0.05، وكذلك معامل استراتيجية الجذب بلغ 0.571، وكانت p-value المقابلة أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي يوجد تأثير لاستراتيجية جذب المواهب في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. وهذا ما يثبت قبول الفرضية الفرعية الأولى "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية جذب/استقطاب الموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي".

ب- دراسة تأثير استراتيجية التطوير على الاحتفاظ بالعاملين:

قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير استراتيجية التطوير على الاحتفاظ بالعاملين، تبين الجداول التالية نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

جدول (5) اختبار العلاقة الخطية بين استراتيجية التطوير والاحتفاظ بالعاملين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.6060	.3670	.3620	.253690

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

جدول (6) معنوية النموذج بين استراتيجية التطوير والاحتفاظ بالعاملين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.749	1	4.749	73.784	.0000
	Residual	8.174	127	.0640		
	Total	12.923	128			

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

جدول (7) قيم معاملات العلاقة الخطية بين استراتيجية التطوير والاحتفاظ بالعاملين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.686	.1600		16.792	.0000
	استراتيجية التطوير	.3480	.0410	.6060	8.590	.0000

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

يتبين من نتائج الجداول رقم 5-6-7 أن قيمة معامل التحديد قد بلغت 0.367 أي أن استراتيجية التطوير فسرت 36.7% من الاحتفاظ بالعاملين. كما تبين النتائج أن هناك علاقة خطية معنوية بين استراتيجية التطوير والاحتفاظ بالعاملين، حيث كانت p-value أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته للدراسة. ويتبين لنا أن قيمة ثابت النموذج معنوية وبلغت 2.686 وقيمة p-value الموافقة أصغر من 0.05، وكذلك معامل استراتيجية التطوير بلغ 0.348، وكانت p-value المقابلة أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي يوجد تأثير لاستراتيجية تطوير المواهب على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. وهذا ما يثبت قبول الفرضية الفرعية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تطوير الموهوبين في الاحتفاظ بالعاملين لدى شركة ديجي شي".

ج- دراسة تأثير استراتيجية المحافظة على الاحتفاظ بالعاملين:

قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير استراتيجية المحافظة على الاحتفاظ بالعمالين، تبين الجداول التالية نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

جدول (8) اختبار العلاقة الخطية بين استراتيجية المحافظة والاحتفاظ بالعمالين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.2880	.0830	.0760	.305490

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

جدول (9) معنوية النموذج بين استراتيجية المحافظة والاحتفاظ بالعمالين

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1.071	1	1.071	11.472	.0010
	Residual	11.852	127	.09300		
	Total	12.923	128			

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

جدول (10) قيم معاملات العلاقة الخطية بين استراتيجية المحافظة والاحتفاظ بالعمالين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.236	.2410		13.456	.0000
	استراتيجية المحافظة	.2080	.0620	.2880	3.387	.0010

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

يتبين من نتائج الجداول رقم 8-9-10 أن قيمة معامل التحديد قد بلغت 0.083 أي أن استراتيجية المحافظة فسرت 8.3% من الاحتفاظ بالعمالين. كما تبين النتائج أن هناك علاقة خطية معنوية بين استراتيجية المحافظة والاحتفاظ بالعمالين، حيث كانت p-value أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته للدراسة. ويتبين لنا أن قيمة ثابت النموذج معنوية وبلغت 3.236 وقيمة p-value الموافقة أصغر من 0.05، وكذلك معامل استراتيجية المحافظة بلغ 0.208، وكانت p-value المقابلة أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي يوجد تأثير لاستراتيجية المحافظة على المواهب في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. وهذا ما يثبت قبول الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية المحافظة على الموهوبين في الاحتفاظ بالعمالين لدى شركة ديجي شي".

د- دراسة تأثير استراتيجية التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالعمالين:

قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير استراتيجية التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالعمالين، تبين الجداول التالية نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

جدول (11) اختبار العلاقة الخطية بين استراتيجية التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالعمالين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.6680	.4460	.4410	.237500
---	-------	-------	-------	---------

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

جدول (12) معنوية النموذج بين استراتيجية التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.759	1	5.759	102.091	.0000
	Residual	7.164	127	.0560		
	Total	12.923	128			

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

جدول (13) قيم معاملات العلاقة الخطية بين استراتيجية التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.267	.1770		12.790	.0000
	استراتيجية التعاقب الوظيفي	.4480	.0440	.6680	10.104	.0000

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

يتبين من نتائج الجداول رقم 11-12-13 أن قيمة معامل التحديد قد بلغت 0.446 أي أن استراتيجية التعاقب الوظيفي فسرت 44.6% من الاحتفاظ بالعاملين. كما تبين النتائج أن هناك علاقة خطية معنوية بين استراتيجية التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين، حيث كانت p-value أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته للدراسة. ويتبين لنا أن قيمة ثابت النموذج معنوية وبلغت 2.267 وقيمة p-value الموافقة أصغر من 0.05، وكذلك معامل استراتيجية التعاقب الوظيفي بلغ 0.448، وكانت p-value المقابلة أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي يوجد تأثير قوي لاستراتيجية التعاقب الوظيفي في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. وهذا ما يثبت قبول الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التعاقب الوظيفي للموهوبين في الاحتفاظ بالعاملين لدى شركة دي جي شي".

دراسة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالعاملين:

قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات إدارة المواهب (الجذب، التطوير، المحافظة، التعاقب الوظيفي) على الاحتفاظ بالعاملين، تبين الجداول التالية نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

جدول (14) اختبار العلاقة الخطية بين استراتيجيات إدارة المواهب والاحتفاظ بالعاملين

Model Summary										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.8140	.6620	.6510	.187700	.6620	60.697	4	124	.0000	2.817

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

جدول (15) معنوية النموذج بين استراتيجيات إدارة المواهب والاحتفاظ بالعاملين

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.554	4	2.138	60.697	.0000
	Residual	4.369	124	.0350		
	Total	12.923	128			

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

جدول (16) قيم معاملات العلاقة الخطية بين استراتيجيات إدارة المواهب والاحتفاظ بالعاملين

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.763	.2150		8.206	.0000		
	استراتيجية الجذب	.4040	.0640	.3910	6.305	.0000	.7090	1.410
	استراتيجية التطوير	.1550	.0650	.2700	2.373	.0190	.2110	4.746
	استراتيجية المحافظة	-.4360	.0590	-.6020	-7.410	.0000	.4140	2.418
	استراتيجية التعاقب الوظيفي	.4580	.0830	.6820	5.493	.0000	.1770	5.653

المصدر: إعداد الباحث من تحليل SPSS

يتبين من نتائج الجداول رقم 14-15-16 أن قيمة معامل التحديد قد بلغت 0.662 أي أن استراتيجيات إدارة المواهب فسرت 66.2% من الاحتفاظ بالعاملين، وهذه القيمة حقيقية حيث قيمة p-value أصغر من مستوى الدلالة 0.05، كما يبين الجدول قيمة إحصائية دروبن- واتسون 2.817 قريبة من القيمة 2 مما يؤكد أن النموذج خالٍ من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء. كما تبين النتائج أن هناك علاقة خطية معنوية بين استراتيجيات إدارة المواهب والاحتفاظ بالعاملين، حيث كانت p-value أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته للدراسة. كما أن نتائج دراسة التداخل الخطي أو التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إدارة المواهب)، ليست جميع قيم VIF أصغر من 3 لذلك هناك احتمالية لوجود لتداخل خطي بين المتغيرات، ويتبين لنا أن معاملات النموذج جميعها معنوية، وقيم p-value المقابلة لها أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإن نموذج الانحدار له الصيغة التالية:

$$\text{الاحتفاظ بالعاملين} = 1.763 + 0.404 * \text{استراتيجية الجذب} + 0.155 * \text{استراتيجية التطوير} - 0.436 * \text{استراتيجية المحافظة} + 0.458 * \text{استراتيجية التعاقب الوظيفي}.$$

ويتضح من نتيجة الدراسة بأنه يوجد تأثير لاستراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. وهذا ما يثبت قبول الفرضية الرئيسية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين لدى شركة ديجي شي".

النتائج والتوصيات:

نتائج البحث: توصل البحث إلى النتائج التالية

- 1- يوجد تأثير لاستراتيجية جذب المواهب في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المنظمات التي تتبع استراتيجية جذب الموظفين الموهوبين تستطيع خلق ميزة تنافسية عالية وتكون رائدة في السوق، مما يساهم في بقاء الموظفين فيها بدلاً من خروجهم إلى منظمات أخرى.
- 2- يوجد تأثير لاستراتيجية تطوير المواهب على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن تطوير الموظفين وبناء قدراتهم ومهاراتهم تساهم في بقاء الموظف في المنظمة بسبب وجود الحافز لاستمرار تطوره واكتساب مهارات وخبرات إضافية.
- 3- يوجد تأثير لاستراتيجية المحافظة على المواهب في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المنظمات التي تتبع استراتيجيات للمحافظة والإبقاء على الموهوبين لديها يزيد الشعور لدى الموظفين باهتمام المنظمة بهم والرغبة في بقائهم مما يجعلهم أكثر اندماجاً وفاعلية ومشاركةً في المنظمة وهو ما يساهم في رغبتهم في البقاء فيها.
- 4- يوجد تأثير قوي لاستراتيجية التعاقب الوظيفي في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ويفسر الباحث ذلك بشعور الموظفين بإمكانية تطوّرهم الوظيفي في المنظمة نتيجة خطط التعاقب، وهو ما يحفزهم للبقاء فيها.
- 5- يوجد تأثير لاستراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ويفسر الباحث السبب بأن استراتيجيات إدارة المواهب تخلق بيئة تساهم في تطوير مهارات وخبرات الموظفين بالإضافة إلى إمكانية التطور الوظيفي لديها، وهي عوامل تتأثير في الموظفين وتزيد من رغبتهم في البقاء فيها.

توصيات البحث:

- 1- التركيز على العوامل التي تجذب الموهوبين وتتضمن الحفاظ على سمعة الشركة، بيئة العمل المحفزة والمشجعة على الابداع، وتوفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء، بالإضافة إلى توفير الحوافز المادية والمعنوية والمتعلقة بتوفير الجوانب الاجتماعية والصحية، وتدريب لجان التوظيف التي تقوم بالاختيار على كيفية اختيار الموهوبين من خلال مقابلات عمل واختبارات متخصصة.
- 2- الاهتمام ببناء قدرات المواهب بعد استقطابهم وتدريبهم وتطويرهم المستمر والعمل على إكسابهم مهارات وكفاءات إضافية تجعلهم يشعرون باهتمام الشركة بهم كرأس مال بشري يتم الاستثمار به بشكل مستمر.
- 3- وضع سياسات وإجراءات تعزز الحفاظ على المواهب وعدم التخلي عنهم بسهولة وجعلهم يشعرون بالاستقرار الوظيفي وعدم التفكير بترك الشركة لأي سبب أو عرض يقدم من شركات منافسة وهذا يتطلب من الشركة العمل على وضع نظام تعويضات متميز وتوفير بيئة عمل إيجابية للعاملين فيها.
- 4- الاهتمام بوضع خطط للتعاقب الوظيفي في الشركة لتأثيره الكبير على الحفاظ على الموهوبين لديها حيث أنهم يشعرون باهتمام الشركة بتطويرهم مهنيًا وفق مسار ترقية مهني مبني كفاءة وجدارة العاملين.
- 5- يوصي الباحث بإنشاء قسم خاص لإدارة المواهب ضمن إدارة الموارد البشرية للعمل على وضع الخطط وإدارة برامج إدارة المواهب بما يضمن الحفاظ على المواهب الحالية في الشركة واستقطاب المواهب الأخرى من خارج الشركة باستمرار.

المراجع:

- [1] Abu Jamea, Ibrahim Ahmed, Banat, Sanaa Yaqoub, and Hiba, Fatima Abdul Karim, The Level of Human Resources Talent Management in Jordanian Private Universities in the Digital Age, Journal of Arts and Educational Sciences. 2023, (**In Arabic**) 7(3): 1-18. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K180922>
- [2] Al-Jasser, Abdullah, Integrated Talent Management: An Introduction to Developing Academic Leadership at Saudi Universities in Light of Global Models, Journal of the Faculty of Education, Assiut University. 2022, (**In Arabic**) 38(4.2): 81-105. https://mfes.journals.ekb.eg/article_235691.html
- [3] Ziyada, Rania Muhammad Mahmoud. The Role of the Human Talent Management System in Achieving Distinguished Job Performance, Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, 2021, (**In Arabic**) 29(1), Kingdom of Saudi Arabia.
- [4] Salama, Claudine Abdel Karim. The Impact of Talent Management Strategies on Retaining Talented Employees: An Applied Study on Private Syrian Insurance Companies, Al-Baath University Journal, 2021, (**In Arabic**) 43(24), Syria.
- [5] Al-Salmi, Sarah Eid, and Al-Shamasi, Arej Abdul Rahman, The Role of Human Talent Management in Promoting Leadership Excellence: A Field Study on Administrative Employees at King Abdulaziz University in Jeddah Governorate, Journal of University Studies for Comprehensive Research. 2022. 7(14): 2666-2706, (**In Arabic**)
- [6] Al-Assal, Marwa Mahmoud. Talent Management Strategy to Enhance the Organization's Competitive Advantage. Scientific Journal of Economics and Commerce, Ain Shams University - Faculty of Commerce, 2016, (**In Arabic**) 2016(1): 113-136. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-933099>
- [7] Ali, Yasser Al-Sayed. The Impact of Human Talent Management Strategy and Characteristics of the Learning Organization on Enhancing Institutional Innovation: An Applied Study on the Alexandria Drinking Water and Wastewater Company, Alexandria University Journal of Administrative Sciences, 2021, (**In Arabic**) 58(6), Egypt.
- [8] Muhammad, Ghulizar Abdullah, and Nouri, Nizar Rashid, The Role of Talent Management in Achieving Organizational Excellence: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Scientific and Administrative Cadres at Duhok Polytechnic University, Duhok University Journal. 2023, (**In Arabic**) 26(2): 340-361. <https://doi.org/10.26682/hjuod.2023.26.2.22>
- [9] Al-Manzou', Zayed Ali Abdul Khaliq. The Role of Talent Management in Enhancing the Organizational Learning Process: An Applied Study in the Yemeni Public Telecommunications Corporation, Journal of Accounting and Financial Studies, 2021, (**In Arabic**) 16(54), Yemen.

Forigen references:

- [1] Amushila, J, & Bussin, MH. The Effect of Talent Management Practices on Employee Retention at the Namibia University of Science and Technology: administration middle-level staff. *SA Journal of Human Resource Management*, 2021. 19(a1485). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1485>
- [2] Bibi, M. Impact of Talent Management Practices on Employee Performance: An Empirical Study Among Healthcare Employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2018. 2(1): 22–32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- [3] Eseferuo, MO, Jimoh, N, & Shuaibu, H. Talent Management and Organizational Performance in Nigeria Public Service. *UNIBEN Journal of Human Resource Management*, 2022. 1(1): 44-58. <https://publications.ujhrm.org.ng/sites/default/files/2023-05/2022-UJHRM%201%281%29-1-227-44-58.pdf>
- [4] Maley, J.F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L. and Kiessling, T. Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. *Management Decision*, 2024. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162>
- [5] Mohammed, A. The impact of talent management on employee engagement, retention and value addition in achieving organizational performance. *International journal of core Engineering & Management*. 2015. 1(12): 142-152.
- [6] Odeesh, James Y., Adopting talent management to achieve organizational brilliance. Cihan University, *Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*. 2022. 6(2):178-185.

ملحق: الاستبيان**تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعمالين**

الأعضاء جميعاً تحية طيبة وبعد..

يعمل الباحث على إعداد دراسة هدفها تحديد تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعمالين. وفي سبيل ذلك تم إعداد هذا الاستبيان لاستقصاء آراء العاملين، وذلك لإغناء البحث حيث أن إجاباتكم على الأسئلة ستساعد الباحث في الوصول إلى نتائج قيمة تساهم في إغناء الدراسة علماً أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا تتطلب اي بيانات خاصة. ولكم منا فائق الاحترام والتقدير .

أولاً: البيانات العامة:

الرجاء ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس: ذكر أنثى غير ذلك: _____
 المستوى التعليمي: الشهادة الثانوية معهد متوسط إجازة جامعية دبلوم ماجستير دكتوراه غير ذلك: _____

سنوات الخبرة:

أقل من سنة من سنة إلى أقل من 3 سنوات من 3 إلى أقل من 5 سنوات
 من 5 إلى أقل من 8 سنوات من 8 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 12 سنة
 من 12 إلى أقل من 15 سنة من أكثر من 15 سنة

الفئة العمرية:

من 20 إلى أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 35 سنة
 من 35 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 45 سنة من 45 إلى أقل من 50 سنة
 من 50 إلى أقل من 55 سنة من 55 إلى 60 سنة فوق 60 سنة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
استراتيجية الجذب Attraction Strategy					
					1 هناك استراتيجية واضحة ومحددة في المنظمة في جذب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات.
					2 تقدم المنظمة رواتب وحوافز مجزية للموهوبين للعمل في المنظمة.
					3 تقوم المنظمة بالبحث بشكل مباشر عن أصحاب الخبرة والكفاءة والجدارات لشغل المناصب العليا المهمة.
					4 تتبنى المنظمة ثقافة توظيف ذوي الخبرات والكفاءات من الموهوبين والمبدعين.
					5 تعتمد المنظمة على إبراز دور الموهوبين وتسهيل مهمتهم داخل المنظمة وخارجها.
استراتيجية التطوير Development Strategy					
					1 تسعى إدارة المنظمة إلى زيادة خبرات ومعارف الموظفين الموهوبين من خلال الاشتراك في الدورات والندوات العلمية داخل وخارج المنظمة.

					تستخدم إدارة المنظمة الطرق الإدارية والعلمية (كأسلوب العصف الذهني) في حفز القدرات الإبداعية وحل المشاكل المرتبطة بالعمل.	2
					توفر المنظمة الكثير من التقنيات التكنولوجية الحديثة للموهوبين لمزيد من الإبداع والابتكار.	3
					تتبنى إدارة المنظمة سياسات عمل منفتحة على كل ما هو جديد وفتح الباب أمام العاملين لمزيد من الإبداع والابتكار في مجال العمل.	4
					تقوم إدارة المنظمة بتبني سياسات التناوب الوظيفي للعاملين لاكتساب الخبرات والمهارات في كافة أقسام المنظمة.	5
					وجود سياسة واضحة لتنمية المهارات القيادية للموهوبين للاستفادة منها لشغل المناصب الإدارية العليا الهامة.	6
استراتيجية المحافظة Retention Strategy						
					تسعى المنظمة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية بين العاملين الموهوبين أنفسهم من جهة وبينها وبينهم من جهة ثانية.	1
					تمنح المنظمة حوافر معنوية ومادية ومكافآت مالية مجزية لأصحاب الابتكارات والإبداعات.	2
					تقوم إدارة المنظمة بعمل دورات وورش عمل للعاملين لديها لمزيد من تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وكفائتهم في العمل.	3
					تتبنى إدارة المنظمة سياسة مبدأ الثقة بينها وبين المواهب لديها وأصحاب الخبرات والكفاءات والمهارات الإبداعية.	4
					تهتم إدارة المنظمة بالمكانة الاجتماعية والوظيفية للعاملين ذوي القدرات المتميزة والمبدعة.	5
					تقوم المنظمة بربط نظام التعويضات والمزايا الذي يحصل عليه الموهوبين مع مستوى الأداء المتميز الذي يقدمه	6
استراتيجية التعاقب الوظيفي Succession Planning Strategy						
					تقوم إدارة المنظمة بالإعداد المسبق لقيادات الصف الثاني في المنظمة (التخطيط لتوريث المنصب).	1
					تقوم إدارة المنظمة بتحديد المواهب المحتملة وتطوير الموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا.	2
					تهتم إدارة المنظمة بتطوير القدرات القيادية (كالتدريب والتعليم والخبرات) للموظفين القدامى لانتقالهم لمراكز أكثر تقدماً.	3
					تقوم إدارة المنظمة بتقييم عملياتها المتعلقة بإدارة عملية التعاقب الوظيفي للمراتب القيادية.	4
					تقوم إدارة المنظمة بتقييم الموهوبين والمبدعين بعد عملية إحلالهم في المراتب القيادية لمعرفة قدراتهم وكفاءتهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة.	5
الاحتفاظ بالعاملين Employee Retention						
					أنا مرتاح للعمل مع أعضاء فريقتي	1
					أحصل على ملاحظات على عملي في الوقت المناسب من مديري	2
					لدي فهم واضح لمسار حياتي المهنية هنا	3

					تمت ترقيتي في الوقت المناسب	4
					أود التقدم لهذه الوظيفة في هذه الشركة مرة أخرى لو أعطي لي الخيار	5
					أحب القدوم إلى العمل كل يوم	6
					يتم الاستماع إلى آرائي والنظر فيها	7
					أرى نفسي أعمل هنا في السنوات الخمس المقبلة	8
					أنا راضي عن السياسات والإجراءات في هذه الشركة	9
					أثق في إدارة هذه الشركة	10
					بيئة العمل مناسبة	11
					ثقافة العمل مناسبة لعمل جميع الموظفين	12
					التعويضات (الرواتب والمزايا والحوافز والمكافآت) متناسبة مع الأداء وعادلة	13
					أنشطة التدريب والتطوير متوفرة بشكل جيد	14
					يتم تقييم الأداء بشكل عادل	15