

أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين

دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة

إعداد طالبة الماجستير: كلودين عبد الكريم سلامه
بإشراف: أ.د. منذر الناصر

كلية السياحة - جامعة البعث - قسم الإدارة الفندقية

الملخص:

يهدف هذا البحث للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية جذب الموهوبين، استراتيجية تطوير الموهوبين ، استراتيجية أداء إدارة المواهب) في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين لدى شركات التأمين الخاصة في مدينة دمشق .

و لتحقيق هذا الهدف ، قامت الباحثة بجمع بيانات البحث بواسطة استبانة صممت لهذا الغرض، وقد وزعت هذه الاستبانة بشكل عشوائي على (130) فرد ضمن شركات التأمين التالية :

شركة أدير ، الشركة العربية السورية، الشركة السورية العربية ، شركة سولدراتي ، خضعت (106) عينة منها للمعالجة الإحصائية، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث جمعت البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة ، في حين شكل الاستبيان أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات الأولية، حللت بيانات الاستبيان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط و المتعدد ومقارنة المتوسطات واختبار One Way Anova .

أظهرت النتائج وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة المواهب (جذب الموهوبين، تطوير الموهوبين، أداء إدارة المواهب) في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين .

أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين
دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة

يوصي هذا البحث بضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل ومؤتمرات دولية وعالمية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب وكيفية تطبيق مكوناته، كما يوصي أيضاً بأن تفصل إدارة شركات التأمين بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث الاهتمام بتوفير وحدة متخصصة بشؤون الموهوبين، مع مراعاة تخصيص ميزانيات لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.

The impact of talent management strategies on retaining talented workers

An applied study on private Syrian insurance companies

CLAUDEEN SALAMEH

DR.MONZER

AL NASER

Faculty of Tourism–Al Baath University– Hotel Management Department

Abstract

This research aims to identify the impact of talent management strategies (strategy of attracting talents, strategy for developing talents, strategy for performing talent management) on retaining talented workers in private insurance companies in Damascus.

To achieve this goal, the researcher collected research data using a questionnaire designed for this purpose, and this questionnaire was distributed randomly to (130) individuals within the following insurance companies:

Adeer Company, Syrian Arab Company, Syrian Arab Company, Solidarati Company, (106) samples of which were subjected to statistical treatment, and the statistical treatment of the data was done

using the SPSS program, where secondary data were collected from previous studies and related references, while the questionnaire formed the main research tool for collecting Initial data, the questionnaire data were analyzed using the simple and multiple linear regression method, comparison of averages and the One Way Anova test.

The results showed an effect of talent management strategies (attracting talents, developing talents, performing talent management) in retaining talented workers.

This research recommends the need for regulations and the necessity to create an organizational culture about the importance of human talent management and its role in creating a competitive advantage by involving senior and middle management personnel in international and international workshops and conferences in order to enhance their understanding of the talent management system and how to implement its components. Management of insurance companies between the Department of Human Talents and the Department of Human Resources, as it is concerned with providing a unit specialized in talented affairs, taking into account allocating budgets for their creative ideas and projects.

مقدمة:

في الوقت الحاضر تعتبر إدارة المواهب واحدة من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة وإدارة المواهب الناجحة هي أن يكون لديك قوة عاملة ماهرة وخطة كاملة دون ثغرات من شأنها أن تكلف الشركة خسائر فادحة.

أفضل طريقة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين هي إنشاء تجمع لإدارة المواهب وتحفيزهم من خلال تحديد الأهداف التي يتكرر صداها مع الأهداف الشخصية مما سيؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاجية والأداء.

لا شك أن التكنولوجيا والعولمة قد غيرت حياتنا ، لأنها أدت إلى زيادة المنافسة على المواهب، وبالتالي فإن النمو المحتمل للمنظمات العالمية يعتمد على قدرة الشركات على ضمان أن الأشخاص المناسبين الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة هم في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ويركزون على الأنشطة الصحيحة.

لهذه الأسباب تم رفع مستوى إدارة المواهب إلى قمة التحديات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والحصول على أعلى أولوية في جميع المنظمات (Fowler,2016).

ومع ذلك ، عندما يتعلق الأمر بمبادرات إدارة المواهب ، المدراء التنفيذيون لم يعد بإمكانهم تجنب وجودها داخل المنظمة كقسم أساسي فيها، حيث أن برنامج إدارة المواهب غير الفعال يعني أن المنظمات تعمل خلف منافسيها. إلى جانب ذلك، تظهر نتائج الدراسة أن إدارة المواهب غير الفعالة تؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران الموظفين وفقدان الإنتاجية، وغير ذلك من الآثار السلبية.

ولذلك فإن نظام إدارة المواهب الاستراتيجي في المنظمة تساعد على قيادة التغيير في العمل وخلق ميزة تنافسية من خلال تحديد وتطوير بدائل عالية الجودة لعدد صغير من المواقف المحددة كمفتاح للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة وبذلك تتحول الشركات من كونها متفاعلة إلى كونها استباقية.

مشكلة البحث :

يعد الاحتفاظ بالموظفين أحد التحديات التي تواجه العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة، حيث أصبح الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين أكبر تحدي يواجه الموارد البشرية لأن المرشحين الموهوبين في سوق المهارات الوظيفية العالمي لديهم ترف في الاختيار. وقد بدأت الأهمية المتزايدة لإدارة المواهب في عالم الأعمال الحديث والتنافسي بحاجة إلى التركيز على إدارة المواهب كأصل منافس للمنظمات ومع ذلك فإن إدارة المواهب تمثل تحدياً لجميع المنظمات عندما تتنافس على نفس مجموعة المواهب المتاحة .

فإن أهمية إدارة المواهب في شركات التأمين الخاصة ضمن مدينة دمشق، هي ضمان توجيهها نحو المستقبل، أي أنها تمتلك المهارات المناسبة في مكان يمكنها من الاحتفاظ بالمواهب والنمو والتنافس في المستقبل الذي لا يمكن التنبؤ به على نحو متزايد

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين لدى العاملين في شركات التأمين السورية الخاصة، مع إيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين، ومن ثم إيجاد الفروق فيهما حسب المتغيرات الشخصية لأفراد العينة .

من هنا جاءت فكرة الدراسة والتي تتمثل مشكلتها في السؤال الرئيسي التالي :

هل يوجد تأثير لاستراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين ضمن شركات التأمين الخاصة ؟

أهمية البحث :

في هذا المناخ الاقتصادي الصعب حيث ترغب المنظمات في تحقيق المزيد من الأرباح باستخدام موارد أقل، تشعر إدارة الموارد البشرية بالحاجة إلى زيادة فعالية وقيمة العائد على الاستثمار (ROI)

إنه من الصعب جداً" بالنسبة للأشخاص غير الماليين معرفة العائد على الاستثمار في مجال المواهب ولاسيما في مجال تطوير الموظفين كما يقول مارك هودجسون ، وهو قائد في إدارة المواهب، "من الصعب الاتصال لتوضيح عائد الاستثمار في مبادرات المواهب".
سوف تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير ومزايا هذا النظام على نتائج الأعمال، سيكون التركيز الرئيسي على تأثير نظام إدارة المواهب في الحفاظ على الموظفين الموهوبين، وإبراز

النتائج غير الملموسة وتوضيح كيف يمكن لإدارة المواهب أن تؤثر على نجاح الأعمال. ولذلك فإن هذا البحث سوف يوضح ما إذا كان ينبغي تبني إدارة المواهب داخل المنظمة أم لا عن طريق شرح انعكاسات إدارة المواهب على أداء الشركات والموظفين.

أهداف البحث :

1. تحديد تأثير خارطة الكفاءات على الاحتفاظ بالموظفين في شركات التأمين الخاصة.
2. تحديد تأثير إدارة الأداء على الاحتفاظ بالموظفين في شركات التأمين الخاصة.
3. تحديد تأثير التطوير الوظيفي للموظفين على الاحتفاظ بالموظفين في شركات التأمين الخاصة.
3. تحديد الأثر المعتدل للعمر على العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين في شركات التأمين الخاصة.

الدراسات السابقة :

1- دراسة (Kibui,2015) : "أثر إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين في الشركات

الحكومية الكينية" :

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الحكومية في كينيا. وعلى وجه التحديد ، كانت الأهداف هي تحديد ما إذا كان تخطيط الكفاءات وإشراك الموظفين والتطوير الوظيفي وإدارة الأداء قد أثر على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الحكومية في كينيا. تألف السكان المستهدفون من جميع الموظفين في الـ 162 شركة حكومية في كينيا في ديسمبر 2011. وكان المستجيبين رؤساء الإدارات ومديري الموارد البشرية في الشركات الحكومية.

تم أيضاً استخدام استبيان ذاتي الإدارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم إدارته لما مجموعه 385 مستجيباً. تم حساب موثوقية استبيان المسح وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ ، ولتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستقرائي .

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب كان لها تأثير إيجابي وكبير على الاحتفاظ بالموظفين، أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين رسم

خرائط الكفاءات وإشراك الموظفين وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين في الشركات الحكومية في كينيا. وعلاوة على ذلك، كشفت النتائج أن هناك تأثير إيجابي معتدل كبير بين العمر والاحتفاظ بالموظفين.

عزز التأثير المعتدل للعمر العلاقة الإيجابية بين: رسم الخرائط الوظيفي ، إشراك الموظفين ، والتطوير الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين.

أوصت الدراسة بأن تقوم شركات الدولة في كينيا بوضع إجراءات للإبقاء على الموظفين من خلال رسم الخرائط الوظيفية ، ومشاركة الموظفين في صنع القرار ، وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي.

2- دراسة (Hafez et al, 2017) : "دراسة استكشافية حول مدى تأثير إدارة المواهب

في الاحتفاظ بالموظفين و الرضا الوظيفي لإدارة الأفراد في جامعة عين شمس" :

تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير إدارة المواهب على كل من الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين في جامعة عامة في مصر. تتكون عينة الدراسة الميدانية من 105 موظف إداري يعملون بجامعة عين شمس (جامعة عامة). أداة الدراسة عبارة عن استبيان يتكون من أربعة أجزاء: إدارة المواهب ، الرضا الوظيفي ، الاحتفاظ بالموظفين والمتغيرات الديموغرافية للعينة. أظهرت النتائج أن إدارة المواهب (تحفيز الاداء المتميز و التدريب و إثراء الوظائف) لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي و على الاحتفاظ بالموظفين و لكن ليس لها تأثير كبير على المتغيرات الديموغرافية للعينة (الجنس و العمر و المؤهل العلمي و الخبرة السابقة) . و أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من هذه الدراسة والدراسات المشابهة لها في البلدان العربية حيث أن موضوع إدارة المواهب في الدول العربية غير مدروس في الغالب .

3- دراسة (Weerasinghe,2017) : "أثر إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين" :

أجريت هذه الدراسة للتحقيق في دور إدارة المواهب وأثرها على الاحتفاظ بالموظفين و تم إجراء هذه الدراسة في شركة طيران (كولومبو) في سريلانكا. من أجل القيام بذلك ، تم تصميم استبانة شملت 40 موظفاً لدى الشركة المذكورة. بعد ذلك ، صممت الاستبيانات وأجرت مقابلة وجهاً لوجه مع مدير المؤسسة المختارة. بعد ذلك ، واستناداً إلى البيانات الأولية التي تم جمعها ، تم تصميم وبيان النتائج والتحليل من خلال الأدبيات الرئيسية التي ناقشها العديد من المؤلفين. و قد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن وكالة السفر لم تنفذ استراتيجيات إدارة المواهب الناجحة للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك ، هناك عدد من التغييرات والتحسينات والاستراتيجيات الجديدة التي يجب أن

تتبعها الشركة ، أوصت الدراسة بأنه للاحتفاظ بالموظفين على المنظمة توفير بعض برامج التدريب و التطوير الفعالة للموظفين الإداريين وتشجيع الموظفين من خلال المنافع المالية وموازنة العمل وتخطيط التعاقب الوظيفي الذي يساعد الموظفين على البقاء في المنظمة .

إن أهم ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة أن دراستي ركزت على شركات التأمين في سورية وتناولت تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين ضمن هذه الشركات وهو موضوع جديد للغاية غير متناول في دراسات سابقة، بالإضافة إلى دراسة تأثير إدارة الأداء على الاحتفاظ بالموظفين وتأثير التطوير الوظيفي للموظفين على الاحتفاظ بالموظفين في شركات التأمين الخاصة ودراسة العلاقة بين الأثر المعتدل للعمر على العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين في شركات التأمين وهذا غير موجود في الدراسات السابقة.

ولقد كان وجه التشابه مع الدراسات السابقة هو أهمية الحفاظ والطرق التي يجب اتباعها للكشف والمحافظة على الموظفين الموهوبين.

متغيرات البحث :

المتغير المستقل : استراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية جذب المواهب، استراتيجية تطوير المواهب ،استراتيجية إدارة أداء المواهب) .

المتغير التابع: الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين .

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد تأثير لاستراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية جذب المواهب ، استراتيجية تطوير المواهب ، استراتيجية إدارة أداء المواهب) في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين لدى العاملين ضمن شركات التأمين السورية الخاصة . و يندرج تحت الفرضية الرئيسية السابقة عدة فرضيات فرعية :

- 1-1 لا يوجد تأثير لاستراتيجية جذب المواهب في الاحتفاظ بالموظفين .
- 2-1 لا يوجد تأثير لاستراتيجية تطوير المواهب في الاحتفاظ بالموظفين .
- 3-1 لا يوجد تأثير لاستراتيجية إدارة أداء المواهب في الاحتفاظ بالموظفين .

حدود الدراسة :

الحدود البشرية : الأفراد العاملين في شركات التأمين السورية .

الحدود المكانية : شركة أدير ، الشركة العربية السورية ، الشركة السورية العربية ، شركة سولدراتي.

الحدود الزمانية : تتمثل بالفترة الممتدة من 1 / 5 / 2020 م و لغاية 30 / 1 / 2021 م .

الحدود العلمية : اقتصرت على دراسة أثر استراتيجيات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين .

مجتمع و عينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث بشركات التأمين ضمن محافظة دمشق : شركة أدير، الشركة العربية السورية، الشركة السورية العربية ، شركة سولدراتي.

عينة البحث:

العاملين في شركات التأمين في محافظة دمشق .

أداة البحث :

تم استخدام استبانة خاصة وفق نموذج ليكرت الخماسي لجمع البيانات والمعلومات عن أثر إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في شركات التأمين، وفقاً لأهداف وأسئلة الدراسة وفرضياتها، بحيث شمل الاستبيان خمسة محاور أساسية تضمنت مجموعة من العبارات التي تم صياغتها بصورة منطقية بما يخدم أهداف البحث .

الاطار النظري :

ظهر مفهوم إدارة المواهب البشرية نتيجة التطور الذي شهدته إدارة الأعمال مؤخراً في ظل العولمة، عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، وهي حرب حقيقية تقوم على أن الحل في إنشاء الثروة يعتمد على العقل البشري، ولهذا أصبحت السمة السائدة تتمثل في حرب المواهب على

مستوى الشركات العالمية ومستوى الدول، فتحول الاهتمام نحو اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد في الحفاظ عليهم، وقد تطور هذا المفهوم فأصبح التميز والتفرد الهدف الرئيسي للمنظمات حتى تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم، مما جعل الاهتمام بالموهب في إدارة الأعمال ضرورياً لتحقيق أداء عالٍ بصفته يركز على المقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية، ومن هنا بدأت المنظمات بتطبيق نظام إدارة المواهب البشرية كونه من أبرز استراتيجيات التطوير والتغيير وبناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري.

1-1 مفهوم إدارة المواهب البشرية:

يعتبر مصطلح إدارة المواهب البشرية فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز والقدرات العالية ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد ظهر مصطلح الحرب على المواهب في عام 1997 عندما نشرت شركة McKinsey تقرير بعنوان "أفضل المواهب تستحق القتال من أجلها" (Bechler & Woodward, 2009) ومنذ ذلك الحين لقت إدارة المواهب الاهتمام الكافي الذي جعلها موضوع اهتمام الباحثين، وقد حاولت العديد من الدراسات تحديد تعريف واضح وشامل لمفهوم إدارة المواهب إلا أن الاختلافات كانت واضحة بين الباحثين والمختصين وذلك بحسب نوع المنظمة واستراتيجيتها وبيئتها التنافسية وعوامل أخرى تؤثر في إدارة المواهب البشرية، كما أن عملية تصنيف شخص ما على أنه موهوب يعتمد على تحديد ماهية ونوعية المواهب المطلوبة بالمنظمة حيث تم تعريف الموهوبين على أنهم مجموعة من الموظفين الذين لديهم أفكار ومعارف ومهارات تمنحهم القدرة على تقديم قيمة للمنظمة أكبر من القيمة المتوقعة تقديمها باستخدام الموارد المتاحة لديهم (Goffee & Jones, 2007)، وفي دراسة (Collings & Mellahi, 2009) تم تعريف الموهوبين على أنهم ذوو الإمكانيات العالية والأداء المرتفع الذين يمكن أن تعتمد عليهم المنظمة في شغل المراكز الوظيفية المحورية التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

1-2 دورة حياة إدارة المواهب البشرية:

تمر إدارة المواهب البشرية بدورة حياة كاملة من اكتشاف وجذب وتشغيل المواهب في المنظمة بالمرحل التالية: (هلال، 2011).

★ المرحلة الأولى: التخطيط

تتطلب خطة عمل المنظمة، خطة إدارة الموارد البشرية، خطة إدارة المواهب والسياسات والقوانين والتشريعات المتبعة في المنظمة.

★ المرحلة الثانية: إدارة الكفاءات

في هذه المرحلة يتم تحديد قيم وثقافة العمل والكفاءات اللازمة والمتوفرة داخل المنظمة والقيادات الحكيمة وتحديد شكل ومواصفات الوظيفة.

★ المرحلة الثالثة: الاستقطاب

يجب تحديد مصادر الحصول على الموهبة والاستفادة من شبكة العلاقات الداخلية والخارجية والعمل على تأثير قوة العلامة التجارية للمنظمة ومعرفة أثر الأجور والحوافز واختيار أفضل المرشحين مع التأكد من دقة وجودة عمليات الاختبار.

★ المرحلة الرابعة: تكوين نظم المعرفة والتعلم

في هذه المرحلة يتم العمل على النظم التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ومعاييرها، كما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية وبناء برامج للتأهيل والحصول على الشهادات المعتمدة وتبني استراتيجية التعليم الإلكتروني وبناء ثقافة المنظمة، وتوفير نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية.

★ المرحلة الخامسة: إدارة الأداء

إن تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للأداء بالمسؤوليات والواجبات والمهام خطوة مهمة في هذه المرحلة، حيث يتم الحصول على الدعم الإداري من المنظمة لتحسين الأداء وتخطيط عمليات تطوير الأداء وتدعيم المهارات وتطويرها، كما يجب تقديم الحوافز المعنوية والمادية قصيرة وطويلة الأجل، والأهم هو توفير التغذية الراجعة لجميع مراحل الأداء.

★ المرحلة السادسة: التعاقب الوظيفي

تمثل عملية تحديد وتطوير الموظفين داخل المنظمة وتحضيرهم لشغل الناصب التنظيمية الحرجة، مرحلة التعاقب الوظيفي لها دور هام في توقع وتنبؤ الاحتمالات المقدمة لتحقيق أداء وظيفي وتنظيمي أفضل والتخطيط المستقبلي الوظيفي للموهوب عندما يكون متاح ومراقبته ورصد تطوره، مع مراعاة خطة التقاعد وإحلال المواهب.

1-3 استراتيجيات إدارة المواهب البشرية:

يشير الكثير من 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، لهذا السبب بدأت الكثير من المنظمات الاستثمار في استراتيجيات طويلة المدى تقوم على تعيين وتطوير المهارات الإدارية بالإضافة إلى تطبيق التكامل في استراتيجيات إدارة المواهب، لأن التخطيط الجيد للاستراتيجيات يمكن المنظمات من التغلب على الصعوبات التي تواجهها (Rowland, 2011)، ووفقاً لـ (McGee) يستند العمل الفعال مع الناس الموهوبين على استراتيجية إدارة المواهب المستمدة من استراتيجية المنظمة، حيث تحاول استراتيجية إدارة المواهب ضمان أن الأشخاص الموهوبين الموجودين والمؤهلين في المنظمة يساهمون في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويسمى هذا الإجراء بـ " صندوق المواهب Talent Pool". وبحسب (Kehinde, 2012) هذه الاستراتيجيات هي:

1- استراتيجية الجذب Attraction Talents Strategy

أصبحت استراتيجية الجذب على استقطاب الأفراد الفريديون والقادرون على تحقيق استراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والمهارات اللازمة، كما يجب أن يكونوا ملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة ويتمتعون بقدر من المرونة للتأقلم والتكيف والانتاجية العالية داخل المنظمة (عريقات ، 2010). 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 (Pruis, 2011).

وقد تم تصنيف بحوث استراتيجية الجذب إلى مجالين بحسب (Tarique & Schuler, 2012):

- تخطيط المواهب: التركيز يكون على نوعية الكفاءات مثل (المعرفة، المهارات، القدرات والسمات الشخصية)، والهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب Talent Positioning والذي سيؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة (Guthridge, 2008).
- سمعة الموارد البشرية: تعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المنظمة كجهة والتي يمكن أن تكون إيجابية أو محايدة أو سلبية (Hieronimus, 2005).

2- استراتيجية تطوير المواهب Developing Talents Strategy

إن عملية تطوير المواهب تختلف من منظمة لأخرى، ومع ذلك فإن عدد كبير من المنظمات تستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب تدعى 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 (Cains, 2009).

ويرى (Garavan and Carbery, 2012) أن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات هي:

- تحديد الهوية (من هو 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؟)

3- استراتيجية المحافظة على المواهب Retaining Talents Strategy

في ظل المنافسة الشديدة والانكماش الاقتصادي أصبحت المنظمات تتبع استراتيجيات للمحافظة والإبقاء على المواهب التي تمتلكها، وأصبحت أكثر تفهماً لحقيقة أن دوران العاملين يمكن أن يعرض المنظمة لخطر كبير وخصوصاً فيما يتعلق بالمواهب التي تمتلكها تلك المنظمات، والحل هو أن تدرك أن المواهب هي أصول ذات قيمة استثنائية ومحاولة الإبقاء عليهم ضمن كواردها يعطي المنظمة ميزة تنافسية قيمة مضافة ويجنبها تكاليف البحث من جديد عن مواهب وتدريبها وإعدادها لتحل محل المواهب القديمة.

- أيضاً تم تصنيف البحوث في هذا المجال إلى فئتين:

➤ استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب:

وتشمل استراتيجية إشراك المواهب Talent Engagement وانخراطهم في عملهم، يتضح أن هذا النوع من الموظفين يكون أقل عرضة لمغادرة المنظمة

ولديهم ولاء للمنظمة ومستوى أداء عالي جداً، واستراتيجية التطوير الوظيفي Career Development فعندما يكون الموظفون قادرين على فهم جيد لمسارهم الوظيفي وأن منظماتهم تهتم بتنميته فإنهم يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم، وأيضاً استراتيجية ثقافة إدارة المواهب Talent Management Culture التي تُظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين، ومصدر للمواهب العالمية والمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب (Schuler, 2011).

➤ عودة المواهب إلى الوطن:

أصبح اغتراب الموظفين أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية، فإن معظم العائدين من المهمات الخارجية يمتلكون معرفة ضمنية فريدة من نوعها ويمكن أن يسهل نقل المعرفة من الشركات التابعة إلى المقر الرئيسي، والعكس صحيح. وعلى الرغم من أن للعائدين دوراً هاماً إلا أن العديد منهم يفضل ترك العمل في المنظمة بعد اكتمال المهمة، وهذا يشكل مصدر قلق كبير للعديد من المنظمات متعددة الجنسيات (Lazarova & Caligiuri, 2001).

4- استراتيجية التعاقب الوظيفي Succession Planning

هدف هذه الاستراتيجية هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفوءة في المستقبل، وتوفير وتحديد مجموعة من البدائل الجاهزة للوظائف الرئيسية وتوفير مسار وظيفي واضح المعالم، ولا تسعى تلك المنظمات إلى اكتشاف من الذي سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانيات البشرية لكل

فرد من التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها، حيث تقوم المنظمة باستقطاب واختيار وتعيين أفضل المرشحين لمناصب قيادية.

يشير (James and Rita, 2011) إلى أن التخطيط الفعال للتعاقد الوظيفي يعتمد على نموذج الكفايات القيادية Leadership Competency Model، وعملية التخطيط هذه تحدد ليس فقط الفجوة بين الكفاءات والأداء الحالي والمستقبلي، ولكن أيضاً يتساعد في تحديد وتطوير الإمكانات لشغل الوظائف في المستقبل.

- أهمية التخطيط للتعاقد الوظيفي:

- 1- يسرع عملية انتقال الموظفين المؤهلين من أفراد مساهمين إلى مدراء وقياديين.
- 2- تطوير المواهب وتنميتها على المدى البعيد وتحسين قدرات والأداء العام.
- 3- تحسين التزام العامل بالمنظمة وتلبية المتطلبات المهنية من العاملين الحاليين
- 4- التركيز على استمرارية القيادة وتحسين تبادل المعرفة بشكل أكثر فعالية
- 5- رصد وتتبع مستويات الكفاءة والثغرات في المهارات.

1-4 نظام إدارة المواهب البشرية:

مع اختلاف سياسات التعامل مع المواهب فقد اتخذت بعض المنظمات منهج معين لجذب الموظفين الموهوبين بينما تسعى منظمات أخرى إلى المحافظة عليهم، وهذا ما يسمى حرب المواهب وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع نظام لإدارة هذه المواهب، ويمكن تعريف نظام إدارة المواهب بأنه: مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم استراتيجية المنظمة وعقيدتها إلى برامج تشغيلية وتطبيقية للوصول إلى التميز في المنظمة (Berger, 2004)، ويتكون نظام إدارة المواهب من عدة عناصر تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبحسب (واعر وابن سالم، 2012) فإنه يتألف من العناصر التالية:

- 1- جذب الموهوبين: يجب على المنظمة أن تسعى لبناء علامة تجارية خاصة بها ومكانة جيدة في سوق الأعمال من أجل جذب أفضل المواهب إليها، وذلك عن طريق تقديم مخرجات إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي.

2- اختيار الموهوبين: يجب على المنظمة اتباع برنامج جيد لاختيار الموهوبين بالاعتماد على المعايير المطلوبة واستخدام الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي المتميز.

3- استبقاء المواهب: بعد حصول المنظمة على الموهوبين وتوظيفهم ينبغي عليها التمسك بهم وتوفير فرص تنميتهم وتطويرهم، كما يجب عليها تصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي والمتميز، والإيمان بأن هؤلاء المواهب هم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل، كما يجب عليها فهم أن تكلفة استبدالهم مكلفة جداً.

4- الاعتراف بالموهوبين: وذلك بتقديم تغذية راجعة عن تقييم الأداء والسير العمل ومعرفة طموح ورؤية ومصالح ذوي المواهب ومحاولة اكتشاف نقاط القوة لديهم وتشجيعهم على اكتشاف المواهب الكامنة لديهم والتعبير عنها.

1-5 مخرجات نظام إدارة المواهب البشرية:

تمثل المخرجات الحاصلة التي يرضخها نظام إدارة المواهب البشرية في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تنتج عن تفاعلات وعمليات مختلفة وتتمثل مخرجات نظام إدارة المواهب فيما يلي:

1- الاستراتيجيات والسياسات والقرارات:

الاستراتيجيات هي عبارة عن مجموعة نشاطات تمثل برامج عمل المنظمة وتحديد أهدافها العامة وتخصيص موارد وطرق تحديد تلك الأهداف وتطوير خزينة المنظمة من المواهب الفريدة.

2- الرضا الوظيفي:

من أهم مخرجات نظام إدارة المواهب البشرية ويمثل الاتجاه الإيجابي لإشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد، وهناك عوامل مختلفة تؤثر على الرضا الوظيفي مثل العوامل الشخصية والمتعلقة بالوظيفة نفسها وعوامل تنظيمية تشمل الأنظمة والقرارات ونوع القيادة والرقابة والحوافز المادية والمعنوية وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل. (الجريد،

(2007)

3- الأداء المتميز :

يسمح الأداء المتميز بإطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية والابتكارية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، مما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، حيث يساهم الأداء المتميز في خلق بيئة تنظيمية إيجابية تنمي القيم والمفاهيم المشتركة بين الفرد والمنظمة المبنية على الثقة وتكامل الأهداف. (الرشيد، 2004) .

4- تعزيز الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع به المنظمة بقدر أعلى من منافسيها في اقتناص الفرص والحد من أثر التهديدات والتكيف مع المتغيرات، وهناك ثلاث أنواع للميزة التنافسية هي: ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج (الجودة)، ميزة اختصار الوقت.

5- الإنتاجية التنظيمية:

تتحقق الإنتاجية التنظيمية من خلال تزويد المنظمة بالموهوبين وذوي الرغبة القوية بالعمل، وحسن استغلال هذه المواهب وتوجيهها نحو الفعالية والكفاية، توفير جودة حياة وظيفية وحسن فهم للبيئة الخارجية ومحاولة التكيف معها والتأثير فيها. (درة والصباغ، 2008) .

6- إنتاجية المجتمع:

إن إدارة المواهب هي نتاج العمليات والانشطة والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة، ولا بد أن تنعكس على إنتاجية المجتمع، فهي تؤثر على رفاهية المجتمع وذلك عن طريق توفير منتجات عالية الجودة ومقابلة لتوقعات المستهلكين. (أبو الخير، 2005)

2-1 ماهية و تعريف الاحتفاظ بالعاملين :

يبقى الاحتفاظ بالموهبة شاغلاً رئيسياً للعديد من المؤسسات اليوم، تعيين الأشخاص المناسبين للعمل هو أمر ضروري لصاحب العمل ولكن الاحتفاظ به أكثر أهمية (Nyanjom، 2013). و يعتبر الاحتفاظ خطوة طوعية من قبل منظمة لخلق بيئة تعمل على إشراك الموظفين على

أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة

المدى الطويل. يشمل احتفاظ الموظف ضمن إدارة المواهب وهو استخدام مجموعة متكاملة من الأنشطة لضمان أن المنظمة تجذب ، وتحفظ ، وتحفز وتطور الأشخاص الموهوبين الذين تحتاجهم الآن وفي المستقبل. الغرض الرئيسي من الاحتفاظ هو منع فقدان الموظفين الأكفاء من المنظمة التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الإنتاجية وتقديم الخدمات، و يُعد الاحتفاظ بالموظفين مجالاً آخر يمكن أن تساعد العمليات المتناسقة فيه وظيفة الموارد البشرية في تحديد مجموعات المواهب الرئيسية ، وتحديد معايير الاحتفاظ ، وتطبيق استراتيجيات الاحتفاظ ، ثم تقييم العمل الإضافي وصفه. إن الهدف من أي منظمة ليس فقط تعيين الأفراد ولكن أيضاً للحفاظ على هذه القوى البشرية وتطويرها والاحتفاظ بها. يجب على المنظمات وضع آليات فعالة للاحتفاظ بالأيدي العاملة للحفاظ على موظفيها، و ينبغي أن تتناول خطة الاحتفاظ كل مجال من المجالات التي يمكن أن ينشأ فيها عدم الالتزام وعدم الرضا (Kibui,2015).

و من خلال ما سبق نلاحظ بأن الاحتفاظ بالعاملين هو : " الجهود التي يبذلها الموظف من أجل البقاء باستمرار مع منظمته الحالية وهذا يشير أيضاً إلى الجهد الذي يبذله صاحب العمل لخلق بيئة تشجع الموظفين الحاليين على البقاء مع المنظمة من خلال وجود سياسات وممارسات لتلبية احتياجات الموظفين" (Mckeown,2002).

2-2 العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالعاملين :

لم يتفق الباحثين على عدد موحد من العوامل ، فالبعض أدرك أن الاحتفاظ بالموظفين لا يتأثر بعامل واحد ،ولكن هناك عوامل تستفيد من الاحتفاظ بالموظفين في منظمة ما و يرى بأن تحتاج الإدارة تحتاج إلى الاهتمام بعوامل مثل التعويضات والمكافآت ، والأمن الوظيفي ، والتدريب والتطورات ، وثقافة دعم المشرف ، وبيئة العمل، وعدالة التنظيم(Fitz-enz, 1990). و وفقاً للبعض فإن رضا الموظفين والاحتفاظ بهم هما العاملان الرئيسيان لنجاح أي منظمة ، حيث يمكن تقسيم عامل الاحتفاظ إلى ثلاثة أبعاد واسعة ، أي أبعاد اجتماعية وعقلية وجسدية. 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 ، و يتكون البعد الاجتماعي من جهات الاتصال التي يمتلكها الموظفون مع أشخاص آخرين ، داخلياً وخارجياً، و أخيراً يتكون البعد المادي من ظروف العمل والدفع

(Osteraker,1999). و هناك أيضاً البعض قد لاحظوا أن المنظمة يجب أن تستخدم مجموعة واسعة من عوامل إدارة الموارد البشرية للتأثير على التزام الموظفين واستبقائهم. و قد حدد(Walker,2001) سبعة عوامل التي يمكن أن تعزز الاحتفاظ بالموظفين و اعتبر أن هذه العوامل تشير إلى مجموعة من القواعد و الممارسات في مكان العمل و هذه العوامل هي: التعويض وتقدير الأعمال المنجزة ، توفير التحديات في إنجاز الأعمال ، فرص للترويج والتعلم ، أجواء عمل مريحة داخل المنظمة ، العلاقات الإيجابية مع الزملاء ، التوازن الصحي بين الحياة المهنية والشخصية ، واتصالات جيدة مع الأفراد. و بشكل عام و بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة ، استطاعت الباحثة الوصول للعوامل التي من شأنها أن تؤثر في الاحتفاظ بالعاملين ، و هذه العوامل هي:

الأمن الوظيفي ، التعويضات ، المكافأة و التقدير ، الترقية و الفرصة للنمو ، المشاركة في اتخاذ القرارات التوازن بين الحياة و العمل ، بيئة العمل ، التدريب و التطوير ، القيادة .

2-3 الاحتفاظ بالعاملين وعلاقته مع العوامل المؤثرة فيه :

- العلاقة بين التعويضات و الاحتفاظ بالعاملين :

أثبت بعض الباحثين أن ارتفاع الأجور له تأثير سلبي على معدل الدوران (Trevor et al,1997). وطرحوا وجهة نظر مفادها أن التعويضات المقدمة إلى كبار العمال تُعطى من قبل كل منظمة ، لكن القليل من المنظمات تستخدمها بشكل استراتيجي. وقالوا إن "سياسات الرواتب والمزايا يجب أن تستخدم بشكل استراتيجي داخل المنظمة لتحسين المعنويات ، والحد من الدوران ، وتحقيق أهداف داخل المؤسسة" (Davies,Taylor & Savery,2001).و كان من وجهة نظر بعض الباحثين أن الأجور يعتبر محفزاً بنفس درجة الرغبة في البقاء ضمن العمل الحالي (Gardner et al,2004)، و ذكروا بوضوح أنه من بين جميع أنواع المكافآت ، يعتبر المرتب النقدي أحد أهم وأهم عامل في الاحتفاظ(Milkovich & Newman ,2004). و قد

تم التوصل إلى أنه على الرغم من أن التعويض لم يكن أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على معدل دوران غير الإدارة ، إلا أن التعويض يمكن أن يكون عاملاً مهماً في تقليل دوران المديرين وزيادة الالتزام (Moncraz,Zhao & Kay,2009).

- العلاقة بين المكافأة و التقدير و الإحتفاظ بالعاملين :
إن المكافأة والتقدير هو شيء تقدمه المنظمة للموظفين استجابة واعتراف بالعمل المبذول والأداء المقدم و هو شيء مطلوب و محبب من قبل الموظفين (Agarwal,1998). حيث إن الاعتراف من الرؤساء وأعضاء الفريق وزملاء العمل والعلاء يساهم كثيراً في تعزيز الولاء لدى العامل (Walker,2001). أجرت شركة Watson Wyatt الاستشارية العالمية ، دراسة استقصائية في الولايات المتحدة الأمريكية ، في عام 2002 بين (12750) من الموظفين في جميع مستويات العمل وفي جميع قطاعات الصناعة الرئيسية لمعرفة مواقفهم نحو أماكن عملهم وأرباب عملهم. وقد وجد في المسح أن الاعتراف مهم للعمال وأنهم يريدون أن يسمعو أن أعمالهم قد تم الاعتراف بها وتقديرها، حيث أن المكافأة و التقدير مهمة لأن لديها انطباعاً إيجابياً دائماً على الموظفين ، وهذا بدوره يعطي الموظفين انطباعاً بأنهم قيّمون في المؤسسة، مما يجعلهم راغبين في البقاء ضمن منظمتهم (Silbert,2005).
- العلاقة بين الترقية و الفرصة للنمو والاحتفاظ بالعاملين :
وجدت الدراسات و الأبحاث علاقة وثيقة وإيجابية بين الترقّيات والرضا الوظيفي والتي بدورها تساعد في الاحتفاظ بالموظفين (Pergamit & Veum,1989). حيث أن التطوير الوظيفي الداخلي للموظفين هو في الغالب أفضل مؤشر التزام للموظف الفعال (Meyer et al,2003). والموظفين الموهوبين مطلوبون للحفاظ على الميزة التنافسية ،حيث أن الموظفين يريدون فرص النمو الوظيفي لتطويرهم وترقيتهم في سلم حياتهم المهنية. وتشمل هذه الخطط خطط التقدم والترويج الداخلي والمعاينات المهنية الدقيقة في وقت التوظيف (Prince,2005)، من دون أن ننسى بأن المرونة الوظيفية جنبا إلى جنب مع خيارات الحياة الوظيفية المريحة ، هي حافز مهم لجميع الموظفين (Eyester et al,2008).
- العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاحتفاظ بالعاملين :

إن الشركات الحديثة تحاول دوماً اطلاع موظفيها وتجعلهم على علم تام بكل الأمور المهمة في أعمالها وتشركهم في اتخاذ القرارات على جميع المستويات التي يمكنها استغلال مواهب موظفيها (Hewit,2002). إن مشاركة الموظف في صنع القرار تساعد في خلق شعور بالانتماء بين الموظفين، مما يساعد في خلق بيئة عمل ملائمة ويساهم في بناء علاقة عمل وطيدة بين العامل ورئيسه (Noah,2008) .

- العلاقة بين التوازن بين الحياة و العمل والاحتفاظ بالعاملين :

اتخذ التوازن بين الحياة و العمل أهمية متزايدة للالتزام العاملين و التأثير على الاحتفاظ بهم . إن ضغط العمل الذي يتسلسل للحياة الشخصية للعاملين (مثل العمل خلال نهاية الأسبوع) أدى إلى زيادة التوتر والإجهاد العاطفي بين الموظفين (Hyman et al,2003) . و في دراسة أجرتها اللجنة الاستشارية الأسترالية عن بُعد في عام 2006 تبين أن 70٪ من الشركات التي أدرجت خيارات العمل عن بعد قد وفرت عدد من المزايا الإيجابية ، مثل زيادة الأعمال الإنتاجية وانخفاض التكاليف وتحسين مرونة الموظفين وتوازن حياة العمل وزيادة القوة العاملة المشاركة.

- العلاقة بين بيئة العمل و الاحتفاظ بالموظفين :

إن الموظفون يستفيدون من بيئة العمل التي توفر الإحساس بالانتماء (Miller, Erickson & Yust,2001). حيث أن المنظمات التي لديها سياسات سخية للموارد البشرية ، لديها فرصة جيدة للغاية لإرضاء الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال توفير مستوى مناسب من الخصوصية والتحكم السليم في بيئة العمل التي تعزز مستويات التحفيز للالتزام مع المنظمة على المدى الطويل (Wells & Thellen,2002)، و يجب التشديد على الحاجة للاعتراف بالاحتياجات الفردية للموظف في المنظمة لأنها ستشجع الالتزام وتوفر بيئة عمل مناسبة (Ramlall,2003).

- العلاقة بين التدريب و التطوير و الاحتفاظ بالعاملين :

إن أحد العوامل المهمة في الاحتفاظ بالموظفين هو الاستثمار في تدريب الموظفين والتطوير الوظيفي (Messmer,2000)، حيث تستثمر المنظمة دائماً في شكل تدريب وتطوير هؤلاء العمال الذين يتوقعون قدرتهم على استرداد الاستثمار المقدم فيهم ،و يمكن للمنظمات الحفاظ على التفوق في هذا العالم التنافسي من خلال تدريب موظفيها على أحدث التقنيات(Tomlinson,2002). كما أن ردود الفعل البيئية التنافسية اليوم تعد ضرورية للغاية للمؤسسات من الموظفين وكلما ازدادت معرفة

الموظف بالمعرفة ، كلما زاد أدائه أو واجه التحديات العالمية في السوق (Garg & Rastogi, 2006)، حيث أن الابتكار السليم ، واستيعاب المعرفة الجديدة أمر ضروري للبقاء على قيد الحياة في أي بيئة عمل. وبالتالي فإن المعرفة هي أعلى الأصول في أي شركة (Handy, 2008).

- العلاقة بين القيادة و الاحتفاظ بالعاملين :

إن تصور الموظفين بخصوص منظمة يتأثر بشدة بعلاقتهم مع المشرف (Eisenberger, 1990) . حيث يرى البعض إلى أن الإشراف من قبل المدير المباشر يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع العام (Brunetto & Farr-Wharton, 2002). كما أن أسلوب القيادة يمكن أن يؤثر على الالتزام التنظيمي ورضا العمل بشكل إيجابي ويمكن أن يؤثر رضا العمل على الالتزام التنظيمي وأداء العمل بشكل إيجابي (Fang, 2009).

- العلاقة بين الأمن الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين :

إن من أهم ميزات التوظيف لدى اليابانيين هو العمل مدى الحياة ونظام الأقدمية ، حيث تؤدي هذه الميزات إلى الأمن الوظيفي و التي بدورها تنعكس على الالتزام العالي ، والرضا الوظيفي فضلا عن الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة (Abegglen, 1950). و قد أجرى الباحثون العديد من الدراسات حول الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي ووجدت هذه الدراسات أن عدم الرضا عن العمل هو النتيجة من انعدام الأمن بين الموظفين (Davy et al, 1991). ووجد البعض أن الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي يرتبطان سلباً بانعدام الأمن الوظيفي (Rosenblatt & Ruivo, 1996).

القسم الميداني (تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات) :

3-1 أداة البحث :

بعد أن قمنا بالاطلاع على الأدبيات النظرية للبحث وفي إطار مشكلة البحث وتساؤلاتها ، قمنا بتوزيع أداة البحث على عينة الدراسة حيث تتكون أداة البحث من خمسة أقسام هي :

الأول : أسئلة عامة تتعلق بخصائص أفراد العينة وهي الجنس و العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

الثاني : أسئلة خاصة تتعلق بآراء مجتمع الدراسة حول استراتيجية جذب المواهب .

الثالث : أسئلة خاصة تتعلق بآراء مجتمع الدراسة حول استراتيجية تطوير المواهب.

الرابع : أسئلة خاصة تتعلق بآراء مجتمع الدراسة حول استراتيجية إدارة أداء المواهب.

الخامس : أسئلة خاصة تتعلق بآراء مجتمع الدراسة في الأمور المتعلقة بالحفاظ على العاملين الموهوبين.

تم اعتماد المقياس المستخدم في دراسة(ديوب، الكوفي، 2017) الخاص باستراتيجيات إدارة المواهب والحفاظ على العاملين الموهوبين.

3-2 ثبات الأداة :

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، سيتم اختبار معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من استراتيجيات إدارة المواهب والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، حيث تتراوح قيمة المعامل بين (0-1)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد دلّت على وجود ثبات عالٍ، وكلما اقتربت من الصفر دلّت على عدم وجود ثبات :

الأبعاد	عدد البنود	المعامل ألفا كرونباخ
جذب المواهب	5	0.670
تطوير المواهب	4	0.741
أداء إدارة المواهب	4	0.754

أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين
دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة

الحفاظ على المواهب	4	0.793
--------------------	---	-------

الجدول (3-1) : ثبات الأداة

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (67%) و (83%) و هذا يدل على أن المقاييس تتمتع بثبات داخلي جيد و سيتم قبولها ضمن الدراسة .

3-3 تحليل العوامل الديموغرافية و التنظيمية لعينة البحث :

قامت الباحثة في هذا الجزء بتحليل البيانات الخاصة بالعوامل الديموغرافية و التنظيمية لعينة الدراسة :

المتغيرات	النوع	العدد	النسبة المئوية
الجنس	إناث	45	57.5%
	ذكور	61	42.5%
المجموع		106	100%
العمر	20-30 سنة	72	67.9%
	30-40 سنة	24	22.6%
	40-50 سنة	6	5.7%
	أكثر من 50 سنة	4	3.8%
المجموع		106	100%

بكالوريا	15	14.2%
جامعة	73	68.9%
ماجستير	14	13.2%
دكتوراه	4	3.8%
المجموع	106	100%
أقل من 5 سنوات	33	31.1%
5-10 سنة	58	54.7%
10-20 سنة	7	6.6%
أكثر من 20 سنة	8	7.5%
المجموع	106	100%

الجدول (2-3) توزيع العينة تبعاً لمتغيراتها الديموغرافية

تتوزع العينة تبعاً لمتغيراتها الديموغرافية حسب الجدول (2-3) على الشكل التالي :

• متغير الجنس :

نلاحظ من الجدول (2-3) توزيع مفردات الدراسة وفقاً للجنس و تشير البيانات في الجدول إلى أن نسبة الذكور (57.5%) و نسبة الإناث (42.5%) و نلاحظ ارتفاع نسبة مشاركة الذكور .

• متغير العمر :

نلاحظ من الجدول (2-3) توزيع مفردات الدراسة وفقاً للعمر و تشير البيانات في الجدول إلى أن نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (20-30 سنة) هي (67.9%) ، و نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (30-40 سنة) هي (22.6%) ، و نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (40-50 سنة) هي (5.7%) ، و نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بـ(أكثر من 50 سنة) هي (3.8%) ، وهذا يتوافق مع واقع شركات التأمين التي تستقطب أجيالاً شابة،

إضافة إلى أن واقع الأزمة اقتضى إعادة توظيف عاملين جدد بدلاً ممن غادروا خلال الأزمة ومعظمهم من الشباب.

• متغير المؤهل العلمي :

نلاحظ من الجدول (3-2) توزيع مفردات الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي و تشير البيانات في الجدول إلى أن نسبة العاملين الحاصلين على شهادة بكالوريا و ما دون هي (14.2%) ، و نسبة العاملين الحاصلين على شهادة جامعية هي (68.9%) ، و نسبة العاملين الحاصلين على شهادة الماجستير هي (13.2%) ، أما نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الدكتوراه كانت (3.8%) ، و يرى الباحث أن أكبر نسبة من أفراد العينة حاصلين على إجازة جامعية ، و هذا يعد مؤشر إيجابي بعض الشيء لأننا في بحثنا نستهدف الاشخاص القادرين على التفكير الإبداعي .

• متغير سنوات الخبرة :

نلاحظ من الجدول (3-2) توزيع مفردات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة و تشير البيانات في الجدول إلى أن نسبة العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) هي (31.1%) ، و نسبة العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (5-10 سنة) هي (54.7%) ، و نسبة العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (10-20 سنة) هي (6.6%) ، و نسبة العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بـ(أكثر من 20 سنة) هي (7.5%) . وهذه النتائج تتوافق من جهة مع واقع شركات التأمين التي بدأت العمل في سوريا منذ حوالي 15 سنة، ومن جهة أخرى قامت بتوظيف عدد جديد من العاملين خلال الأزمة. لذلك نجد أن النسبة العظمة تتراوح سنوات خبرتها بين 5-15

3-4 الإحصاءات الوصفية للمحاور :

تم إجراء التحليل الإحصائي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة ، حيث تم حساب المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية .

لحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا و العليا) تم حساب المدى (5-1=4) تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (0.8=4/5) ، و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية و هكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

من 1 إلى 1.8 يعبر عن العبارة غير موافق بشدة بالنسبة لجميع أبعاد البحث .

من 1.8 إلى 2.6 يعبر عن العبارة غير موافق بالنسبة لجميع أبعاد البحث .

من 2.6 إلى 3.4 يعبر عن عبارة الحيادي بالنسبة لجميع أبعاد البحث .

من 3.4 إلى 4.2 يعبر عن عبارة موافق بالنسبة لجميع أبعاد البحث .

من 4.2 إلى 5.00 يعبر عن عبارة موافق بشدة بالنسبة لجميع أبعاد البحث .

و يظهر الجدول التالي تحليل إجابات أفراد العينة لمحور استراتيجيات إدارة المواهب و محور الإحتفاظ بالعاملين :

الأبعاد	المتوسطات	الانحراف المعياري
جذب المواهب	3.528	.762
تطوير المواهب	3.627	.818
أداء إدارة المواهب	3.386	.773
الحفاظ على المواهب	3.226	.736

الجدول (3-3)

تقييم محور استراتيجيات إدارة المواهب :

يظهر الجدول السابق من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة أن أهم استراتيجيات إدارة المواهب من حيث تطبيقها في قطاع التأمين الخاص بمدينة دمشق من وجهة نظر العاملين لدى هذا القطاع كانت استراتيجية (تطوير المواهب) بأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس

ليكرت الخماسي (3.627) و بانحراف معياري بلغ (0.818) و يدل على تجانس إجابات أفراد العينة حول هذه الإستراتيجية ، و قد كان المتوسط أكبر من المتوسط الحياضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) و بالتالي فإن مستوى استراتيجية تطوير المواهب كان مستوى جيد من وجهة نظر العاملين لدى القطاع التأميني الخاص . و تعزو الباحثة هذه النتيجة نظراً لظروف العمل الحالية التي تعاني منها معظم شركات التأمين بسبب هجرة العديد من اليد العاملة ، حيث أصبحت تلك الشركات تهتم أكثر بالعاملين لديها بهدف صقلهم و خصيصاً الموهوبين منهم و ذلك لضمان بقائهم ضمن عملهم الحالي و بالتالي الحفاظ عليهم و تحقيق ميزة تنافسية عن طريقهم ، و بشكل عام كانت إجابات أفراد العينة متقاربة و كلها اتجهت نحو الموافقة لجميع الاستراتيجيات حيث جاءت استراتيجية (جذب المواهب) في المرتبة الثانية بمستوى جيد ، و بالمرتبة الثالثة جاءت استراتيجية (أداء إدارة المواهب) بمستوى جيد أيضاً .

تقييم محور الحفاظ على الموهوبين :

يتبين لنا من الجدول السابق بأن إجابات أفراد العينة حول الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين كانت تميل نحو الحياد بالنسبة لهذا المحور .

3-5 عرض و تحليل بيانات الدراسة و مناقشة النتائج :

▪ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير لاستراتيجية جذب المواهب في الاحتفاظ

بالموظفين الموهوبين.

تم استخدام معامل الانحدار البسيط Simple Linear Regression لاختبار هذه الفرضية وذلك للتحقق من وجود تأثير لاستراتيجية (جذب المواهب) في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ، و يوضح الجدول الآتي نتيجة الاختبار:

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	B0 (Constant)	B1	مستوى دلالة الاختبار (Sig)
.405 ^a	.164	1.885	.392	.000 ^a

الجدول (3-4)

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية تبلغ (0.000) أي أصغر من قيمة الدلالة عند مستوى 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية السابقة " : لا يوجد تأثير لاستراتيجية (جذب المواهب) في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين " ، و يدل معامل الارتباط (R) و البالغ قيمته (0.405) على وجود علاقة متوسطة الشدة بين استراتيجية (جذب المواهب) و الاحتفاظ بالموظفين ، و يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R²) و التي تبلغ قيمته (0.164) بأن عنصر جذب المواهب قادر على تفسير (16%) من التغيرات التي تطرأ على وجود الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين عند مجتمع الدراسة المذكور ، و تعود باقي التغيرات إلى عوامل و متغيرات أخرى، و من خلال الجدول يتضح لنا بأن معادلة الانحدار من الشكل التالي:

$$Y=1.885 +0.392X$$

حيث (Y) تدل على المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين) .

(X) تدل على المتغير المستقل استراتيجية (جذب المواهب) .

و تعزو الباحثة هذه النتيجة كون الشركات التي تعمل على جذب العمال الموهوبين لديها تستطيع خلق ميزة تنافسية عالية و قد تكون رائدة السوق، و بالتالي يؤثر ذلك لدى العاملين حيث يفضلوا البقاء ضمن شركاتهم الناجحة على الخروج نحو شركة منافسة .

■ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير لاستراتيجية تطوير المواهب في الاحتفاظ

بالموظفين الموهوبين.

أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين
دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة

تم استخدام معامل الانحدار البسيط Simple Linear Regression لاختبار هذه الفرضية وذلك للتحقق من وجود تأثير لاستراتيجية (تطوير المواهب) في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ، و يوضح الجدول الآتي نتيجة الاختبار :

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	B0 (Constant)	B1	مستوى دلالة الاختبار (Sig)
.445 ^a	.198	1.814	.401	.000 ^a

الجدول (3-5)

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية تبلغ (0.000) أي أصغر من قيمة الدلالة عند مستوى 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية السابقة " : لا يوجد تأثير لاستراتيجية (تطوير المواهب) في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين" ، و يدل معامل الارتباط (R) و البالغ قيمته (0.445) على وجود علاقة متوسطة الشدة بين استراتيجية (تطوير المواهب) و الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ، و يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R²) و التي تبلغ قيمته (0.198) بأن عنصر تطوير المواهب قادر على تفسير (19%) من التغيرات التي تطرأ على وجود الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين عند مجتمع الدراسة المذكور ، و تعود باقي التغيرات إلى عوامل و متغيرات أخرى، و من خلال الجدول يتضح لنا بأن معادلة الانحدار من الشكل التالي :

$$Y=1.814+0.401X$$

حيث (Y) تدل على المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين) .

(X) تدل على المتغير المستقل استراتيجية (تطوير المواهب) .

و تعزو الباحثة هذه النتيجة كون تطوير العمال وخصوصاً الموهوبين منهم و العمل على تنمية معارفهم وصقلهم و الاهتمام بهم كلها عوامل تعود بالإيجاب على العامل نفسه حيث يصبح راعياً في البقاء ضمن منظمته الحالية .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hafez et al,2017) و التي أظهرت نتائجها بوجود تأثير كبير لتطوير المواهب في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين .

■ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير لاستراتيجية إدارة أداء المواهب في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

تم استخدام معامل الانحدار البسيط Simple Linear Regression لاختبار هذه الفرضية وذلك للتحقق من وجود تأثير لاستراتيجية (إدارة أداء المواهب) في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ، و يوضح الجدول الآتي نتيجة الاختبار:

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	B0 (Constant)	B1	مستوى دلالة الاختبار (Sig)
.667 ^a	.445	1.114	.635	.000 ^a

الجدول (3-6)

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية تبلغ (0.000) أي أصغر من قيمة الدلالة عند مستوى 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية السابقة " : لا يوجد تأثير لاستراتيجية (إدارة أداء المواهب) في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين " ، و يدل معامل الارتباط (R) و البالغ قيمته (0.667) على وجود علاقة قوية بين استراتيجية (إدارة أداء المواهب) و الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ، و يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) و التي تبلغ قيمته (0.445) بأن عنصر إدارة أداء المواهب قادر على تفسير (44%) من التغيرات التي تطرأ على وجود الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين عند مجتمع الدراسة المذكور ، و تعود باقي التغيرات إلى عوامل و متغيرات أخرى، و من خلال الجدول يتضح لنا بأن معادلة الانحدار من الشكل التالي :

$$Y=1.114 +0.635X$$

حيث (Y) تدل على المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين) .

(X) تدل على المتغير المستقل استراتيجية (إدارة أداء المواهب) .

و تعزو الباحثة هذه النتيجة كون المنظمات التي تعمل على إعطاء حرية في كيفية تأدية الواجبات بالنسبة للعاملين ، تعمل على خلق بيئة إبداعية لدى العاملين الموهوبين مما يسمح لهم بإطلاق أفكار و طرق جديدة تساهم في رفع القدرة الإنتاجية لدى المنظمة ، مما يعطي للموظفين فرص ترقى مهني لديهم و هنا تعمل المنظمة على تحقيق هذه الفرص بصورة عادلة . و هي عوامل كلها تؤثر برغبة الفرد بالبقاء ضمن منظمته ، كذلك الأمر بالنسبة للمنظمة التي تعمل على الحفاظ على العاملين الموهوبين لديها .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kibui,2015) و التي أظهرت وجود علاقة قوية بين إدارة أداء المواهب و الاحتفاظ بالموظفين ، إلا أن الدراسة الحالية أظهرت وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين .

النتائج و التوصيات

نتائج البحث :

- 1- توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب لدى الأفراد كانت وفق استجابات عالية ، و جاءت استراتيجية (تطوير المواهب) بأعلى نسبة استجابة لدى أفراد العينة .
- 2- دلت النتائج إلى أن مستوى استجابة أفراد العينة حول بقائهم في المنظمة كانت وفق استجابة محايدة .
- 3- يوجد تأثير لاستراتيجية (جذب المواهب) في الحفاظ على العاملين الموهوبين لدى شركات التأمين الخاصة .

- 4- يوجد تأثير لاستراتيجية (تطوير المواهب) في الحفاظ على العاملين الموهوبين لدى شركات التأمين الخاصة .
- 5- يوجد تأثير لاستراتيجية (أداء إدارة المواهب) في الحفاظ على العاملين الموهوبين لدى شركات التأمين الخاصة .
- 6- لا تخلو أي منظمة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين فيها، لذا يجب أن تهتم إدارة أي منشأة بهؤلاء العاملين، وتحاول اجتذابهم من منافسيها بتوفير أفضل السبل والبيئات التي تحتضن عملهم وتشجع موهبتهم

توصيات البحث :

- 1) تقديم مجموعة من التعويضات و الحوافز للعمال لدى المنظمات بهدف تقدير العاملين والذي يؤدي إلى الحفاظ على العاملين الموهوبين .
- 2) العمل على تحسين برنامج التطوير الوظيفي و ذلك عن طريق توفير الشركات لفرص التقدم الوظيفي للعاملين و تقديم برامج تدريبية بهدف زيادة مهارة و خبرات العاملين .
- 3) ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل، و مؤتمرات دولية وعالمية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب، وكيفية تطبيق مكوناته.
- 4) أن تفصل إدارة شركات التأمين بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث الاهتمام بتوفير وحدة متخصصة بشئون الموهوبين، مع مراعاة تخصيص ميزانيات لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.
- 5) الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والتعويضات غير المباشرة، وعدم تطبيق نفس المنهجية للأفراد العاديين.

- (6) توصي الباحثة إدارة شركات التأمين باكتشاف العاملين الموهوبين في الأقسام المختلفة، ومن ثم عمل مركز خاص لهم للاستفادة من مواهبهم وصقلها، وإيجاد الشواغر التي تناسب مواهبهم داخل الجامعة.
- (7) على إدارة شركات التأمين وضع برنامج (نظام) متكامل لإدارة الموهبة مع التركيز على العمليات والأخذ بعين الاعتبار ثقافة الشركة وطبيعة البيئة من حولها، ويمكن للإدارة الاستعانة بخبراء ومتخصصين في مجالات الإدارة لوضع هذا البرنامج.
- (8) الاهتمام بتدريب العاملين باستمرار، لما له من فائدة في إبراز بعض المواهب التي قد يمتلكونها.
- (9) إعطاء المزيد من الاهتمام للموهوبين، والسماح لهم بتطبيق أفكارهم على أرض الواقع، وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين.

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

- أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، عمان،الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- البواليز، محمد، المعاينة، خليل، الموهبة والتفوق، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر .
- جروان، فتحي، أساليب الكشف عن الموهوبين، عمان، دار الفكر للطباعة و النشر .
- الجريد، عارف ، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف: دراسة ميدانية على ضباط و أفراد منطقة الجوف ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم و الأمنية ، الرياض .
- الحروب، أنيس، نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع،1999 .
- الحزامي، عبدالحكيم .إدارة الموارد البشرية إلى أين-التحديات -التجارب -التطلعات،

- ديوب ، أيمن ، الكزيفي ، دانا ، واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق ، مجلة جامعة البعث ، المجلد 39 العدد 70 ، 2017 .
- رضوان، محمود عبد الفتاح ، إدارة المواهب في المنظمة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2009.
- السالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، اثناء للنشر و التوزيع، 2009 .
- سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003
- صبحي، تيسير، قطامي، يوسف، مقدمة في الموهبة والإبداع، بيروت، المؤسسة العربية

صفاء للنشر والتوزيع، 2010

- عباس، أنس، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011
- عبدالوهاب، محمد، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، بحث منشور، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة ، 2003 .
- عريقات ، أحمد ، جرادات، ناصر ، و العتيبي ، ماجد، "دور تطبيق معايير الاستقطاب و التعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية لبنك الإسكان و التمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية ، المجلد العاشر ، العدد (2) .
- العلاق، بشير، مبادئ الإدارة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008 .
- العلواني، مصطفى، مفاهيم حول: الموهبة، العبقرية، الإبداع، الابتكار، التميز، الذكاء للاسهام في بناء جيل التمكن، ورقة بحث، مدرسة تاويزة العلمية مدرسة تابعة لمشاريع مكتب الدراسات العلمية، الحمير، الجزائر، . 2012
- علي، محمد، مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين، عمان، دار صفاء
- العنزي، سعد، صالح، أحمد، إدارة أرس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار اليازوري العلمية، 2009 .

القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، . 2003

- القمش، مصطفى، مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011 .
- كرماللي، سلطان، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم حجازي، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، 2005 .
- الكلالدة، طاهر، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011 .
- المعاني، أحمد، عريقات، أحمد، الصالح، أسماء، ج ا رداد، ناصر، درة، عبدالباري . قضايا إدارية معاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2011
- هلال، محمد عبد الغني ، بناء القدرات : التنمية التي تركز على الناس ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة، 2011.
- الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003 .
- واعر، وسيلة، ابن سالم، آمال ، دراسة تحليلية للعلاقة بين تسيير الكفاءات و إدارة المواهب، ملتقى الموارد البشرية، ص201، 7، الطبعة الثالثة .
- يحيى، ملحم، التمكين مفهوم اداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر .

المراجع باللغة الانكليزية :

- Agarwal, N.C. (1998). "Reward Systems: Emerging Trends and Issues". Canadian Psychology, 39(1), 60-70.
- Al-Aameri, A. S., (2000)." Job satisfaction and organizational commitment for nurses." Saudi Medical Journal, 21(6), 231-235.
- ALICE WAITHIEGENI KIBUI, EFFECT OF TALENT MANAGEMENT ON EMPLOYEES RETENTION IN KENYA'S

STATE CORPORATIONS, JOMO KENYATTA UNIVERSITY OF AGRICULTURE AND TECHNOLOGY(2015) .

- Arnold, H. J.; and Feldman, D. C. (1982), "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", Journal of Applied Psychology, Vol. 67, pp. 350–360 .
- Ashford, S, Lee, C&Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. Academy of Management. Journal., 32: 803–829
- Ashford, S, Lee,C & Bobko, P. (1989). "Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test", Academy of Management Journal., 32: 803–829
- Beechler,S,Woodward, LC,(2009) "A Survey Report of Job Involvement via talent management", Science Series Data Report.
- Berger, Lance and Dorothy, (2004), The Talent Management Handbook–Creating Organizational Excellence, Lance A Berger and Associates.
- Brunetto Y, Farr–Wharton R (2002). "Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees". International Journal of Public Sector Manage, 15 (7.

ملحق الاستبيان

أداة البحث "الاستبانة" بشكلها النهائي

السيدات والسادة:

أسمح لنفسي بأن أطلب منكم المساهمة في هذه الدراسة "أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الحفاظ على العاملين الموهوبين" حيث تكفي عشرة دقائق للإجابة على هذه الاستبانة علماً أن هذه الاستبانة أداة بحث علمي ولن تستخدم بياناتها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: معلومات عامة:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ 30-20 سنة ☐ 40-30 سنة ☐ 50-40 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريا ☐ جامعة ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

ثانياً: استراتيجيات إدارة المواهب

الفقرات					البدائل
					موافق بشدة
					موافق
					محايد
					غير موافق
					غير موافق بشدة
1	أولاً : جذب المواهب تخطط المنظمة لاستقطاب المواهب التي تحقق اهدافها التنظيمية.				
2	تدعم المنظمة التخطيط المنظم للاحتياجات				

أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين
دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة

الفقرات					البدائل
					موافق بشدة
					موافق
					محاييد
					غير موافق
					غير موافق بشدة
					المستقبلية من المواهب.
3					تعتمد المنظمة على البحث عن مصادر خارجية للمواهب .
4					تدرس المنظمة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد قبل توظيفه
5					تعتمد المنظمة على البحث عن مصادر داخلية للمواهب
6					ثانياً : تطوير المواهب تعتمد المنظمة على برامج تدريبية داخل المنظمة لتطوير المواهب .
7					تعتمد المنظمة على برامج تدريبية خارج المنظمة لتطوير المواهب
8					يتم الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من أجل صقل المواهب
9					تعكس إدارة المنظمة اهتمامات جدية لتطوير الموهبة
0					ثالثاً: أداء إدارة المواهب تقوم الإدارة العليا بدعم الأداء الإبداعي
1					تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية تستوعب تعارض الأفكار
2					توفر المنظمة فرص الترقى المهني و الوظيفي للجميع بصورة عادلة

الفقرات					البدائل
					موافق بشدة
					موافق
					محاييد
					غير موافق
					غير موافق بشدة
3	توفر المنظمة نظام تعويضات يعتمد على المواهب				

أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين
دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة

ثالثاً : أسئلة متعلقة بممارسات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين:

تتراوح بدائل الاستجابة لكل فقرة من فقرات مقياس الاحتفاظ بالموظفين، من أقصى درجات الموافقة (أؤيد بشدة) إلى أقصى درجات المعارضة (لا أؤيد قطعاً)، مروراً بالحياد (متروك في الإجابة) في المنتصف، ويتم تقدير الإجابة التي تعبر عن أقصى درجات السلبية (المعارضة) بدرجة واحدة، والإجابة التي تعبر عن أقصى درجات الإيجابية (الموافقة) بخمس درجات. تحسب الدرجة الكلية من خلال جمع درجات المستجيب في كل بنود المقياس، لتعبر عن استجاباته الكلية على فقرات المقياس:

ت	الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين	البدائل				
		الآثار :				
1	2	3	4	5		
1.	تهتم المنظمة بخلق بيئة عمل داعمة لأداء المواهب					
2.	تهتم المنظمة بتخفيض نسب تسرب الكفاءات من المنظمة					
3.	تجعلني المنظمة أشعر بالفخر لما أئمه من ممارسات داعمة لأصحاب المواهب					
4.	تجعلني المنظمة أشعر بالرضا عن البيئة الداعمة للموهبة					