

تطوير استراتيجية إدارة الأداء والتدريب للمواهب بمكتبة الملك فهد الوطنية (دراسة وصفية)

Developing a Performance Management and Talent Training Strategy at the King Fahd National Library (A Descriptive Study)

إعداد الباحثة/ بشرى بنت عبد الله آل دويس

باحثة دكتوراه بقسم علم المعلومات، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Email: bushra.alduwais@gmail.com

المخلص:

تُعد إدارة المواهب ضرورية لأنها تساعد في جذب والحفاظ على أفضل الكفاءات، وتعزيز الأداء الوظيفي، وتساهم في بناء ثقافة عمل مثمرة وتحقيق النجاح والتنافسية في السوق وتعمل على تحسين جودة القوى العاملة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتتمثل إدارة المواهب في الموارد البشرية كمجموعة واسعة من المسؤوليات، ومع ذلك فإن وجود قسم للموارد البشرية لا يعني بالضرورة أن الشركة تدير المواهب بفعالية، ومن الضروري وضع استراتيجية خاصة بإدارة المواهب. وقد هدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على السياسات والممارسات الحالية لإدارة الأداء والتدريب (المواهب) في مكتبة الملك فهد الوطنية، وخاصة فيما يتعلق بتطوير الأداء وبرامج التدريب.

وقد اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، مع استخدام قائمة للمراجعة كأداة للبحث، أعدتها الباحثة لتجميع المعلومات اللازمة من العاملين بإدارة الأداء والتدريب (المواهب) في مكتبة الملك فهد للإجابة على أسئلة البحث، والتحقق من أهدافها.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن المكتبة قامت برقمنة عمليات إدارة المواهب مع استخدام أنظمة رقمية لإدارة الأداء، والتدريب، والتوظيف بالمكتبة.

كما توصلت الباحثة إلى أن الربط بين إدارة المواهب والرؤية المؤسسية للمكتبة يعكس وعي استراتيجي، لكن التطبيق العملي مازال يحتاج إلى مؤشرات قياس واضحة.

أما أهم التوصيات فهي أنه لا بد من وجود استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب من خلال وجود حوافز تنافسية لضمان جذب أفضل الكفاءات للمكتبة، كما أنه ينبغي وضع نظام للمكافآت ويكون مرتبطاً بشكل مباشر بالأداء لضمان العدالة وتحفيز الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة المواهب، استقطاب المواهب، تنمية المواهب، إدارة المواهب، إدارة الأداء، تقييم الموظفين الموهوبين

Developing a Performance Management and Talent Training Strategy at the King Fahd National Library (A Descriptive Study)

Abstract:

Talent management is essential because it helps attract and retain top talent, enhances job performance, contributes to building a productive work culture, achieves success and competitiveness in the market, and improves workforce quality and achieves the organization's strategic objectives. Talent management within human resources encompasses a broad set of responsibilities. However, the presence of an HR department does not necessarily mean that a company is managing talent effectively. It is essential to develop a talent management strategy. This research aimed to shed light on the current policies and practices for performance management and training (talent) at the King Fahd National Library, particularly with regard to performance development and training programs.

The researcher relied on the descriptive approach with its analytical approach, using a checklist as a research tool. The researcher prepared a checklist to collect the necessary information from employees in the Performance and Training (Talent) Department at the King Fahd National Library to answer the research questions and verify its objectives. The researcher's most important findings were that the library has digitized its talent management processes, using digital systems to manage performance, training, and recruitment. The researcher also concluded that linking talent management with the library's corporate vision reflects strategic awareness, but practical implementation still requires clear measurement indicators. The most important recommendations are: A clear strategy must be in place to attract talent through competitive incentives to ensure the library attracts the best talent. A reward system must also be established that is directly linked to performance to ensure fairness and stimulate productivity.

Keywords: Talent Management Strategies, Talent Acquisition, Talent Development, Talent Management, Performance Management, Evaluating Talented Employees

1. المقدمة:

أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الاقتصادية العالمية إلى تنوع وتعدد المصادر التي تستند عليها المنظمات في القطاعين العام والخاص من أجل البقاء والنمو والتطور في خضم المنافسة الشديدة والتي أجبرت تلك المنظمات على مواكبتها وتبنيها. كل ذلك أدى إلى بروز موضوعات جديدة ذات طبيعة معقدة، ولها أبعاد وتشعبات كثيرة، ويمكن دراستها من زوايا عديدة، حيث أصبحت المنظمات غير قادرة وحدها على مواجهة تلك التحديات دون النظر إلى العنصر البشري والاستثمار فيه مما يجعلها قادرة على التنافس ويتجسد هذا الاستثمار فيما يعرف بإدارة المواهب Talent Management لدى المنظمات.

لقد شاع ما يعرف بإدارة المواهب في بداية تسعينيات القرن الماضي عندما احتدمت المنافسة الشديدة بين الشركات الكبرى، فتارة نجد بعض الشركات تحاول استقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية وأخرى تحاول المحافظة على مواردها البشرية الكفوة وتنميتها، حتى أصبح هذا المفهوم جزءاً مهماً من نظم الإدارات الحديثة وأحد استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي. وإضافة إلى ما سبق، فقد أصبحت الموهبة في القرن الحادي والعشرين، الذي يتسم بالسرعة والتنافسية العالية، من أهم الركائز التي تستند عليها الشركات والمنظمات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، ناهيك عن أن الطلب قد زاد عليها ابتداءً من حسن اختيار الموظفين الكفوئين والمؤهلين واكتشاف مواهبهم وتنميتها والمحافظة عليها كميزة تنافسية تمكن المنظمات من تحقيق ما تصبوا إليه بكل يسر وسهولة، وتجدر الإشارة إلى أن المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم هي البحث واكتشاف المواهب والعمل على تنميتها وصقلها والمحافظة عليها مما دفع الكثير منها لتبني استراتيجيات خاصة في إدارة المواهب بيد أن هذه الاستراتيجيات لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة دونما العمل على دمج العاملين Employee Engagement في هذه المنظمات (كافي، 2018).

ولا يمكن فهم إدارة المواهب (TM) كظاهرة مستقلة، لأنها تُصمَّم وتُنفَّذ داخل مؤسسة، والتي بدورها تشكّل جزءاً من مجتمع أوسع أو سياق تشغيلي يتماشى هذا الطرح مع النماذج السياقية لإدارة الموارد البشرية (Farndale & Paauwe, 2018).

1.1. مشكلة الدراسة:

إن المنظمات غير الربحية تعاني من مشكلة حقيقية في الاحتفاظ بالموظفين، الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي على الكفاءة والفاعلية والإنتاجية العامة لهذه المنظمات.

أسباب ظهور المشكلة:

- عدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين يؤدي إلى زيادة التكاليف وخسارة المعرفة المؤسسية.
- بعض مدراء المنظمات غير الربحية يفتقرون إلى استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالموظفين.

فعلى الرغم مما تحظى به مكتبة الملك فهد الوطنية من أهمية باعتبارها مركزاً وطنياً لحفظ وتنمية المعرفة، فإن التغيرات التقنية والمؤسسية الحديثة تفرض عليها تحديات في جذب الكفاءات والحفاظ عليها وتطويرها، خاصة في ظل التحول الرقمي وازدياد التنافسية في بيئة العمل المعلوماتي، ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في عدم وضوح أو ضعف تكامل استراتيجية إدارة المواهب الحالية، ما قد يؤثر على فعالية العمليات المؤسسية ونمو الكوادر البشرية بالمكتبة الوطنية.

2.1. أهمية الدراسة:

ترى الباحثة أن أهمية الدراسة يمكن تفريعها إلى عدة أقسام:

- أهمية تطبيقية: تقدم الدراسة تصورًا عمليًا لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في قطاع المكتبات الوطنية، بما يضمن تحسين الأداء والاستفادة من الكفاءات.

- أهمية علمية: تساهم في سد فجوة بحثية تتعلق بموضوع إدارة المواهب في بيئات المعلومات، خاصة المكتبات الوطنية، وتوفير إطارًا مرجعيًا للباحثين والمهتمين بالإدارة والتطوير المؤسسي.

- أهمية مستقبلية: توجه صانعي القرار داخل المكتبة نحو بناء منظومة متكاملة لإدارة الموارد البشرية تركز على التحليل والتطوير المستدام، لمواجهة التغيرات التقنية والمجتمعية.

3.1. أهداف الدراسة:

1. تحليل السياسات والممارسات الحالية لإدارة الأداء والتدريب (المواهب) في مكتبة الملك فهد الوطنية، وخاصة فيما يتعلق بتطوير الأداء وبرامج التدريب.

2. تقييم فاعلية استراتيجية إدارة الأداء والتدريب (المواهب) في تحسين أداء الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي في المكتبة.

3. اقتراح آليات تطوير استراتيجية إدارة الأداء والتدريب (المواهب) تركز على مبادئ الابتكار واستثمار الكفاءات البشرية في بيئة معرفية وطنية.

4.1. تساؤلات الدراسة:

1. ما هي السياسات والإجراءات المعتمدة حاليًا في مكتبة الملك فهد الوطنية في مجال التدريب وتطوير الأداء؟

2. ما فاعلية هذه السياسات في تحسين الكفاءة المهنية والأداء الوظيفي للموظفين في مكتبة الملك فهد؟

3. ما التحديات التي تواجه المكتبة في تنفيذ استراتيجية فعالة لإدارة الأداء والتدريب (المواهب)، وكيف يمكن التغلب عليها؟

4. ما التوصيات المقترحة لتطوير استراتيجية متكاملة لإدارة وتطوير المواهب في سياق المكتبات الوطنية وخاصة مكتبة الملك فهد الوطنية؟

5.1. مصطلحات الدراسة:

1. إدارة المواهب (Talent Management): هي "عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين، الموهوبين من ذوي الخبرات العالية" (هلال، 2010).

فالإدارة الفعالة للمواهب تتطلب استراتيجيات مستدامة تستهدف تعزيز الالتزام، الإنتاجية، والابتكار على سبيل المثال، إدارة المواهب في المكتبات الوطنية تعتمد على تحليل احتياجات المكتبة، تصميم برامج تقييم الأداء، وتقديم الدعم المستمر (Rubin, 2016).

وهي أيضًا: "مجموعة من العمليات الاستراتيجية التي تهدف إلى جذب الموظفين الموهوبين، وتطوير مهاراتهم، والاحتفاظ بهم داخل المؤسسة بما يخدم أهدافها بعيدة المدى" (موقع رائد الأعمال العربي، 2025).

التعريف الإجرائي لإدارة المواهب: هي عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات والكفاءات العالية داخل المنظمة، بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز أدائها المستدام.

2. تطوير المواهب (Talent Development):

هي الأنشطة المخططة التي تقدمها المؤسسة للموظفين الموهوبين بهدف تنمية قدراتهم الفنية والقيادية بما يتماشى مع متطلبات الوظائف المستقبلية.

3. إدارة الأداء (Performance Management):

تعرف إدارة الأداء على أنها الطريقة المنظمة التي تعتمد على مدخل التركيز على البيانات والمعلومات الدقيقة لإدارة وضبط أعمال الأفراد وسط بيئة العمل، مع إعطاء الدعم أو التعزيز الإيجابي أهمية خاصة لرفع مستويات الأداء إلى أعلى حد ممكن. ويلاحظ من التعريف السابق أن المحور الأساسي لإدارة الأداء يركز على عدة جوانب أساسية تتضح من خلال ذلك النظام الذي يعتمد بصورة أساسية على تفاعل وتعاون القيادات والأفراد لتحقيق أهداف محددة تم الاتفاق مسبقاً عليها، مع جعل كافة المعلومات والإمكانات اللازمة لتحقيقها في متناول الجميع .

وهي عملية منهجية تشمل التخطيط، والمتابعة، والتقييم المستمر لأداء الأفراد مقارنة بالأهداف المحددة، مع التركيز على التحسين المستمر للكفاءة والجودة (منصة شمس، 2021).

4. التدريب (Training):

جهود تعليمية منظمة تقدمها المؤسسة للموظفين بهدف تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة (منصة الأعمال، n.d).

5. الموهبة (Talent):

السمات والمهارات الفريدة التي يمتلكها بعض الأفراد وتمنحهم قدرة متميزة على تحقيق نتائج تفوق المعدلات المتوقعة في مجالات عملهم (شنافي، 2020a).

2. منهج الدراسة وأدواتها:

1.2. منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، لكونه الأنسب في دراسة الظواهر الإدارية الحالية وتحليل الممارسات الفعلية داخل بيئة العمل بمكتبة الملك فهد الوطنية (العساف، 1427هـ). والمنهج الوصفي، يُشير أيضًا إلى نوعية السؤال والتصميم وتحليل البيانات التي يتم تطبيقها في موضوع معين، بحيث تبين البيانات الوصفية العناصر الموصوفة، فيما يتم تحليل البيانات وعمل الإحصاءات لتحديد الأسباب والاستنتاجات التي يمكن تعميمها فيما بعد (Association for Educational Communications and Technology, 2001). ويهدف المنهج إلى:

- وصف واقع إدارة الأداء والتدريب في مكتبة الملك فهد الوطنية.

- تحليل استراتيجية إدارة المواهب في المكتبة.

- الخروج بتوصيات تطويرية بناءً على التحليل.

كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة (Case Study) بتركيز على مكتبة الملك فهد الوطنية كنموذج وطني رائد.

2.2. أدوات جمع البيانات:

1. قائمة المراجعة التي أعدها الباحثة.
2. المقابلات مع مدير إدارة الأداء والتدريب في مكتبة الملك فهد الوطنية.

3.2. مجتمع الدراسة وعينتها:

- المجتمع: موظفو مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العينة: عينة قصدية تشمل الموظفين ذوي العلاقة المباشرة بإدارة الأداء والتدريب، وكان يمثلهم مدير إدارة الأداء والتدريب بالمكتبة.

4.3. حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية:

ركز هذا البحث على موضوع إدارة الأداء والتدريب لتطوير المواهب بوصفها إحدى ركائز إدارة الموارد البشرية الحديثة، من خلال الربط بين استراتيجية إدارة المواهب وبين إدارة الأداء و*برامج التدريب* في مكتبة الملك فهد الوطنية.

2. الحدود المكانية:

اقتصرت البحث على مكتبة الملك فهد الوطنية بمدينة الرياض، باعتبارها مؤسسة وطنية متخصصة في خدمات المعلومات والمعرفة.

3. الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة من مارس 2025 حتى أبريل 2025، وهي الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها.

3. الدراسات السابقة:

في هذا الجزء تستعرض الباحثة

- دراسة (بيجيا لاسمي راوتاري، ديليب كسوين، تشاندراكانت سوين). 2024، بعنوان: "إدارة المواهب لدى المتخصصين في علوم المكتبات والمعلومات: مراجعة للبحوث والتوجهات المستقبلية". الهند

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات الحالية حول إدارة المواهب، وذلك بهدف التأثير في إدارة المكتبات والمعلومات من خلال تناول الجوانب الرئيسية لإدارة المواهب، مثل استراتيجيات إدارة المواهب، أهمية تطوير المسار المهني، تقييم الموظفين الموهوبين، والمرونة التنظيمية.

تم جمع الأدبيات المتعلقة بتطوير المواهب وإدارة المسار المهني من أوراق علمية متعددة مفعرة في قواعد البيانات Scopus وWeb of Science، بهدف إجراء مراجعة دقيقة للأدبيات تُشكّل الأساس لهذه الدراسة، وبناءً على ملاحظات الباحثين، تم تطوير نموذجين، وتؤكد الأدبيات أن إدارة المواهب تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التميز المؤسسي في مختلف أنواع المؤسسات بشكل عام، وفي المكتبات بشكل خاص.

تقدّم هذه الدراسة توصيات بناءً على تطبيق سياسات فعّالة في إدارة المواهب والاحتفاظ بها بالنسبة لأخصائي المكتبات والمعلومات، كما تُضيف هذه الدراسة قيمة كبيرة إلى الأدبيات الحالية، لتُشكّل منصة لتطوير إدارة المكتبات برؤية مستقبلية.

- دراسة بتر دورين، لارا هوكن، (2024). بعنوان: "تمكين مكتبات المستقبل: دور إدارة المواهب في تطوير المكتبات"

Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML) أثينا-اليونان

تتناول الدراسة التحديات التي تواجه المكتبات العامة والأكاديمية، مثل التنافس على الكفاءات، الفجوة بين الأجيال، التحول الرقمي، وقضايا الاستدامة، تقترح الورقة أن إدارة المواهب تمثل حلاً فعالاً لمواجهة هذه التحديات من خلال الحفاظ على الموظفين الحاليين واستقطاب كفاءات جديدة. أجريت الدراسة في ألمانيا وشملت استبياناً بمشاركة 143 شخصاً، وورشة عمل مع أمناء مكتبات ناقشوا كيفية جذب المواهب والحفاظ عليها داخل المكتبة.

أظهرت النتائج وجود اهتمام كبير بإدارة المواهب، لكن هناك نقص في الخبرة والمعرفة اللازمة لتطبيقها، خاصة في المؤسسات الصغيرة رغم ذلك، يمكن تطبيق عناصر معينة منها مثل تحديد الكفاءات المطلوبة في إعلانات التوظيف. تقدم الورقة رؤى عملية لجذب وتطوير الموظفين الموهوبين، وتدعو لتطبيق استراتيجيات تعتمد على الكفاءة بغض النظر عن حجم المؤسسة.

- دراسة محض نور حسمان (وآخرون). 2023. بعنوان: "ممارسات إدارة المواهب وأداء العمل بين العاملين في المكتبات الأكاديمية: إطار عمل مقترح".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف ممارسات إدارة المواهب وأداء العمل بين العاملين في المكتبات الأكاديمية في ماليزيا، مع اقتراح إطار عمل يتضمن خمس مجالات رئيسية: كفاءة الوظيفة، بيئة العمل، المكافآت الوظيفية، التدريب الوظيفي، وتطوير العمل. كما تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة بين هذه الممارسات وأداء المكتبيين، مع التركيز على دور الاحتفاظ بالموظفين كمتغير وسيط لتعزيز الأداء الوظيفي. اتبعت الدراسة منهجية تحليلية تعتمد على مراجعة نقدية للأدبيات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة المواهب وأداء الموظفين، وذلك لتطوير نموذج مفاهيمي متكامل، دون تنفيذ دراسة ميدانية أو استخدام عينة تجريبية.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المواهب يساهم في تحسين أداء العاملين في المكتبات الأكاديمية، وأن وجود بيئة عمل محفزة ومكافآت مناسبة وتدريب مستمر وتطوير مهني من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. كما بينت النتائج أن الاحتفاظ بالموظفين يمثل عاملاً وسيطاً مهماً في تقوية العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق الأداء العالي. وأوصت الدراسة باعتماد الإطار المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في المكتبات الأكاديمية بما يحقق التميز والاستدامة في تقديم الخدمات الأكاديمية والبحثية.

- دراسة (وموتندي، أولواتوبي الأول؛ أليجيلي، غابرييل أو). 2021. بعنوان: "ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي لأمناء المكتبات في المكتبات الجامعية في نيجيريا"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي لأمناء المكتبات في المكتبات الجامعية بجنوب غرب نيجيريا. وقد برزت المشكلة من خلال عدم قدرة أمين المكتبة على تطبيق المعرفة المهنية والتقنية على القضايا العملية، بالإضافة إلى انخفاض الإنتاجية في الناتج البحثي. رغم وجود دراسات تناولت بعض العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي بحثت العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي لأمناء المكتبات.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استبيان بعنوان: مقياس إدارة المواهب والأداء الوظيفي لأمناء المكتبات (TMJPLS) كأداة لجمع البيانات، وقد تم التحقق من صلاحية الأداة باستخدام صلاحية البناء والصلاحية الظاهرية، وتم اختبار موثوقيتها باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة α لممارسات إدارة المواهب 0.867، ولقيمة مستوى الأداء الوظيفي

0.973، وتكونت عينة الدراسة من جميع أمناء المكتبات في الجامعات الواقعة بجنوب غرب نيجيريا، وعددهم 364 أمين مكتبة، وقد تم استرجاع 277 استبياناً بنسبة استرجاع بلغت 76.1%.

أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات كان متوسطاً بنسبة 63.1%. وكان تخطيط التعاقب الوظيفي أقل ممارسات إدارة المواهب استخداماً في المكتبات الجامعية بنسبة 46.6%. كما تم تحديد أهم المشكلات المؤثرة على إدارة المواهب في المكتبات الجامعية، وتشمل: ضعف التمويل بنسبة 65.3%، والفقدان المستمر لأفضل العقول بنسبة 60.3%، وضعف التواصل الداخلي بنسبة 51.3%. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي لأمناء المكتبات ($r = 0.58$ $p < 0.05$)، خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المواهب كان لها تأثير واضح على الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات وأوصت بأن تركز إدارات المكتبات الجامعية بشكل أكبر على تطوير وإدارة إمكانيات أمناء المكتبات من أجل تحسين أدائهم الوظيفي والحد من هجرة العقول داخل المكتبات، كما أوصت بتعزيز التخطيط للتعاقب الوظيفي، وتحسين أساليب التواصل الداخلي، وتوفير تمويل أفضل لدعم برامج إدارة المواهب.

- دراسة (نوال شنافي). 2020. بعنوان " إدارة المواهب: أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة ".

هدفت الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط منها: التعرف على مفهوم الموهبة، والتعرف على الاستراتيجيات والمبادئ المرتبطة بإدارة الموهبة، تحديد عمليات إدارة المواهب، وإبراز أهمية إدارة المواهب لتميز المنظمة. إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات والمؤهلات لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. تبرز إدارة المواهب في تشجيع إدارة الأفكار المبتكرة والاستماع للأشخاص الذين يقترحون أفكاراً وطرقاً جديدة للعمل ومختلفة للعمل.

- دراسة (لارا ألينا هوكن). 2019. "المكتبة بحاجة إلى المواهب! دراسة تجريبية حول استخدام أساليب إدارة المواهب في استقطاب وتطوير الموظفين في المكتبات".

هدفت هذه الدراسة إلى استنتاج أفكار عامة حول كيفية استخدام أساليب إدارة المواهب في المكتبات. وتتمحور حول سؤال رئيسي: إلى أي مدى تستخدم المكتبات حالياً أو يمكنها في المستقبل استخدام أساليب إدارة المواهب في استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم؟ واعتمدت الدراسة على عدد من الفرضيات، وهي: أن إدارة المواهب لم تُطبق بعد بشكل فعلي في المكتبات الألمانية؛ أن تطبيق هذه الأساليب يمكن أن يساعد المكتبات على تعزيز جاذبيتها كمؤسسات توظيف على المدى الطويل، وبالتالي مواجهة نقص الكفاءات؛ أن الاهتمام برغبات واحتياجات الموظفين يُعتبر أمراً أساسياً للحفاظ عليهم داخل المؤسسة. ومن أجل التحقق من هذه الفرضيات، تم إجراء استبيان إلكتروني موجه للمسؤولين عن التوظيف في المكتبات الألمانية، بالإضافة إلى تنظيم ورشة عمل مع مجموعة من أمناء المكتبات.

وأظهرت النتائج أن هناك العديد من الإجراءات التي تُتخذ بالفعل لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم، كما أن الأساس اللازم لتطبيق إدارة المواهب موجود في كثير من المكتبات. لكن، تبين أن أكبر تحدٍ في الحفاظ على الموظفين هو شعورهم بعدم التقدير الكافي لعملهم، كما أن نقص المعرفة المتخصصة يمثل عائقاً أمام تطبيق مفاهيم إدارة المواهب.

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تقديم دورات تدريبية وتأهيلية مسبقة حول إدارة المواهب قبل البدء في تطبيقها فعلياً.

دراسة (كانوال أمين). 2019. توظيف والاحتفاظ بالمتخصصين في المعلومات: وجهات نظر قادة المكتبات في باكستان".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المشكلات والقضايا المتعلقة بتوظيف واحتفاظ المتخصصين في المعلومات في مكتبات الجامعات الباكستانية. كما هدفت إلى تحديد المشكلات التي تواجهها المكتبات الجامعية في جذب وتوظيف المتخصصين الأكفاء واقتراح استراتيجيات للتوظيف والاحتفاظ بهؤلاء المتخصصين وعرض قائمة بالمهارات المطلوبة للمتخصصين عند التوظيف.

تعاني المكتبات الجامعية في باكستان من صعوبة جذب وتوظيف المتخصصين المؤهلين في المعلومات، مع وجود نقص في الكفاءات وزيادة معدل التقاعد وانخفاض الخريجين من تخصصات المكتبات والمعلومات، بالإضافة إلى وجود فجوة بين المهارات التي يمتلكها الخريجون واحتياجات سوق العمل وضعف بيئة العمل وتأخر في إجراءات التوظيف مما يؤدي إلى فقدان المرشحين الأكفاء.

واستخدمت الدراسة المنهج النوعي وتم الاعتماد على المقابلات شبه المنظمة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار العينة بطريقة قصدية مريحة حيث تم إجراء مقابلات مع 20 قائد مكتبة (رؤساء مكتبات ومديرين) يمثلون 16 جامعة من القطاعين العام والخاص، بلغ عدد المشاركين 20 قائد مكتبة، حيث أن نصفهم حاصلون على درجة الماجستير والنصف الآخر حاصلون على درجات أكاديمية أعلى مثل الدكتوراه أو ماجستير الفلسفة، وتراوح أعمارهم بين 35 و55 سنة، وشملت وظائفهم 15 رئيس مكتبة و5 أساتذة جامعيين في مناصب إدارية. كشفت النتائج أن أهم المهارات المطلوبة للمتخصصين تشمل مهارات الاتصال الشفهي والكتابي والمعرفة بالتخصص العلمي والكفاءة في تكنولوجيا المعلومات ومهارات الإدارة والقيادة والتحليل والتسويق بالإضافة إلى الاحترافية في السلوك.

وأظهرت النتائج أن أهم الطرق لجذب المتخصصين تتمثل في تقديم حزمة رواتب جيدة وهيكل وظيفي واضح مع ترقية سريعة وبيئة عمل داعمة والاعتراف والاحترام الوظيفي وتوفير فرص التطوير المهني، كما بينت أن أهم استراتيجيات الاحتفاظ بالمتخصصين تشمل توفير فرص للتطوير المهني المستمر وحزم رواتب تنافسية وبيئة عمل محفزة والاعتراف بالإنجازات وتقديم مزايا التقاعد وتعزيز الروابط العاطفية مع المنظمة وتشجيع بيئة عمل ابتكارية.

دراسة (جنترى وايت) (Gentri White) للدكتوراه عام 2019، بعنوان: استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين في المنظمات غير الربحية. (Strategies for Employee Retention in Nonprofit Organizations)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات الناجحة التي يستخدمها مدراء المنظمات غير الربحية للاحتفاظ بالموظفين، وقد طبقت الدراسة على منظمات غير ربحية ناجحة في ولاية إلينوي - الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحث نظرية هيرزبرج ثنائية العوامل (Herzberg's Two-Factor Theory) كإطار مفاهيمي لدراسة كيف تؤثر عوامل مثل التحفيز وعوامل النظافة (البيئة الخارجية) على بقاء الموظفين في وظائفهم ضمن هذه المنظمات.

وكان الهدف النهائي للدراسة هو فهم الطرق الفعالة التي يعتمد عليها المدراء لتعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المنظمات غير الربحية. وأوضحت النتائج أن بناء بيئة عمل إيجابية، وتعزيز الشعور بالانتماء، وتقديم ممارسات واضحة للاستماع إلى الموظفين كلها استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات:

أوجه التشابه بين الدراسات:

1. الاهتمام بإدارة المواهب:

جميع الدراسات تناولت مفهوم إدارة المواهب باعتباره عاملاً حاسماً لتحسين أداء المكتبات والمؤسسات.

2. التحديات المشتركة:

كل الدراسات سلطت الضوء على وجود تحديات في جذب واستبقاء الكفاءات المتميزة، مثل نقص التمويل، فجوة المهارات، وضعف بيئة العمل.

3. التركيز على بيئة العمل والتطوير المهني:

اتفقت جميع الدراسات على أن بيئة العمل الداعمة، مع التدريب والتطوير المستمر، والمكافآت المناسبة، عوامل رئيسية لنجاح إدارة المواهب.

4. نقص الخبرة في تطبيق إدارة المواهب

أظهرت الدراسات أن هناك نقصاً عاماً في الخبرة والمعرفة بتطبيق إدارة المواهب الفعالة، خصوصاً في المكتبات الصغيرة أو في الدول النامية.

5. أهمية الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين

أشارت أغلب الدراسات إلى أن رضا الموظفين واستراتيجيات الاحتفاظ بهم عناصر أساسية لتحقيق أداء وظيفي متميز ومستدام.

6. المنهجية البحثية:

أ. بعض الدراسات اعتمدت على استبيانات ومسح ميداني (مثل دراسات ألمانيا ونيجيريا).

ب. بينما اعتمدت دراسات أخرى على مراجعة الأدبيات وتحليل نظري فقط (مثل دراسة ماليزيا).

7. العينة المستهدفة:

أ. هناك دراسات ركزت على أمناء المكتبات (مثل دراسة نيجيريا).

ب. ودراسات أخرى استهدفت المدراء التنفيذيين مثل (دراسة المنظمات غير الربحية في أمريكا).

8. النطاق الجغرافي:

أ. الدراسات تغطي مناطق مختلفة: أوروبا (ألمانيا)، آسيا (ماليزيا، باكستان)، أفريقيا (نيجيريا)، وأمريكا (الولايات المتحدة).

ب. كل منطقة تواجه تحديات فريدة خاصة بسياقها الاقتصادي والثقافي.

9. نضج تطبيق إدارة المواهب:

أ. بعض الدراسات وجدت أن إدارة المواهب لا تزال في بداياتها ولم تطبق بعد (مثل دراسة ألمانيا).

ب. بينما دراسات أخرى ناقشت تحسين وتعزيز استراتيجيات قائمة بالفعل (مثل دراسة أمريكا).

10. محور التركيز:

أ. بعض الدراسات ركزت أكثر على الاستراتيجيات العملية (مثل دراسة باكستان حول تحسين الرواتب وبيئة العمل).

ب. ودراسات أخرى ركزت على النماذج النظرية والأطر المفاهيمية (مثل دراسة ماليزيا).

وأكدت كل هذه الدراسات على أهمية إدارة المواهب، لكنها تختلف في طرق البحث، والفئات المستهدفة، ودرجة تطبيق الإدارة، والتحديات بحسب المنطقة الجغرافية والثقافية.

موقع هذا البحث من الدراسات السابقة:

يختلف هذا البحث عن جميع الدراسات السابقة في عدة أمور منها:

أن هذا البحث يتناول إدارة الأداء والتدريب (إدارة المواهب) بمكتبة الملك فهد الوطنية وهي المكتبة الوطنية السعودية، ولم يتناوله أحد من قبل - على حد علم الباحثة، كما أن الباحثة ركزت على عمليات جذب واستقطاب المواهب المتمثلة في الموظفين الجدد بالمكتبة، وقامت بتحليل إجابات مدير الإدارة للتعرف على الاستراتيجيات المتبعة بالمكتبة، وانتهت الباحثة لعدد من النتائج والتوصيات تتعلق بالمكتبة ولم ترد في مراجع من قبل.

4. الإطار النظري للدراسة:

تستعرض الباحثة في هذا الجزء النظري من البحث أهم النقاط المؤثرة في استقطاب وجذب وتنمية وإدارة المواهب، وتحديد أهم الاستراتيجيات المتبعة في تنفيذ وإدارة المواهب، مع حصر بعض التحديات والمشكلات التي تواجه القائمين على هذه الإدارة في المكتبات والمؤسسات المختلفة للعمل على تلافي هذه المشكلات، أو حلها والاستعداد لها عند وجودها، وذلك كما يلي:

لقد أصبح مصطلح "الموارد البشرية" يستخدم للدلالة على أهميته، باعتباره أحد أهم عناصر مداخل العمل، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى "إدارة الأفراد"، ليصبح "إدارة الموارد البشرية"، وقد بدأ مفهوم إدارة الموارد البشرية في الظهور في بداية السبعينيات من القرن الماضي؛ حيث بدأ اليابانيون بإنشاء وحدة مختصة بإدارة الموارد البشرية؛ لقناعتهم بأهمية الأفراد العاملين، وضرورة اعتبارهم عنصرًا هامًا في التنظيم وليس كآلات عاملة؛ إذ زاد الاهتمام بمشاعر وحاجات الموظفين، وزاد التركيز على الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها لتلبية حاجات ورغبات الموظفين مع ملاءمتها لحاجات المنظمات من زيادة الإنتاجية والربح.

إن أول المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية هو ما يتصل بمركزية الإنسان؛ ذلك أن هذه الإدارة تقوم على تنمية الإنسان، وتأكيد أن العامل البشري هو الأساس ضمن العوامل اللازمة لتحقيق التنمية؛ التي هي ليست عملية مادية صماء، وإنما يتفاعل فيها العنصر البشري مع العنصر المادي.. ولكل درجته وأهميته (السنوسي، 2021).

وتشير الأبحاث حول إدارة المواهب (TM) بشكل غير مباشر إلى أن الجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة ضرورية لتنفيذ ناجح لإدارة المواهب، فوجود ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب والتعلم، تُعزز الإبداع، والتواصل المفتوح، وإدارة المعرفة الفعالة، وتقوم على القيم الأساس مثل: الاحترام والنزاهة، مما يكون له تأثير قوي على جذب المواهب والاحتفاظ بها بفعالية (Bhalla, Caye, Lovich, & Tollman, 2018).

كما تُعد ممارسات إدارة المواهب عملية مهمة للحفاظ على موظفين متميزين وضمان استدامة أداء المنظمات على المدى الطويل، ومع ذلك، هناك بعض الثغرات التي يجب أن تأخذها المنظمات بعين الاعتبار، بما في ذلك في المكتبات الوطنية، مثل ضعف برامج تطوير إدارة المواهب، ومهارات المكتبيين، وقضايا عدم الأمان الوظيفي، ولذا يجب استكشاف ممارسات إدارة المواهب (TM) والأداء الوظيفي (JP) بين العاملين في المكتبة حتى لا يتم التسرب منها (Tumari et al., 2023b).

ولا يمكن فهم إدارة المواهب (TM) كظاهرة مستقلة، لأنها تُصمَّم وتُنفَّذ داخل مؤسسة، وهي التي تشكّل جزءاً من مجتمع أوسع أو سياق تشغيلي، ويتمشى هذا الطرح مع النماذج السياقية لإدارة الموارد البشرية والتي تؤكد أن العوامل الداخلية والخارجية تؤثر على أنظمة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) وأدائها.

ويتم تحديد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) خارجياً من خلال آليتين رئيسيتين:

1. الآليات التنافسية – أي قوى السوق والمتطلبات الناشئة عن تركيبات المنتجات والأسواق ذات الصلة، والتكنولوجيا المناسبة التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية والمرونة والجودة والابتكار والسرعة التنظيمية.
2. الآليات المؤسسية – أي الضغوط الناجمة عن الجوانب الاجتماعية والسياسية والثقافية والقانونية والتنظيمية السائدة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

كما يتم تحديد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية داخليًا من خلال الإرث التنظيمي والإداري والثقافي للمؤسسة، أي تكوينها الفريد الذي يشمل تاريخها واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها ورأس مالها البشري (Gallardo, Thunnissen, & Scullion, 2020).

إن إدارة المواهب تُعد من المفاهيم الهامة التي تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى، إلا أن الكثير من المؤسسات تواجه صعوبات في تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب بسبب غياب الأطر والأساليب الواضحة.

(1) إدارة المواهب في المكتبات:

خلال العقدين الماضيين، أظهرت إدارة المواهب تطورًا ملحوظًا في قطاع التعليم العالي، حيث أصبحت الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتمر المكتبات بتغيرات كبيرة نتيجة لتطور التكنولوجيا واحتياجات المستخدمين، مما يتطلب اعتماد نهج حديث في إدارة مجتمع المكتبات وخاصة الوطنية منها.

(2) تطور الأدوار والكفاءات في المكتبات:

إن المشهد المتطور للمكتبات يتطلب تعزيز الكفاءات المهنية، مثل دمج التكنولوجيا الرقمية في العمليات المكتبية. وخلال العقدين الماضيين، طرأت تغيرات كبيرة على أدوار الموظفين في المكتبات، مما يتطلب تحسين المهارات والكفاءات، ولذا فإن الدراسات في الموضوع تشير إلى أهمية تقديم فرص تدريب مهني ودعم مستمر لتعزيز التطور الوظيفي، وقد أثبتت مكتبات تعتمد ممارسات إدارة المواهب تحسينًا في خدماتها ومهارات موظفيها.

وهذا يتطلب وضع خارطة طريق تطوير المواهب الخاصة بالمكتبة / أو المؤسسة والتي تهدف إلى موازنة الأهداف الفردية مع رؤية الدولة الشاملة، مع التركيز على الاحتفاظ بالمواهب وتطوير الأفراد ذوي الإمكانات العالية، وتشمل المراجعات الأدبية استراتيجيات إدارة المواهب مثل: الاستحواذ، التطوير، الاحتفاظ، والاستفادة من الأفراد ذوي المهارات اللازمة، ويبرز في هذا السياق أهمية التفكير الاستراتيجي في إدارة المواهب لضمان تحقيق أهداف المكتبة والدولة ككل (Azizi, n.d).

إن تنمية واستقطاب وإدارة المواهب في المكتبات الوطنية تعتبر من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الثقافية والتعليمية (القزويني، 2005)، فتتطلب المواهب في المكتبات الوطنية تنظيماً يركز على التطوير المستمر للكفاءات المهنية للأفراد، وذلك عن طريق برامج تدريبية متقدمة تساعد على تعزيز المهارات التقنية والإدارية، على سبيل المثال، تعتمد مكتبات مثل مكتبة الكونغرس على توفير بيئة تدريبية ديناميكية تدمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات المكتبية (Evans & Saponaro, 2012).

كما أن استقطاب المواهب في المكتبات أو المؤسسات بشكل عام، يحتاج إلى خلق بيئة محفزة، حيث يُمكن للأفراد ذوي الكفاءات المتميزة أن يجدوا فرصًا للتطور والإبداع، تُبرز الدراسات أهمية شراكات المكتبات الوطنية مع الجامعات والمؤسسات التعليمية كأداة فعالة لاستقطاب الكفاءات الأكاديمية (الشافعي، 2010).

(3) تدني الروح المعنوية للموظفين:

إن تدني الروح المعنوية للموظفين ينتج عن عدة أسباب منها ما هو فردي شخصي خاص بالموظفين أنفسهم، ومنها ما هو مؤسسي وهو في النهاية يؤدي إلى العديد من السلبيات، فقد أظهرت دراسة نوفيندا وإينغ أحمد (2020) أن تدني الروح المعنوية للموظفين يُعزى إلى ضعف التقدم والترقيات المهنية، والإدارة غير الفعالة، وثقافة العمل السيئة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم تحقيق أهداف الشركة.

أما إذا كانت إدارة المنظمة ضعيفة في إدارة احتياجات تطوير المواهب مثل: تحسين مهارات الموظفين وخطط تطوير الأداء والمسار الوظيفي، فإن الموظفين سيصابون بالإحباط ويفقدون دافعهم للعمل.

بينما بينت نتائج أولكو وباموكو (2015) أن المنظمات غالبًا ما تجهل الاحتياجات الأساس لإدارة المواهب وتفتقر إلى الدعم المطلوب، مع ممارسات توظيف غير مناسبة، وعدم تشكيل أهداف نمو فردية بوضوح، ونقص التحضير لتخطيط الإحلال الوظيفي، مما يؤدي إلى استياء الموظفين وتأثير سلبي على أداء المنظمة (Tumari et al., 2023c).

(4) التدريب وتنمية المهارات والمواهب:

لا يكفي أن تستقطب المكتبة الموظفين من ذوي مواهب عالية، وتتوقع بأن هذه المهارات والقدرات لهؤلاء الموظفين سوف تبقى طوال مدة توظيفهم، إذ يجب أن نعتمد على عمليتي التطوير والتدريب، والذي ينتهي أن يجتاز في كل مستويات المنظمة. لذا يجب على رئيس المؤسسة أو القائد أن يوفر بيئة عمل جيدة، والحوافز، بالإضافة إلى تقييد كامل الموظفين بقواعد تُجبرهم على اتباع سياسة المنظمة (كافي، 2018، ص. 66).

يمكن وصف التدريب الوظيفي بأنه منهج عملي لاكتساب كفاءات ومهارات جديدة مطلوبة للوظيفة ضمن بيئة عمل حقيقية أو شبه حقيقية، حيث يتعلم الموظفون كيفية استخدام أدوات ومعدات الأعمال الفنية من خلال التدريب العملي أو المحاكاة أو البيئة التدريبية الواقعية.

فالتدريب هو جهد مخطط من قبل المكتبة أو المنظمة لمساعدة الموظفين على اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية لتطبيقها في العمل.

فمشاركة الموظفين في برامج التدريب المهني تضيف قيمة لمهاراتهم، وتساعد في تحسين أدائهم الوظيفي مما ينعكس إيجابًا على صورة المنظمة.

لأن التدريب يعمل على تعزيز قيم النزاهة مثل: الأمانة، والأخلاق، والمسؤولية، والنضج، والثقة، والالتزام، والولاء (Tumari et al., 2023d).

(5) الخطوات العملية لإدارة المواهب في المكتبات: (موقع رائد الأعمال العربي، 2025)

عملية إدارة المواهب تُعد جوهر النجاح في تنظيم وتطوير موارده البشرية. إليك خطوات مفصلة لتطوير استراتيجية فعالة لإدارة المواهب داخل مؤسستك:

أ. تحديد المهارات المطلوبة:

قبل الشروع في عملية التوظيف، يجب تحديد الكفاءات والمهارات الضرورية التي تحتاجها المؤسسة، فكر في إمكانية تدريب الموظفين الحاليين لملء الفجوات مهارية قبل اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

ب. جذب المواهب المناسبة:

ينبغي إعداد ونشر إعلانات الوظائف بطريقة تستهدف الجمهور المناسب. استخدم أساليب مختلفة في عملية الاختيار مثل المقابلات، التقييمات الشخصية، والاختبارات العملية لضمان اختيار الأفراد المناسبين.

ج. التحضير وتنظيم العمل:

ينبغي أن تكون تجربة الانضمام للمكتبة موجهة ومنظمة وخاصة للموظفين الجدد، فينبغي تحديد المهام والأدوار، وخطط التدريب اللازمة وتعيين مرشدين من الموظفين الحاليين لدعمهم.

د. تنظيم التعلم والتطوير:

يجب البدء بالتخطيط لفرص التعليم والتطوير المستمر، مثل التجهيز والإعداد للمؤتمرات والدورات التدريبية، واستخدم أنظمة إدارة التعلم لتوفير بيئة تعليمية محفزة.

هـ. عقد تقييمات الأداء:

راجع أداء الموظفين بانتظام لتحديد قدرتهم على تحمل مزيد من المسؤوليات، وهذا قد يساعد في تقليل الحاجة لتوظيف جديد ويفتح الباب لترقيات مستحقة.

و. وضع استراتيجية للاحتفاظ بالمواهب:

ينبغي على المؤسسة أن تطور سياسات ومزايا للحفاظ على رضا الموظفين، مثل تحسين الحوافز، وتوفير فرص للتقدم الوظيفي، وتعزيز ثقافة الشركة.

ز. التخطيط للخلافة:

ينبغي على المؤسسة أن تستعد لتغييرات المستقبل بإعداد الموظفين لشغل المناصب الهامة عند تقاعد القيادات أو رحيلهم، قم بإجراء مقابلات خروج لفهم أسباب مغادرة الموظفين وتحديد مناطق للتحسين.

(6) استراتيجيات لجذب أفضل المواهب: (موقع كيو سالاري، 2024)

تتبع المؤسسات عدة استراتيجيات من أجل التميز تستهدف بها جذب أفضل المواهب المتاحة لرفع كفاءة قوى العمل لديها. ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

أ. **وجود علامة تجارية قوية لمكان العمل:** وهو ما يعمل على جذب أفضل المهارات من ذوي الخبرات العالية، فهم يسعون للعمل في هذه البيئة المتميزة.

ب. **تحسين عملية التوظيف:** يجب أن تكون عملية التوظيف سلسلة وفعالة وشفافة لضمان تقديم تجربة توظيف إيجابية للمتقدمين، يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني التكنولوجيا في مراحل التوظيف المختلفة، مثل استخدام أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) لتسهيل فرز الطلبات، وجدولة المقابلات والتواصل مع المرشحين، إضافة إلى ذلك، يجب تحسين إعلانات التوظيف لتكون واضحة وجذابة وتعكس ثقافة الشركة وقيمها، كما أن الاستفادة من برامج تحليل بيانات المتقدمين يساعد في اختيار المرشحين الأنسب بسرعة وكفاءة.

ج. **تعزيز الولاء الوظيفي والمؤسسي:** وذلك من خلال تقديم حزمة تعويضات ومزايا تنافسية بالإضافة إلى المزايا الأخرى مثل التأمين الصحي، والإجازات المدفوعة الأجر، وخيارات العمل عن بعد، وبالتالي جذب أفضل المواهب والحفاظ عليها على المدى الطويل.

7) استراتيجية الاحتفاظ بالموهب:

وهو يُعد تحدياً من نوع آخر يواجه الشركات التي تسعى للحفاظ على منافساتها ونجاحها. ولذلك، تتبع عدة استراتيجيات فعالة لتحقيق هذا الهدف، ومنها:

أ. **نشر ثقافة التوازن بين العمل والحياة:** والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل أحد أكثر العوامل الجاذبة للموظفين، وهذا ينعكس على زيادة الإنتاجية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم جداول عمل مرنة للموظفين تسمح لهم بقضاء الوقت، مع عائلاتهم والاسترخاء،

ب. **الاستثمار في تطوير الموظفين:** في بيئة العمل هو إحدى أهم الاستراتيجيات لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، إذ يعكس هذا التزام الشركة بتنمية وتطوير مهارات موظفيها، مما يعزز رضاهم وولاءهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية مستمرة وورش عمل متخصصة، وتشجيع الموظفين على الحصول على شهادات مهنية تعزز مهاراتهم ومعرفتهم.

ج. **تعزيز ثقافة التقدير والمكافأة:** يشعر الموظفون بالتقدير عندما يتم الاعتراف بمساهماتهم وجهودهم بشكل علني ومنظم، يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج مكافأة تعتمد على الأداء، وتشمل المكافآت المالية والمزايا غير المالية مثل الإجازات المدفوعة والهدايا وفرص التطوير المهني، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تنظيم احتفالات تكريم دورية لتسليط الضوء على الإنجازات الفردية والجماعية.

د. **التوظيف عن بُعد:** يعد من أفضل طرق جذب الموظفين للعمل، خاصة الموظفين الموهوبين، هو التوظيف عن بعد، ويمكنك الاستفادة من هذه الميزة لتوظيف الموهوبين في مختلف المجالات، وكل ما عليك فعله هو اختيار الموظف المناسب وفقاً إلى معايير محددة، وطبيعة الوظيفة.

هـ. **خلق بيئة عمل إيجابية:** تعزز بيئة العمل الإيجابية والرضا الوظيفي، وتقلل من مستويات التوتر لدى الموظفين وتزيد من إنتاجيتهم، وتشجعهم على التفاني في عملهم والاستمرار فيه وتعد من طرق تحفيز الموظفين، مما يساهم في نجاح المؤسسة.

و. **الاستماع إلى ملاحظات الموظفين:** عندما يجد الموظفون أنَّ آراءهم وأفكارهم محل تقدير واستماع، يزداد رضاهم الوظيفي وشعورهم بالانتماء. لضمان الحصول على ذلك، تلجأ الشركات إلى إنشاء قنوات اتصال مفتوحة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بشكل منظم، مثل استبيانات الرضا الوظيفي وجلسات النقاش المفتوحة، والاجتماعات الدورية لفرق العمل.

8) أخطاء شائعة في إدارة المواهب وكيفية تجنبها:

أ. **عدم وجود خطة استراتيجية واضحة:**

بدون خطة استراتيجية، يمكن أن تتجه جهود إدارة المواهب في اتجاهات غير متسقة ومبعثرة، من الضروري وضع أهداف واضحة ومفصلة، مع تحديد كيف ستساهم إدارة المواهب في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ب. **إهمال تقييم الأداء المستمر:**

تعد تقييمات الأداء أساسية لرصد تقدم الموظفين وتحديد مجالات التحسين. إلغاء أو تقليل هذه التقييمات يمكن أن يؤدي إلى فقدان الفرص لاكتشاف الكفاءات العالية، يجب أن تتم هذه التقييمات بشكل منتظم وتغطي جميع جوانب الأداء.

ج. **تجاهل التطوير المستمر للموظفين:**

يحتاج الموظفون إلى فرص للتعليم والتطوير المستمر لينجحوا في أدوارهم، المؤسسات التي لا تستثمر في برامج التدريب والدورات التعليمية قد تواجه تحديات في الاحتفاظ بالمواهب، حيث يسعى الموظفون للبحث عن فرص أخرى توفر لهم هذه الإمكانيات.

د. عدم التركيز على تجربة الموظف:

تجربة الموظف تلعب دورًا حاسمًا في الاحتفاظ بالمواهب، يجب أن تكون بيئة العمل إيجابية وداعمة، تجاهل احتياجات ومشاعر الموظفين قد يؤدي إلى استنزاف المواهب، من المهم الاستماع لملاحظاتهم وتقدير إنجازاتهم.

ه. عدم التفاعل مع قادة الفرق:

قادة الفرق يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين، عند عدم تفعيل دورهم في إدارة المواهب، قد تنعدم الفرص لفهم احتياجات الموظفين وتحديد أفضل الطرق لتحفيزهم، يجب تمكينهم من مشاركة رؤاهم واقتراحاتهم.

و. تجاهل التنوع والشمولية:

السعي لجذب مجموعة متنوعة من المواهب يعزز الابتكار والإبداع، تجاهل التنوع يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل متجانسة وغير مثمرة، ينبغي العمل على خلق سياسات تشجع على الشمولية والتنوع في التوظيف.

بتجنب هذه الأخطاء الشائعة وتقديم الدعم والموارد المناسبة، يمكن للمؤسسات أن تعزز فعالية برامج إدارة المواهب وتحقق نتائج إيجابية تعود بالنفع على الأعمال ككل.

(9) مستقبل إدارة المواهب: (موقع راند الأعمال العربي، 2025)

مستقبل إدارة المواهب يبدو متجهًا نحو تحولات معتبرة مدفوعة بالتقدم التكنولوجي، التغيرات الديموغرافية، وتطور التوقعات في مكان العمل، هنا بعض الاتجاهات الرئيسية التي من المتوقع أن تشكل مستقبل إدارة المواهب:

أ. **التكنولوجيا والأتمتة:** أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة ستلعب دورًا متزايد الأهمية في إدارة المواهب، يمكن لهذه التقنيات تحسين عمليات الاختيار والتوظيف من خلال تمكين الشركات من تحليل البيانات الكبيرة لتحديد أفضل المرشحين بدقة وسرعة أكبر.

ب. **تخصيص تجربة الموظف:** تزايد التركيز على تخصيص تجربة كل موظف لزيادة الرضا والاحتفاظ بالموظفين، هذا يعني توفير مسارات وظيفية مرنة، فرص التعلم والتطوير المخصصة، وتجارب العمل التي تلبي احتياجات وتوقعات الموظفين المختلفة.

ج. **التنوع والشمول:** الشركات ستستمر في تعزيز مبادرات التنوع والشمول لتحسين الابتكار والأداء العام، إدارة المواهب ستحتاج إلى تطوير استراتيجيات توظيف وتطوير تعزز التنوع داخل المؤسسة بشكل فعال.

د. **الرفاهية والمرونة:** توازن العمل والحياة أصبح أولوية للموظفين، خصوصًا بعد التحديات التي فرضتها جائحة COVID-19. الشركات التي توفر مرونة في العمل، دعم الرفاهية، وسياسات العمل المتنوعة ستكون أكثر قدرة على جذب والاحتفاظ بالمواهب.

ه. **التعلم المستمر والتطوير المهني:** مع تسارع وتيرة التغيير في السوق، سيكون التعلم المستمر والتطوير المهني حاسمين للحفاظ على الموظفين محدثين مع المهارات اللازمة، برامج التدريب والتطوير ستكون أكثر تكيفًا وسرعة لمواكبة التغييرات.

و. **القيادة والتطوير الإداري:** تطوير القيادة سيظل عنصرًا حيويًا في إدارة المواهب، حيث تبحث الشركات عن بناء قادة قادرين على التعامل مع البيئات المتغيرة وقيادة فرق متنوعة ومتعددة الأجيال.

ز. **الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات:** المزيد من الموظفين والمرشحين يتطلعون إلى العمل مع شركات تظهر التزامًا حقيقيًا بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، إدارة المواهب ستحتاج إلى دمج هذه القيم في ثقافة الشركة وممارسات التوظيف.

5. الإطار التطبيقي للدراسة:

قامت الباحثة بإعداد قائمة مراجعة تتضمن عددًا من الأسئلة الموجهة لمدير إدارة الأداء والتدريب (إدارة المواهب) بمكتبة الملك فهد الوطنية لاستخدامها أثناء المقابلات مع هؤلاء الموظفين بالإدارة.

هذه القائمة بما تتضمنه من الأسئلة حاولت الباحثة من خلالها استكشاف ما يتم داخل إدارة المواهب من خطط تتوافق مع نظريات وسياسات واستراتيجيات إدارة المواهب، والتي أوضحت الباحثة جزءًا منها في الجزء السابق النظري من هذا البحث، والسؤال المطروح الآن: ما الاستراتيجية التي اعتمدت عليها مكتبة الملك فهد الوطنية لاستقطاب الموظفين المتميزون بمكتبة الملك فهد الوطنية؟

ويعمل في المكتبة حاليًا عدد 283 موظفًا على فئات وتخصصات ودرجات علمية ووظيفية مختلفة، ومنهم أربعة فقط الذين يعملون على إدارة وتسيير أعمال إدارة "الأداء والتدريب" وهو الاسم الرسمي للإدارة، ومن هؤلاء الأربعة مدير الإدارة الذي يعمل على تطوير نشاطات إدارته، بما ينعكس على باقي إدارات مكتبة الملك فهد الوطنية.

وفي مقابلات الباحثة مع مدير إدارة الأداء، طرحت عدد من الأسئلة البحثية لهذا البحث، والتي تكشف مدى أهمية هذه الإدارة ومدى نشاط الإدارة في تحسين وتطوير أداء الموظفين بالمكتبة، ومن هذه الأسئلة، وإجاباتها التي رد بها مدير الإدارة قامت الباحثة بتحليل هذه الإجابات والوقوف على أهم مواطن القوة والضعف في إجاباته، والتي تعكس أهم السياسات والأهداف التي حققتها إدارة الأداء والتدريب، وتلك السياسات والأهداف المتوقعة تنفيذها في المستقبل، والأسئلة التي طرحتها الباحثة (قائمة المراجعة) والإجابات، والتحليل في الجدول التالي¹: وقد قسمت الباحثة الأسئلة إلى عدة محاور كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (1) إجابات المدير المسؤول عن إدارة الأداء والتدريب بالمكتبة

السؤال	إجابات المدير المسؤول عن إدارة الأداء والتدريب بالمكتبة	تحليل الباحثة لإجابات مدير الإدارة
أولاً: محور الاستراتيجية والسياسات:		
1. هل لدى المكتبة استراتيجية واضحة لإدارة المواهب البشرية؟	لدى المكتبة خطة استراتيجية لإدارة المواهب يجري العمل وتستند على 5 عناصر رئيسية وهي: 1. تحليل الاحتياجات التدريبية • تقييم الأداء الحالي للموظفين. • مقارنة المهارات الحالية بالمهارات المطلوبة. • إجراء استبيانات ومقابلات مع الموظفين والمدراء لتحديد الفجوات. 2. تحديد الأهداف التدريبية	ترى الباحثة أن: 1. المنهجية المتبعة في المكتبة بناءً على إجابة المدير لإدارة المواهب تعتمد على عناصر تحليلية منظمة، وهو نهج إيجابي. 2. ضرورة تقييم كفاءة الاستراتيجية بشكل مستمر لضمان التطوير المستمر. 3. بعض العناصر مثل التغذية الراجعة تحتاج إلى آليات أكثر دقة لقياس الفعالية.

¹ وجهت الباحثة جميع الأسئلة التالية التي أعدتها في قائمة المراجعة في عدد من المقابلات مع مدير إدارة الأداء والتدريب بمكتبة الملك فهد الوطنية، وذلك في الفترة من 5 أبريل إلى 20 أبريل 2025. وقد استكملت معلوماتها باستخدام المكالمات الهاتفية مع سعادته.

4. إدراج آليات رقمية متقدمة في التقييم قد يعزز التحليل ويرفع كفاءة الأداء. 5. يفضل ربط الاستراتيجية بمؤشرات الأداء المباشرة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.	• تحديد ما يجب أن يكتسبه الموظفون من معرفة أو مهارات. • صياغة أهداف تدريبية ذكية (SMART): محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومحددة بزمان. 3. تنفيذ البرامج التدريبية • تنظيم الدورات في بيئة ملائمة ومحفزة. • التأكد من مشاركة الجميع بفاعلية. • تقديم الدعم الفني والتشجيع خلال فترة التدريب. 4. تقييم التدريب • قياس مدى تحقيق الأهداف التدريبية من خلال: • اختبارات قبل وبعد التدريب. • ملاحظات المشاركين. • تقييم المدراء لأداء الموظفين بعد التدريب. 5. تحسين وتطوير مستمر - مراجعة التغذية الراجعة وتحليلها. - إدخال التحسينات على المحتوى والأسلوب. - تكرار التدريب بشكل دوري لمواكبة التطورات.	
1. المعايير الموضوعية شاملة، لكنها بحاجة إلى تحسين في بعض الجوانب مثل تكامل اختبارات القياس. 2. يمكن تعزيز عنصر الكفاءة السلوكية من خلال برامج تقييم نفسية وسلوكية أكثر دقة. 3. إدراج الذكاء الاصطناعي في تحليل التقييمات قد يساعد في تعزيز دقة الاختيار. 4. الحاجة إلى مقارنة المعايير الحالية بالمعايير الدولية لضمان التوافق مع أفضل الممارسات.	يعتمد اختيار الكفاءات الجديدة على مستوى ونوع الوظيفة من حيث هل هي إشرافية أم لا ومن أبرز معايير اختيار الكفاءات للتعيين على الوظائف: 1- المؤهلات العلمية: يجب أن يمتلك المرشح المؤهلات الأكاديمية المناسبة للوظيفة المطلوبة، مثل الشهادة الجامعية أو الدبلومات المتخصصة. 2- الخبرات العملية: تشمل سنوات الخبرة في مجال العمل، ونوعية الأعمال التي قام بها المتقدم سابقاً، ومدى ارتباطها بالوظيفة المطروحة. 3- المهارات الفنية: المهارات المتخصصة المتعلقة بالوظيفة، وذلك بالاعتماد على دليل التصنيف السعودي الموحد.	2. ماهي معايير اختيار وتوظيف الكفاءات الجديدة؟

5. ضعف آلية المتابعة لمدى نجاح الكفاءات المختارة بعد التوظيف، ويُفضل تحسين هذه النقطة.	4- المهارات الشخصية (الناعمة): مثل مهارات التواصل، العمل الجماعي، حل المشكلات، التفكير النقدي، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل. 5- الكفاءة السلوكية: وتشمل مدى التزام المرشح بالقيم الأخلاقية والمهنية، مثل الأمانة، الانضباط، وتحمل المسؤولية. 6- اللغة: في بعض الوظائف قد تكون المهارات اللغوية عاملاً حاسماً، خصوصاً إذا كانت الوظيفة تتطلب التفاعل مع جهات دولية أو كتابة تقارير بلغة أجنبية. 7- اختبارات التقييم: بعض الجهات تعتمد على اختبارات تحريرية أو عملية أو مقابلات شخصية لقياس مدى ملائمة المتقدم للوظيفة.	
1. الربط بين إدارة المواهب والرؤية المؤسسية يعكس وعي استراتيجي، لكن التطبيق العملي يحتاج إلى مؤشرات قياس واضحة. 2. ضرورة تكامل إدارة المواهب مع أهداف الجودة والابتكار لضمان النمو المستدام. 3. إدارة المواهب يجب أن تكون أكثر مرونة لاستيعاب التغيرات السريعة في سوق العمل. 4. تعزيز دور القيادة في ضمان تحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة وسياسات المواهب. 5. يمكن تحسين التحليل بواسطة إدراج آراء الموظفين حول مدى ارتباط التوظيف بأهدافهم المهنية.	بالتأكيد يجب أن تكون إدارة المواهب مربوطة بالأهداف الاستراتيجية للمكتبة حيث أن ذلك ينعكس على كل من التالي: 1. تحقيق التوافق المؤسسي حيث أنه عندما تُصمم برامج إدارة المواهب (مثل التوظيف، التدريب، التطوير، التحفيز) بما يتماشى مع رؤية المكتبة، وذلك يضمن أن جهود تنمية الكفاءات تسهم مباشرة في تحقيق أهداف المكتبة. 2. استقطاب الكفاءات المناسبة إذا كانت رؤية المكتبة تركز مثلاً على التحول الرقمي، يجب أن تركز إدارة المواهب على جذب موظفين يمتلكون مهارات تقنية عالية 3. بناء ثقافة مؤسسية داعمة من خلال مواءمة سياسات التطوير الوظيفي والتقييم مع القيم والرؤية، تُزرع الثقافة التي تسعى إليها المكتبة في نفوس العاملين.	3. هل يتم ربط إدارة المواهب برؤية المكتبة وأهدافها الاستراتيجية؟

	4. تحفيز الأداء وتحقيق النتائج عندما يدرك الموظفون أن تطورهم المهني مرتبط بتحقيق رؤية المكتبة، فإنهم يكونون أكثر حماسة والتزامًا. 5. الاستثمار في القيادات المستقبلية تنمية قادة قادرين على ترجمة الرؤية إلى واقع ملموس يضمن استمرارية التوجه الاستراتيجي للمكتبة.	
1. التحول الرقمي يعزز الفعالية لكن يحتاج إلى مزيد من التكامل بين الأدوات الذكية والقرارات الاستراتيجية. 2. تطوير آليات أتمتة العمليات الإدارية يقلل الروتين ويزيد الكفاءة. 3. ضرورة تدريب الموظفين على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لضمان استفادة كاملة. 4. إدخال حلول رقمية متقدمة لتحليل البيانات يمكن أن يعزز اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز كفاءة إدارة المواهب داخل المكتبة، حيث يساهم في تحسين كافة مراحل إدارة المواهب من الاستقطاب إلى التطوير والتقييم حيث أنه يساعد في تحسين عمليات الاستقطاب والتوظيف وذلك باستخدام منصات إلكترونية لاستقطاب أفضل الكفاءات كما يساعد في تقديم برامج تدريبية رقمية مرنة يمكن الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان، وإدارة الأداء والتقييم الذكي، وتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار وللتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتحديد اتجاهات الأداء، كما يتم توفير بوابات ذاتية للموظفين لتحديث بياناتهم ويتم أتمتة العمليات الإدارية لتقليل الروتين وتحسين بيئة العمل.	4. ما دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة المواهب بالمكتبة؟
ثانياً: محور التدريب والتطوير:		
1. إن وجود برامج تدريبية دورية يعكس التزام المكتبة بالتطوير المستمر للموظفين. 2. والتنوع بين التدريب الذاتي الشخصي في المكتبة والتدريب الرسمي المنظم يساهم في سد الفجوات المعرفية. 3. يفضل زيادة مرونة الوصول إلى البرامج التدريبية الرقمية لضمان مشاركة أوسع بين الموظفين.	نعم هناك برامج على شقين برامج عن طريق معهد الإدارة يمكن للموظف أن يتقدم لها بشكل شخصي وبرامج عن طريق خطة التدريب المعتمدة للمكتبة.	5. هل توجد برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات الموظفين؟

1. الذكاء الاصطناعي يساعد في تحسين اختيار المرشحين لكنه يحتاج إلى تكامل أفضل مع التقييمات البشرية. 2. تحليل البيانات باستخدام الذكاء الاصطناعي قد يوفر رؤية أكثر دقة حول أداء الموظفين.	في المرحلة الحالية في المكتبة يتم استخدام الذكاء الصناعي بشكل جزئي من ناحية اختيار المرشحين للوظائف وتحليل بعض البيانات.	6. ما مدى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التدريب أو التقييم؟
1. توفير فرص التعليم المستمر يعزز الكفاءة المهنية للموظفين. 2. التحفيز على الشهادات الاحترافية يساعد في رفع مستوى الجودة المؤسسية.	نعم حيث يتم عقد دورات في الشهادات الاحترافية داخل المكتبة أو بالتعاون مع جهات تم توقيع شراكات معهم كما تحفز الموظفين لأخذ شهادات احترافية ودورات خارجية لمواكبة التطور في مجالاتهم.	7. هل تقدم المكتبة فرصاً للتعليم المستمر أو الشهادات الاحترافية؟
1. إشراك الموظفين في المؤتمرات يعزز تبادل المعرفة لكن ينبغي تقييم مدى الفائدة لكل مشاركة. 2. التركيز على المجالات الاستراتيجية أثناء اختيار الفعاليات يمكن أن يزيد من القيمة المكتسبة.	نعم يتم إشراك الموظفين في المؤتمرات المحلية والدولية وورش العمل التي تعقد داخل وخارج المكتبة، كلن في مجاله إما كمشاركة بورقة عمل أو مشاركة للاستفادة من الخبرات المشاركة.	8. هل يتم إشراك الموظفين في ورش العمل والمؤتمرات الوطنية والدولية؟
ثالثاً: محور التحفيز والاستبقاء:		
1. إن الأساليب المتبعة للتحفيز تبدو كأنها متكاملة لكنها تحتاج إلى تقييم مدى تأثيرها الفعلي، ومن ثم وضع أساليب وطرق التقييم المناسبة. 2. إدراج مكافآت قائمة على الأداء قد يزيد من دافعية الموظفين.	تحفيز الموظفين المتميزين يُعد من الركائز الأساسية للحفاظ على الكفاءات داخل المكتبة وزيادة الإنتاجية والولاء الوظيفي. هناك العديد من الأساليب المتبعة لتحفيزهم، وتشمل ما يلي: 1. التحفيز المعنوي مثال ذلك: - تكليفهم بالعمل الإضافي أو تكون لهم الأولوية في الاندابات الداخلية والخارجية. - التحفيز المعنوي ويكون عبر نشر إنجازات الموظف في نشرات داخلية أو اجتماعات عامة. - شهادات تقدير رسمية تسلّم أمام الموظفين حيث يتم إبراز جهود الموظف. - منحه أدوار قيادية أو فرص للمشاركة في قرارات مهمة.	9. ما الأساليب المتبعة لتحفيز الموظفين المتميزين؟

	- الدعم في مواصلة الدراسة أو الحصول على شهادات مهنية. - التكليف بمهام جديدة أو مشاريع متميزة تعزز من خبرته. 2. بيئة العمل - بيئة عمل مرنة ومحفزة: ساعات عمل مرنة، العمل عن بعد. - المشاركة في صنع القرار: إشراكهم في التخطيط والتحسين. - تعزيز روح الفريق: من خلال فعاليات جماعية وأنشطة تحفيزية. 3. مسار وظيفي واضح - توفير مسارات ترقية واضحة وفرص لتولي مناصب قيادية. - إشراكهم في التخطيط لمسارهم المهني داخل المؤسسة.	
1. نظام المكافآت ينبغي أن يكون مرتبطاً بشكل مباشر بالأداء لضمان العدالة وتحفيز الإنتاجية. 2. يفضل تطوير آليات قياس أكثر دقة لتحديد المستحقين للمكافآت.	لا حيث أن نظام الأداء يستند على أنظمة الخدمة المدنية بوزارة الموارد البشرية ولكن هناك دراسة لتعديل ذلك في المرحلة القادمة.	10. هل يوجد نظام حوافز أو مكافآت قائم على الأداء؟
تري الباحثة أن التعامل مع حالات التسرب ينتج عن عدة أسباب، ويمكن التقليل منه وذلك عن طريق: 1. تحليل أسباب التسرب يعتمد على أدوات تقليدية مثل مقابلات الخروج، لكنه يحتاج إلى تعزيز بالتحليلات الرقمية لرصد أنماط التسرب والتنبؤ بها. 2. تحسين بيئة العمل يُعتبر إجراءً إيجابياً، لكن يجب تحديد مؤشرات قياس واضحة لمدى فاعلية هذه التحسينات.	يتم تحليل أسباب التسرب وذلك بالتالي: 1. إجراء مقابلات خروج (Exit Interviews). 2. جمع بيانات حول أسباب الاستقالة أو ضعف الرضا الوظيفي. 3. تحسين بيئة العمل 4. تعزيز ثقافة التقدير والتحفيز. 5. تقديم فرص للنمو والتطور الوظيفي. 6. تشجيع الموظفين على البقاء وتطوير أنفسهم. 7. تخطيط مسار وظيفي واضح حيث يُعطي الموظف رؤية لمستقبله المهني داخل المكتبة.	11. كيف تتعامل الإدارة مع حالات التسرب أو فقدان الكفاءات؟

3. غياب آليات تتبع طويلة المدى لمستوى رضا الموظفين قد يؤثر على دقة قرارات الاستبقاء. 4. إدراج برامج تطوير مهني مخصصة لكل فئة وظيفية قد يساعد في تقليل معدلات التسرب.	8. إعداد صف ثاني من الموظفين من خلال تدريبهم وتأهيلهم لتولي المناصب عند مغادرة الكفاءات. 9. تفعيل خطط بديلة لتوزيع المهام أو تعيين مؤقت. 10. الإسراع في استقطاب بدائل مناسبة من خلال قواعد بيانات جاهزة أو شراكات مع مؤسسات تدريب. 11. الاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية عبر توثيق المهام والخبرات وإعداد أدلة إجرائية وسياسات للعمل.	
1. رضا نوعي في إجابة المدير تعني أنه غير مكتمل، بمعنى أنهم غير راضين عن الأداء في بيئة العمل التي توفرها المكتبة. 2. رضا العاملين مؤشر هام لكنه يحتاج إلى قياسات دورية أكثر دقة. 3. توفير آليات تحسين بيئة العمل بناءً على ملاحظات الموظفين يمكن أن يعزز الأداء العام.	حسب الاستطلاع لآراء الموظفين بعينة عشوائية فإنه من ناحية البيئة فهناك رضا نوعي.	12. ما مدى رضا العاملين عن بيئة العمل؟
1. وضوح إجراءات الترقيات يعزز الثقة بين الموظفين لكنه يحتاج إلى المزيد من الشفافية في التطبيق. 2. يمكن تحسين آلية الترقيات بربطها بمسارات التطوير المهني.	أما من ناحية الترقيات فهناك رضى تام على الإجراءات ووضوح الآلية.	13. ما مدى رضا العاملين عن فرص الترقية؟
رابعاً: محور تقييم الأداء وإدارة المعرفة:		
1. التقييم الدوري ضروري لكنه يحتاج إلى ربطه بمؤشرات أداء دقيقة. 2. يمكن تحسين التقارير السنوية لتقديم رؤية أكثر شمولية عن أداء الموظفين.	تتم مراجعة تقييم الأداء بشكل نصف سنوي والرفع بتقارير عن أداء الموظفين من قبل المدراء وعدد المهام المنجزة.	14. كيف يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري؟

1. إن الربط بين التقييم والخطط التدريبية ضروري لضمان التحسين المستمر في الأداء. 2. تحليل النتائج وتحديث خطط التدريب بناءً على التقييمات يعزز الكفاءة الوظيفية.	تقييم الأداء هو حجر الأساس الذي تبنى عليه خطة التدريب والتطوير حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومقارنتها بالمستوى المطلوب من الموظف إستناداً على دليل التصنيف الوظيفي للوظيفة.	15. هل يربط التقييم بالخطط التدريبية والتطويرية؟
1. نقل المعرفة بين الموظفين يعزز الاستمرارية لكنه يحتاج إلى آليات منظمة أكثر. 2. يمكن تحسين التبادل المعرفي بإدراج تقنيات رقمية تتيح الوصول السريع للمعلومات.	يكون نقل المعرفة داخل المكتبة عن طريق: 1. إعداد أدلة للمهام والإجراءات. 2. أرشفة المشاريع السابقة والخطط والبيانات المهمة بشكل يسهل الوصول إليها. 3. نقل المهارات بين العاملين من خلال التناوب على المهام. 4. الظل الوظيفي وذلك بالسماح للموظفين الجدد أو من هم قيد التطوير بمرافقة موظفين ذوي خبرة خلال أداء مهامهم اليومية لتعلم المهارات مباشرة. 5. الاجتماعات الدورية 6. عقد اجتماعات منتظمة لتبادل المعلومات والتجارب. 7. تخصيص جزء من الاجتماعات لمشاركة النجاحات والتحديات والحلول. 8. إنشاء فرق عمل أو لجان تتبادل المعلومات في تخصصات محددة (مثل الفهرسة، خدمات المستفيدين، التحول الرقمي...). 9. تعيين موظفين ذوي خبرة كمرشدين لموظفين جدد أو أقل خبرة، لنقل المعارف والسلوكيات المهنية.	16. ما آليات نقل المعرفة داخل المكتبة بين الموظفين؟
1. توثيق الخبرات المؤسسية ضروري لاستمرارية الأداء لكنه يحتاج إلى أدوات أكثر ذكاءً لجمع المعلومات وحفظها.	بحسب نوع الوظيفة وحساسيتها وندرتها.	17. هل يتم توثيق الخبرات المؤسسية لضمان استمرارية المعرفة؟

2. يمكن تحسين النظام بإدراج حلول إدارة المعرفة الرقمية.		
خامساً: محور التحديات والرؤية المستقبلية:		
1. التحديات المذكورة تُظهر الحاجة إلى تطوير استراتيجيات متقدمة لاستقطاب المواهب في ظل المنافسة الرقمية المتزايدة. 2. ضعف المهارات الرقمية عند بعض الموظفين يتطلب تنفيذ برامج تدريبية عاجلة مع تقييم دوري لمدى التقدم. 3. مقاومة التغيير من بعض الموظفين قد تعيق التحول الرقمي، لذا يجب تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة. 4. نقص الميزانيات التدريبية يشكل عائقاً، ويمكن تجاوزه عبر الشراكات مع جهات خارجية تقدم تدريباً بأسعار تنافسية أو دعماً حكومياً.	أبرز التحديات التي تواجه إدارة التدريب والأداء في المكتبة حالياً: 1. الحاجة إلى كفاءات جديدة قادرة على التعامل مع الأنظمة الذكية، وإدارة المحتوى الرقمي. 2. ضعف المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين القدامى. 3. صعوبة استقطاب كفاءات متميزة في ظل منافسة من قطاعات أخرى أكثر جذباً. 4. تسرب المواهب أو انتقالها لمجالات أكثر تطوراً من حيث الحوافز والفرص. 5. وجود فجوة بين المهارات المتوفرة والمهارات المطلوبة لتطوير خدمات المكتبة (مثل تحليل البيانات، إدارة قواعد المعرفة، الذكاء الاصطناعي). 6. مقاومة بعض الموظفين للتعليم والتغيير أو الاعتماد المفرط على الطرق التقليدية. 7. ضعف الميزانيات المخصصة للتدريب أو التحفيز. 8. نقص في الأدوات التقنية اللازمة لتطوير الكفاءات. 9. غياب خطط التعاقب الوظيفي في فترات سابقة وأدى ذلك لعدم وجود موظفين بدلاء مؤهلين في حال مغادرة الكفاءات الأساسية. 10. التقييم غير الفعال للأداء والاعتماد على تقييمات تقليدية لا تقيس فعلياً المهارات والسلوكيات الحديثة المطلوبة في فترات سابقة.	18. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة المواهب في المكتبة حالياً؟

	11. اختلاف التوقعات والاحتياجات بين الموظفين من أجيال مختلفة (مثل الجيل الرقمي مقابل الجيل الورقي).	
1. الخطط المستقبلية متكاملة لكنها تحتاج إلى مرونة لتلبية تغيرات السوق. 2. التوسع في برامج التدريب التخصصية قد يزيد من تأثيرها الإيجابي على الأداء.	■ أبرز الخطط المستقبلية هي: 1. تصميم برامج تدريب دورية وفق تحليل الاحتياجات. 2. التركيز على المهارات الرقمية، مثل: إدارة المحتوى الرقمي، تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي. 3. التعاون مع جهات أكاديمية أو منصات تعليمية لتقديم برامج معتمدة. 4. تحديد المسار الوظيفي لكل موظف بناءً على أهدافه ومهاراته. 5. ربط التطوير المهني بالأداء والنتائج. 6. تحفيز الموظفين على التعلم الذاتي وشهادات التطوير المهني. 7. التوسع في فرق العمل التخصصية وذلك إنشاء فرق عمل تُركّز على مجالات محددة (التحول الرقمي، خدمة المستفيدين، الابتكار، الجودة). 8. تعزيز التخصص داخل الفريق مع تشجيع العمل الجماعي التكاملي. 9. تعزيز التعلم التشاركي ونقل المعرفة. 10. تنفيذ برامج الإرشاد المهني وذلك بتحفيز الموظفين على تقديم ورش عمل لزملائهم. 11. استخدام التكنولوجيا في تطوير الأداء. 12. استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقييم المهارات وتقديم توصيات تدريبية فردية. 13. توفير فرص لتولي مناصب قيادية مؤقتة أو إشرافية لتطوير المهارات الإدارية. 14. شراكات استراتيجية مع مؤسسات معرفية	19. ما الخطط المستقبلية لتوسيع قدرات فريق العمل وتنمية الكفاءات؟

	15. التعاون مع الجامعات، المكتبات الكبرى، والمراكز التدريبية للحصول على فرص تبادل خبرات أو تدريب عملي.	
1. رقمنة عمليات إدارة المواهب خطوة ضرورية لكنها تحتاج إلى استراتيجية متكاملة لضمان التكامل بين أنظمة الأداء والتوظيف والتدريب. 2. الاعتماد على تحليل البيانات لاتخاذ قرارات ذكية يتطلب تطوير أدوات قياس أكثر دقة للفجوات المهارية. 3. استقطاب المواهب الرقمية عبر منصات حديثة مثل GitHub و LinkedIn فكرة فعالة، لكن يجب وضع معايير دقيقة لاختيار المرشحين بما يتناسب مع احتياجات المكتبة. 4. بناء ثقافة الابتكار والتعلم المستمر يحتاج إلى تضمين برامج تشجيعية على تطوير المهارات الرقمية للموظفين.	■ طرق تحسين ممارسات إدارة المواهب في ظل المنافسة الرقمية: 1. رقمنة عمليات إدارة المواهب باستخدام أنظمة رقمية لإدارة الأداء، التدريب، والتوظيف. 2. توفير بوابات إلكترونية للموظفين لتحديث بياناتهم، متابعة أدائهم، وطلب التدريب. 3. تحليل البيانات لاتخاذ قرارات ذكية 4. بناء قواعد بيانات للمهارات لتحديد الفجوات والكفاءات النادرة. 5. استقطاب المواهب الرقمية من خلال منصات حديثة (GitHub، LinkedIn، وغيرها). 6. تقديم فرص عمل مرنة أو عن بعد لجذب أفضل الكفاءات. 7. تعزيز تجربة الموظف الرقمية 8. توفير بيئة عمل رقمية تشمل أدوات التعاون، أنظمة التواصل، ومنصات التطوير. 9. استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين التفاعل مع الموظفين، مثل الرد على الاستفسارات أو تخصيص التدريب. 10. بناء ثقافة الابتكار والتعلم المستمر 11. مكافأة الابتكار والمبادرات التطويرية داخل بيئة العمل. 12. تطوير مهارات المستقبل والتركيز على المهارات المطلوبة لعصر الرقمنة، مثل التفكير التحليلي، الأمن السيبراني، إدارة البيانات، والذكاء الاصطناعي. 13. إدماج محتوى تدريبي حول هذه المهارات ضمن برامج تطوير الموظفين.	20. كيف يمكن تحسين ممارسات إدارة المواهب في ظل المنافسة الرقمية؟

	14. دعم القيادة الرقمية وذلك بإعداد القادة لإدارة الفرق في بيئة رقمية.	
1. استقطاب مواهب في مجالات الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات خطوة استراتيجية لكنها تتطلب توضيح طبيعة الأدوار والمسؤوليات لضمان توافق المهارات المطلوبة مع أهداف المكتبة. 2. لابد من وجود استراتيجية واضحة لاستقطاب هذه المواهب يجب أن تتضمن حوافز تنافسية لضمان جذب أفضل الكفاءات. 3. توجيه الاستثمارات نحو تأهيل الموظفين الحاليين في هذه المجالات قد يكون أكثر استدامة من استقطاب مواهب خارجية. 4. تعزيز الشراكات مع الجامعات والمراكز البحثية يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتأمين تدفق مستمر للخبرات المتقدمة في هذه المجالات.	نعم وقد تم البدء بذلك بناء على الاستراتيجية الجديدة للمكتبة لاستقطاب قيادات وكفاءات في هذين المجالين تماشياً مع الأهداف الاستراتيجية للمكتبة.	21. هل هناك خطط لاستقطاب مواهب جديدة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي أو علوم البيانات؟

6. النتائج والتوصيات:

1.6. النتائج:

1. أن المكتبة قامت برقمنة عمليات إدارة المواهب مع استخدام أنظمة رقمية لإدارة الأداء، والتدريب، والتوظيف بالمكتبة، وذلك من خلال بوابات إلكترونية بالمكتبة خاصة بالموظفين لتحديث بياناتهم، ومتابعة أدائهم، وطلب التدريب في المجالات المختلفة.
2. ينبغي توفير أدوات للتعريف بثقافة بيئة العمل (Workplace Culture) والتي تدعم التعاون والاحترام المتبادل بما يسهم في رضا الموظفين ومن ثم بقائهم في المكتبة.
3. بحسب المسؤولين فإنه توجد فجوة بين المهارات المتوفرة والمهارات المطلوبة لتطوير خدمات المكتبة (مثل تحليل البيانات، إدارة قواعد المعرفة، الذكاء الاصطناعي).
4. إن الربط بين إدارة المواهب والرؤية المؤسسية للمكتبة يعكس وعي استراتيجي، لكن التطبيق العملي يحتاج إلى مؤشرات قياس واضحة، وهو ما يتطلب وضع خطة استراتيجية متكاملة – من وجهة نظر الباحثة – تتناول عدد من المبادرات التي تنمي مهارات الموظفين الموجودين، وتستقطب الموظفين الموهوبين في العمال كافة.

5. تقدم المكتبة ممثلة في إدارة الأداء والتدريب برامج تدريبية من خلال البرامج التي يقدمها معهد الإدارة حيث يمكن للموظف أن يتقدم لها بشكل شخصي، وبرامج عن طريق خطة التدريب المعتمدة للمكتبة.
6. لابد من العمل على توافق قيم الموظفين وطموحاتهم مع ثقافة وأهداف المكتبة وسياساتها المحددة.
7. لابد من الاعتماد على التغذية الراجعة من الموظفين: (Employee Feedback) أي تشجيعهم على تقديم آرائهم فالاستجابة إلى ملاحظاتهم يعزز من مشاركتهم ورضاهم الوظيفي.
8. أن بناء بيئة عمل إيجابية بالمكتبة، وتعزيز الشعور بالانتماء، وتقديم ممارسات واضحة للاستماع إلى الموظفين كلها استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بهم.

2.6. التوصيات:

1. لابد من وجود استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب من خلال وجود الحوافز التنافسية لضمان جذب أفضل الكفاءات للمكتبة.
2. ينبغي وضع نظام المكافآت ويكون مرتبطاً بشكل مباشر بالأداء لضمان العدالة وتحفيز الإنتاجية كما يفضل تطوير آليات قياس أكثر دقة لتحديد المستحقين للمكافآت.
3. إن عمليات نقل المعرفة بين الموظفين يعزز الاستمرارية لكنه يحتاج إلى آليات أكثر تنظيمًا في المكتبة، كما يمكن تحسين التبادل المعرفي بإدراج تقنيات رقمية تتيح الوصول السريع للمعلومات.
4. إتاحة فرص التدريب والتطوير المهني المتخصصة والمستمرة بشكل فاعل أكثر مما هو موجود الآن بالمكتبة، وتتمثل هذه الاستراتيجية في توفير برامج تدريبية وورش عمل ودورات تعليمية تُمكن المتخصصين من تطوير مهاراتهم ومواكبة المستجدات في مجال عملهم.
5. لابد من وجود استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب على أن تتضمن حوافز تنافسية لضمان جذب أفضل الكفاءات للمكتبة في جميع المجالات.
6. وضع استراتيجية واضحة لإدارة المواهب بحيث تقوم المكتبة بوضع خطة استراتيجية متكاملة تشمل جميع مراحل إدارة المواهب، من الاستقطاب والتوظيف، إلى التطوير والتحفيز، مع تحديد الأهداف والنتائج المرجوة.
7. تحليل احتياجات المكتبة من المواهب فينبغي تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير أو تعزيز بالكفاءات، وذلك من خلال تحليل الفجوات في المهارات والخبرات داخل فريق العمل الحالي، بهدف استقطاب الأشخاص المناسبين.
8. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والانتماء وذلك ببناء بيئة عمل تشجع على التعاون والمشاركة مع إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتعزيز روح الفريق والتقدير المتبادل.
9. يجب تحفيز جميع الموظفين ومكافأتهم، لإبراز الإنجازات المتميزة، والإعلان عن جهود المتميزين منهم، وتوفير حوافز معنوية مثل شهادات التقدير أو فرص الترقية.
10. تقديم حزم رواتب تنافسية، ويُقصد بها أن تقوم المكتبة بتقديم رواتب ومزايا مالية تتناسب مع مؤهلات وخبرات المتخصصين، بل وتتفوق أحياناً على ما تقدمه مؤسسات أخرى في نفس المجال، وذلك بهدف جذب الكفاءات والاحتفاظ بها.

7. الخاتمة:

خلصت الباحثة إلى أن مكتبة الملك فهد الوطنية طبقت قواعد استقطاب الموارد البشرية المتميزة بالمكتبة في الوظائف المختلفة، والعمل على الحفاظ عليها لتستمر في العمل في المكتبة، ولكنها تحتاج أيضاً إلى توفير أدوات للتعريف بثقافة بيئة العمل، مع تعزيز ثقافة العمل الجماعي والانتماء، وتوفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية لاستمرار هذه الكوادر البشرية المتميزة بالمكتبة.

والخلاصة أن المكتبة الوطنية السعودية تسير على الطريق الصحيح في إدارة المواهب والتنمية البشرية، وهو ما يحتذى به في المكتبات العامة والجامعية، ومؤسسات المملكة العامة.

8. المراجع والمصادر:

1.8. المراجع العربية:

السنوسي، السنوسي محمد. (2021، يناير). إدارة الموارد البشرية: رؤية مفاهيمية. مجلة الوعي الإسلامي، 58(669)، 21-22.

العساف، صالح حمد. (1427هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط4، ص ص 189-192). الرياض: مكتبة العبيكان.

القزويني، أحمد. (2005). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية. القاهرة: دار الفكر العربي.

الشافعي، عمر. (2010). التطوير المؤسسي للمكتبات. القاهرة: دار الثقافة.

كافي، مصطفى يوسف. (2018). إدارة المواهب البشرية في المنظمة (الطبعة الأولى، ص. 66). قسنطينة، الجزائر: ألفا للوثائق نشر-استيراد وتوزيع كتب.

هلال، محمد عبدالغني. (2010). إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

شنافي، نوال. (2020). إدارة المواهب: أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، 3(2)، 12-2.

2.8. المراجع الأجنبية:

Ameen, K. (2019). Recruitment and retention of information professionals: Perspectives of library leaders in Pakistan. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 68(1/2), 94-111. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2018-0054>

Association for Educational Communications and Technology. (2001). Handbook for research for The Association for Educational Communications and Technology. <https://www.aect.org/edtech/ed1/41/41-01.html>

Bhalla, V., Caye, J.-M., Lovich, D., & Tollman. (2018). A CEO's guide to Talent Management today. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2018/ceo-guide-talent-management-today.aspx>

- Düren, P., & Hoecken, L. (2024). Empowering Future Libraries: The Role of Talent Management in Library Development. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)*, 13(3), 423–433.
- Evans, G. E., & Saponaro, M. Z. (2012). *Developing Library and Information Center Collections*. Libraries Unlimited.
- Farndale, E., & Paauwe, J. (2018). SHRM and context: Why firms want to be as different as legitimately possible. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3), 202–210. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0021>
- Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Hoecken, L. A. (2019). *Talente braucht die Bibliothek! Eine empirische Studie zur Nutzung von Methoden des Talent Managements zur Personalgewinnung und Personalentwicklung in Bibliotheken (Bachelorarbeit, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Hamburg, Deutschland)*.
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 1. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>
- Rubin, R. E. (2016). *Foundations of Library and Information Science*. American Library Association.
- Tumari, M. N., Shuhidan, S., & Rosman, M. (2023). Talent Management Practices and Job Performance among Academic Librarians: A Proposed Framework. *Journal of Information and Knowledge Management (JIKM)*, 2, 1–11.
- Tumari, M. N., Shuhidan, S., & Rosman, M. (2023). Ibid., pp. 1–11.
- Tumari, M. N., Shuhidan, S., & Rosman, M. (2023). Ibid., pp. 1–11.
- White, G. (2019). *Strategies for employee retention in nonprofit organizations* (Order No. 27669091). ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/strategies-employee-retention-nonprofit/docview/2331289841/se-2>
- Azizi, N. A. N., & Jantan, A. (n.d.). *Strategic Talent Management in Academic Libraries: A Case Study of UiTM Library*.

3.8. المواقع الإلكترونية:

رائد الأعمال العربي. (2025). إدارة المواهب: تعريفها، مبادئها وكيف يمكن بناء استراتيجية ناجحة-ar. <https://ar-entrepreneur.com/>

entrepreneur.com/إدارية-إدارة-المواهب

رائد الأعمال العربي. (2025). نفس الموقع، نفس الرابط. <https://ar-entrepreneur.com/> مهارات-إدارية-إدارة-المواهب

كيوسالاري. (2024، أكتوبر). دليل الجذب والحفاظ على الموظفين على <https://qsalary.com/ar/blog/strategies-for-attracting-the-best-talent/>

منصة الأعمال. (n.d.). إدارة المواهب: التعريف، الأهمية، الاستراتيجيات، النموذج .

https://www.business4lions.com//utm_source=chatgpt.comإدارة-المواهب

منصة شمس. (2021، مايو). إدارة الأداء، مفهومها، أهدافها، عناصرها، معاييرها. StarShams.

https://www.starshams.com/2021/05/performance-management-employees.html?utm_source=chatgpt.com

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحثة/ بشرى بنت عبد الله آل دويس، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.75.8