

جذب المواهب والاحتفاظ بها

Talent Acquisition and Retention

تغريد خليل السيد

كلية ريادة الأعمال – دكتوراة إدارة الموارد البشرية

□ مفاهيم جذب المواهب والاحتفاظ بها وأهميتها في نجاح المؤسسات.

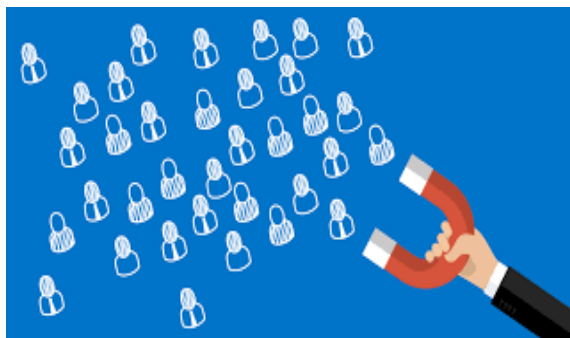
□ استراتيجيات التوظيف الفعالة وأفضل الممارسات في اختيار المرشحين.

□ العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين والاحتفاظ بهم.

□ سياسات تحفيزية لتعزيز الولاء الوظيفي وتحسين تجربة الموظف.

□ دور التكنولوجيا والتحليلات في تحسين استراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بالمواهب.

□ مهارات بناء بيئة عمل إيجابية تدعم التنمية المهنية والالتزام الوظيفي



المخرجات المتوقعة من الدرس

- فهم شامل لاستراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بالمواهب في بيئات العمل الحديثة
- القدرة على تصميم وتنفيذ خطط جذب المواهب وتحسين تجربة الموظفين
- تحليل العوامل التي تؤثر على معدل الاحتفاظ بالموظفين وتطوير حلول مبتكرة.
- تطبيق أدوات التحليل والذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات التوظيف والاستبقاء.
- تطوير استراتيجيات لتعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين للحد من معدل دورانهم.
- تحسين مهارات التواصل والتفاوض لضمان استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها ضمن المؤسسة

يشهد عالم الأعمال اليوم تحولات جذرية بفعل العولمة، والتقدم التكنولوجي، والتغيرات في أنماط العمل والتوقعات المهنية. وفي ظل هذه التحولات، لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على الوظائف التقليدية، بل أصبحت شريكًا استراتيجيًا في توجيه المؤسسة نحو الاستدامة والتفوق التنافسي. ويُعد جذب المواهب والاحتفاظ بها أحد أعمدة هذه الشراكة، حيث أصبح يُنظر إلى الكفاءات البشرية على أنها أصول استراتيجية قادرة على صنع الفارق في بيئات تتسم بالتنافسية العالية والتقلب المستمر.



تهدف هذه المادة، الموجهة لطلبة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، إلى تعميق الفهم النظري والتحليلي والتطبيقي لمفاهيم واستراتيجيات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، من خلال منظور تكاملي يجمع بين النظريات الكلاسيكية والمقاربات المعاصرة المدعومة بالأدلة البحثية. كما تسعى إلى تمكين الدارسين من تطوير رؤى نقدية للسياسات والممارسات المؤسسية في هذا المجال، مع التركيز على تحليل الفجوات بين النظرية والتطبيق، وتحديد عوامل النجاح والفشل في استراتيجيات التوظيف والاستبقاء على المستوى المحلي والدولي.

مفهوم جذب المواهب

جذب المواهب يشير إلى الاستراتيجيات والممارسات المنهجية التي تهدف إلى

استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية والمهارات النادرة التي تتماشى مع الاحتياجات

الاستراتيجية للمؤسسة. يتجاوز المفهوم عملية "التوظيف" التقليدية ليركّز على بناء

علامة تجارية جاذبة للموظفين والتفاعل الاستباقي مع سوق العمل، وإنشاء قواعد

بيانات للمواهب واستغلال أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لتحديد أفضل

المرشحين وتقييم مدى توافقهم الثقافي والاستراتيجي مع المنظمة



مكونات استراتيجية جذب المواهب

✓ تحديد وتحليل احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات.

✓ بناء قيمة مقترحة للعاملين.

✓ استخدام التسويق الوظيفي لجذب أفضل العناصر.

✓ تعزيز تجربة المرشح

✓ تفعيل التحليلات التنبؤية والتوظيف المبني على البيانات.



مفهوم الاحتفاظ بالمواهب

الاحتفاظ بالمواهب هو عملية مستمرة تهدف إلى ضمان بقاء الموظفين ذوي الأداء العالي والمهارات الحرجة داخل المنظمة، من خلال تهيئة بيئة عمل محفزة، وخطط تطوير مهني واضحة، وممارسات قيادية عادلة وفعالة. يركز المفهوم على تجربة الموظف الشاملة، والرضا الوظيفي، والارتباط التنظيمي، بالإضافة إلى إدارة

التوقعات والاحتياجات النفسية والمهنية للموظف



عوامل تعزيز الاحتفاظ بالمواهب

- العدالة في نظم التعويضات والمكافآت.
- برامج التطوير المهني وبناء القدرات.
- وضوح المسار الوظيفي وخطط التعاقب الإداري.
- جودة القيادة والإدارة المباشرة.
- الثقافة التنظيمية الإيجابية.
- التوازن بين الحياة والعمل



العلاقة بين جذب المواهب والاحتفاظ بها

- بينما يُعد جذب المواهب الخطوة الأولى في إدارة دورة حياة الموظف، فإن الاحتفاظ بهم يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

- إذ أن فقدان الكفاءات العالية يؤدي إلى تكاليف مباشرة (إعادة التوظيف، انخفاض الإنتاجية، التعويضات) وغير مباشرة (فقدان المعرفة التنظيمية، ضعف الروح المعنوية، تشويه الصورة الذهنية للمؤسسة)



التكامل بين الجذب والاحتفاظ يحقق:

- استدامة رأس المال البشري.
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي المرتفعة.
- تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تحفيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي.
- دعم التحول الرقمي والمرونة المؤسسية



أهمية جذب واحتفاظ المواهب في نجاح المؤسسات

١. تعزيز القدرة التنافسية: المؤسسات التي تنجح في جذب أفضل الكفاءات وتحتفظ بها تحافظ على تفوقها في سوق ديناميكي.

٢. المرونة والاستجابة للتغير: الكفاءات العالية تساهم في دعم التحول الرقمي وإدارة التغير بكفاءة.

٣. تحقيق أهداف النمو والاستدامة: المواهب تمثل المحرك الأساسي للابتكار، مما يؤدي إلى تطوير

منتجات وخدمات جديدة



أهمية جذب واحتفاظ المواهب في نجاح المؤسسات

٤. تحسين السمعة المؤسسية: بيئة العمل الجاذبة تؤثر إيجابيًا على العلامة التجارية وتعزز من

فرص الجذب المستقبلي.

٥. خفض التكاليف طويلة الأمد: الاستثمار في الكفاءات والاحتفاظ بها يقلل من التكاليف المرتبطة

بالتوظيف المتكرر وتدريب الموظفين الجدد.



استراتيجيات التوظيف الفعالة

* تعد استراتيجيات التوظيف الفعالة حجر الأساس لبناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث تمكّن المؤسسة من استقطاب الكفاءات التي تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. التوظيف لم يعد نشاطًا إداريًا تقليديًا، بل عملية ديناميكية تعتمد على البيانات، العلامة المؤسسية، التحول الرقمي، وتحليل السوق.



السمات العامة لاستراتيجية التوظيف الفعالة

١. الارتباط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يجب أن تكون عملية التوظيف متسقة مع رؤية ورسالة المنظمة واحتياجاتها المستقبلية من المهارات.

٢. التركيز على الكفاءات الجوهرية.

توظيف الأفراد الذين يمتلكون قدرات حرجية لا يمكن تقليدها بسهولة في السوق

٣. استخدام البيانات والتحليلات لدعم القرار.

اعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لتقليل التحيز وتحسين التنبؤ بالأداء الوظيفي.



السمات العامة لاستراتيجية التوظيف الفعالة

٤. تحقيق تجربة مرشح إيجابية.



تصميم رحلة المرشح بشكل يعزز الانطباع الأول ويزيد من احتمالية القبول.

٥. المرونة في مواجهة تغيرات السوق.

تعديل الاستراتيجيات بسرعة استجابةً لتغيرات السوق واحتياجات المؤسسة.

نماذج واستراتيجيات التوظيف الفعالة

١. التوظيف القائم على التسويق:

- تطبيق مفاهيم التسويق لجذب المرشحين (مثل المحتوى الرقمي، الحملات الموجهة).



- بناء هوية صاحب العمل لجعل المؤسسة جذابة للمرشحين المستهدفين.

٢. استراتيجية التوظيف الاستباقي:

- تطوير بنك للمواهب عبر شبكات مهنية، الجامعات، منصات إلكترونية.

- التفاعل مع مرشحين محتملين قبل ظهور الشواغر

نماذج واستراتيجيات التوظيف الفعالة

٣. التوظيف المبني على البيانات :

- استخدام أدوات تحليل البيانات لتقييم مصادر التوظيف، وأداء المرشحين، ومعدلات الدوران.
- تعزيز فعالية التوظيف وتقليل التكلفة لكل توظيف.



٤. التوظيف عبر الذكاء الاصطناعي:

- تصنيف السير الذاتية باستخدام NLP.
- إجراء مقابلات أولية عبر روبوتات المحادثة.
- التنبؤ بملاءمة المرشح باستخدام نماذج تعلم الآلة.

نماذج واستراتيجيات التوظيف الفعالة

٥. استراتيجية "الملاءمة الثقافية والتنظيمية":

- تقييم المرشحين ليس فقط من حيث المهارات، بل الانسجام مع ثقافة المؤسسة وقيمها.
- تقليل احتمالات فشل التوظيف بسبب صراعات القيم أو ضعف التكيف.

٦. استراتيجية التنوع والاشتمال:

- توسيع نطاق المرشحين للوصول إلى خلفيات متنوعة.
- تقليل التحيزات من خلال تقييمات محايدة ومقابلات منظمة.

٧. الاعتماد على الشبكات المهنية والمنصات الرقمية:

- مثل LinkedIn - Behance للمبدعين، ومواقع التوظيف المتخصصة.
- استهداف المواهب النادرة والمتخصصة



الأطر النظرية الداعمة لاستراتيجيات التوظيف

* النظرية التطبيق في التوظيف:

❖ نظرية الموارد جذب كفاءات نادرة وغير قابلة للتقليد كميزة استراتيجية.

❖ نظرية الملاءمة تقييم الانسجام بين قيم المرشح وثقافة المنظمة.

❖ نظرية رأس المال البشري الاستثمار في الكفاءات التي تحقق عائداً على المدى الطويل.

❖ نظرية الإشارات كيفية إدراك المرشحين لقوة المؤسسة بناءً على طريقة التوظيف والعرض الوظيفي



مؤشرات قياس فعالية استراتيجية التوظيف

المؤشر	دلالته
زمن التوظيف	كفاءة العملية من فتح الشاغر حتى التعيين
جودة التوظيف	الأداء اللاحق للمرشح خلال فترة التجربة وما بعدها.
تكلفة التوظيف	الفعالية المالية للاستراتيجية
معدل القبول	مدى جاذبية المؤسسة والعرض المقدم
رضا المرشحين	يعكس فعالية تجربة التوظيف وسمعة المؤسسة

التحديات المعاصرة

■ ندرة المواهب في المجالات التخصصية (مثل الذكاء الاصطناعي، الطاقة المتجددة).

■ ارتفاع توقعات المرشحين بشأن المرونة والعمل الهجين.

■ المنافسة العالمية على نفس الكفاءات بسبب العمل عن بُعد.

■ التحيز الخوارزمي في أدوات التوظيف بالذكاء الاصطناعي.

■ حاجة المؤسسات لقياس العائد الاستراتيجي للتوظيف وليس فقط التكلفة





- استراتيجية التوظيف الفعالة هي تلك التي:
 - تتكامل مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
 - تعتمد على أدلة وتحليلات علمية في اتخاذ قرارات التوظيف.
 - تُراعي القيم والملاءمة الثقافية إلى جانب الكفاءة.
 - تستخدم التكنولوجيا بوعي، مع الحفاظ على البُعد الإنساني
- * تُقاس بنتائجها على الأداء المؤسسي لا على عدد المرشحين فقط**

١- يُعد من أبرز العوامل التي تُسهم في الاحتفاظ بالمواهب داخل المؤسسة:

- (١) زيادة الإعلانات الوظيفية على منصات التوظيف
- (٢) تحسين تجربة المرشح قبل التوظيف
- (٣) العدالة في نظم التعويضات والمكافآت
- (٤) الاعتماد الكامل على الذكاء الاصطناعي في التوظيف

٢- من الأساليب التالية يُمثل تطبيقًا لاستراتيجية التوظيف الاستباقي:

- (١) نشر إعلان وظيفة عند شغور المنصب مباشرة
 - (٢) إجراء مقابلات نهائية مع مرشحين تم التقديم عليهم مؤخرًا
 - (٣) بناء بنك للمواهب والتفاعل مع مرشحين
 - (٤) الاعتماد فقط على شركات التوظيف الخارجية
- محتملين قبل ظهور الشواغر

استراتيجيات التوظيف الفعالة

أولاً: استراتيجيات التوظيف الفعالة:

تعتمد فعالية التوظيف على قدرة المؤسسة على استقطاب أفضل الكفاءات بطريقة منهجية تتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، مع مراعاة كفاءة العملية، وتجربة المرشح، والعدالة، والتكلفة، والمواءمة الثقافية



استراتيجيات التوظيف الفعالة

أ. الأنواع الرئيسية لاستراتيجيات التوظيف:

المزايا	الوصف	الاستراتيجية
تعزيز الرضا الوظيفي، خفض التكلفة، الحفاظ على المعرفة التنظيمية	ترقية أو نقل موظفين حاليين	التوظيف الداخلي
تعزيز التنوع، جلب أفكار جديدة، توسيع نطاق المهارات	استقطاب مرشحين من خارج المنظمة	التوظيف الخارجي
تسريع عملية التوظيف عند الحاجة، استهداف المواهب النادرة	بناء قواعد بيانات للمواهب قبل الحاجة	التوظيف الاستباقي
تحسين دقة الاختيار، تقليل التحيّزات، دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي	استخدام التحليلات لتوجيه قرارات التوظيف	التوظيف المبني على البيانات
جذب المواهب عالية الجودة، تعزيز ولاء المرشحين	تسويق صورة المؤسسة كمكان عمل مفضل	التوظيف عبر العلامة التجارية

استراتيجيات التوظيف الفعالة

ب. عناصر استراتيجية التوظيف الفعالة

١. تحليل الوظائف :



- تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة.

- يساعد في بناء توصيف وظيفي دقيق.

٢. العلامة التجارية للمؤسسة كصاحب عمل:

- تعكس ثقافة المؤسسة وقيمها.

- تؤثر مباشرة على جاذبية المؤسسة للمرشحين

استراتيجيات التوظيف الفعالة

٣. التسويق الوظيفي:

- استخدام استراتيجيات تسويقية لاستهداف المرشحين المناسبين.
- يشمل المحتوى الرقمي، والشبكات الاجتماعية، وتجربة المستخدم.

٤. أدوات التحليل والذكاء الاصطناعي:

- تصنيف السير الذاتية تلقائيًا.
- التنبؤ بملاءمة المرشحين ثقافيًا وسلوكيًا.

٥. الشراكات الاستراتيجية:

- التعاون مع الجامعات، المعاهد، وشبكات المهنيين.



أفضل الممارسات في اختيار المرشحين

ثانيًا: أفضل الممارسات في اختيار المرشحين:

تُعد مرحلة الاختيار حاسمة لضمان ملائمة المرشح من حيث الكفاءة، والقيم، والقدرة على النمو داخل المؤسسة. وهنا، يظهر دور استخدام أدوات ومعايير علمية مدروسة لضمان جودة التعيين وتقليل التحيز.



أفضل الممارسات في اختيار المرشحين

أ. الممارسات القائمة على الأدلة:

١. الاعتماد على أدوات تقييم موثوقة وصحيحة

- مثل اختبارات القدرات المعرفية ، والاختبارات النفسية

٢. المقابلات المنظمة

- طرح أسئلة موحدة وقابلة للتقييم.

ترتبط بدرجة عالية من التنبؤ بالأداء المستقبلي.

٣. نماذج الكفاءة

- تقييم المرشحين بناءً على سلوكيات ومهارات محددة.



أفضل الممارسات في اختيار المرشحين

٤. تقييم الملاءمة الثقافية

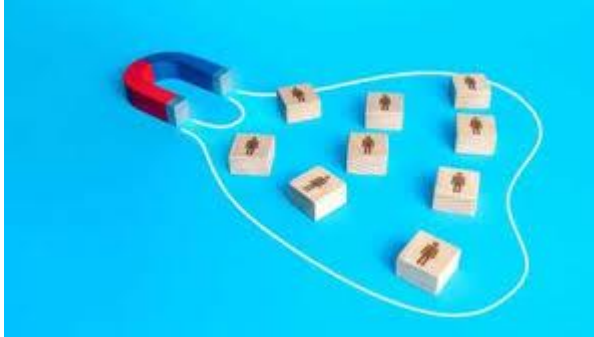
عبر أدوات مثل محاكاة القيم أو استبيانات القيم التنظيمية.

٥. التحقق من الخلفية المهنية

يشمل التحقق من الخبرات، الشهادات، والسجلات القانونية عند الحاجة.

٦. التحليلات التنبؤية

تحليل البيانات السابقة للتنبؤ بمستوى أداء واحتفاظ المرشحين



التطبيق في التوظيف	النظرية
توظيف الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية المستدامة.	نظرية الموارد
التأكيد على ملاءمة المرشح لثقافة المنظمة.	نظرية الملاءمة
ضمان الشفافية والعدالة في عملية الاختيار.	نظرية العدالة التنظيمية
الرسائل التي تُرسلها المؤسسة خلال التوظيف تؤثر على قرارات المرشحين.	نظرية الإشارات

التحديات الحديثة في التوظيف والاختيار

- ✓ التحيز اللا واعي رغم الأتمتة.
- ✓ تزايد التنافس على المواهب النادرة في أسواق العمل العالمية.
- ✓ تأثير العمل عن بُعد على تقييم الكفاءات والالتزام.
- ✓ تحولات توقعات المرشحين نحو التوازن بين الحياة والعمل، والمرونة، والمعنى في العمل



خلاصة واستنتاجات

○ نجاح استراتيجية التوظيف لا يعتمد فقط على "جذب" المرشحين بل على

"اختيار" المرشحين المناسبين استراتيجيًا.

○ يجب أن تستند ممارسات التوظيف والاختيار إلى الأدلة العلمية، التحليل،

والعدالة التنظيمية.

○ التكامل بين أدوات التكنولوجيا والاعتبارات الإنسانية هو مفتاح التوظيف

الفعال في المستقبل



العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين والاحتفاظ بهم

- في بيئة العمل المعاصرة، لم يعد الأجر وحده كافياً لضمان رضا الموظف واستمراريته داخل المؤسسة. بل أصبحت العوامل النفسية، الثقافية، والتنظيمية تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى الرضا، والارتباط، والولاء التنظيمي، مما ينعكس على معدلات الاحتفاظ، الإنتاجية، والصورة المؤسسية.
- الاحتفاظ بالموظفين هو نتيجة تفاعل مركب بين الرضا الوظيفي، جودة القيادة، التمكين، العدالة التنظيمية، بيئة العمل، وتوقعات النمو

العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين والاحتفاظ بهم

العامل	التفسير	التأثير على الرضا
بيئة العمل	الدعم، الثقافة التنظيمية	كلما كانت البيئة إيجابية وداعمة، زاد رضا الموظف وارتباطه
العلاقات مع المدير المباشر	جودة الاتصال، العدالة، الدعم الإداري	القيادة التحفيزية تُعزز الرضا والثقة
الأجور والمكافآت التنافسية	العدالة، الشفافية	عدم العدالة في التعويضات يولد الإحباط ويزيد النية في المغادرة
التمكين والثقة	تفويض الصلاحيات، الشعور بالاستقلالية	يعزز الإحساس بالمسؤولية والانتماء
فرص التطور والنمو	التدريب، المسار المهني، التعاقب الإداري	العامل الأكثر ارتباطًا بالاحتفاظ طويل المدى
التوازن بين الحياة والعمل	المرونة، ساعات العمل، العمل عن بُعد	العمل عن بُعد ازدياد التوقعات في هذا الجانب بعد جائحة كوفيد-١٩
الاعتراف والتقدير	التقدير المعنوي والمادي للأداء	يشعر الموظف بقيمته ويزيد التزامه

نماذج ونظريات داعمة

١. نظرية هيرزبرغ :



- العوامل المحفزة : الإنجاز، التقدير، النمو المهني.

- العوامل الوقائية : الأجور، العلاقات، ظروف العمل.

يشير النموذج إلى أن إزالة الاستياء لا تعني بالضرورة وجود رضا

نماذج ونظريات داعمة

٢. نظرية العدالة التنظيمية :



- العدالة التوزيعية: عدالة الرواتب والمكافآت.
- العدالة الإجرائية: عدالة القرارات والسياسات.
- العدالة التفاعلية: احترام وتقدير الأفراد.
- غياب العدالة يقلل الرضا ويزيد النية في المغادرة

نماذج ونظريات داعمة

٣. نظرية الالتزام التنظيمي :



- الالتزام العاطفي: التعلق بالمؤسسة.

- الالتزام الاستمراري: بقاء الموظف خوفاً من فقدان الفوائد.

- الالتزام المعياري: البقاء بدافع الواجب أو القيم

نماذج ونظريات داعمة

٤. نموذج علاقة العمل النفسية :

- العلاقة الضمنية بين الموظف والمؤسسة.

- كسر هذا "العقد النفسي" يؤدي إلى انخفاض الرضا وزيادة الاستقالات.



عوامل مرتبطة بسياق المؤسسة والسوق

السياق	أثره على الرضا و الاحتفاظ
القطاع (عام/خاص/غير ربحي)	توقعات الموظفين تختلف حسب ثقافة القطاع
المرحلة التنظيمية	الشركات الناشئة تركز على النمو، مما قد يزيد الضغط الوظيفي
التحول الرقمي	يغير طريقة العمل والتواصل ويؤثر على رضا الموظفين تقنيًا ونفسيًا
المرونة	العمل الهجين أصبح معيارًا مهمًا في رضا الموظفين ما بعد ٢٠٢٠

أدوات قياس رضا الموظف وعوامل الاحتفاظ



- استبيانات الرضا الوظيفي
- مقاييس الارتباط الوظيفي.
- مقاييس النية في المغادرة.
- تحليلات الموارد البشرية :لتحليل البيانات المتعلقة بالأداء، الحضور، والتفاعل

آثار انخفاض الرضا على الاحتفاظ

التأثير	الأثر على المؤسسة
ارتفاع معدل الدوران الوظيفي	تكاليف توظيف وتدريب جديدة، فقدان الخبرة انخفاض الإنتاجية ضعف الأداء ، غياب الإبداع
تأثير سلبي على الثقافة التنظيمية	انتقال التوتر إلى الموظفين الآخرين
تدهور سمعة المؤسسة كصاحب عمل	صعوبة جذب المواهب مستقبلاً



رضا الموظف هو مؤشر استباقي لمستوى الولاء والاستمرارية.
المؤسسات التي تستثمر في بيئة العمل، التقدير، القيادة الجيدة، والفرص
المهنية تحقق مستويات أعلى من الاحتفاظ.
من الضروري استخدام مزيج من القياسات الكمية والنوعية لفهم أسباب الرضا
أو الاستياء.
بناء استراتيجيات احتفاظ مستندة إلى بيانات واقعية ونفسية الموظف أصبح
ضرورة لا خيارًا.

تطوير سياسات تحفيزية لتعزيز الولاء الوظيفي وتحسين تجربة الموظف

في السياق التنظيمي الحديث، لم تعد الحوافز مرتبطة فقط بالمكافآت المالية، بل تطورت إلى مزيج من السياسات السلوكية، الثقافية، والتنظيمية التي تهدف إلى تحفيز الموظف نفسيًا ومهنيًا، وزيادة ارتباطه بالمؤسسة. إن تصميم سياسات تحفيزية متكاملة هو حجر الزاوية في تعزيز الولاء الوظيفي وتحقيق تجربة موظف إيجابية تضمن استدامة الأداء المؤسسي.



عناصر تصميم السياسات التحفيزية الفعالة

١. التحفيز المالي :

- الرواتب التنافسية المرتبطة بسوق العمل وتحليلات الوظائف.

- المكافآت الفردية والجماعية.

- برامج المشاركة في الأرباح أو ملكية الأسهم .

- الحوافز المرنة (مثل المكافآت الفورية، بدل السكن أو التعليم).

*** تعتمد فعالية الحوافز المالية على نظرية التعزيز ولكنها محدودة على المدى الطويل إذا لم تدعمها محفزات داخلية.**



عناصر تصميم السياسات التحفيزية الفعالة

٢. التحفيز غير المالي :

- الاعتراف المعنوي (مثل الجوائز الرمزية، الرسائل التقديرية).



- التمكين الوظيفي ومنح الثقة والاستقلالية.

- المرونة في العمل (ساعات عمل مرنة، عمل عن بُعد).

- دعم الصحة النفسية وبرامج التوازن بين العمل والحياة.

* مدعوم بنظرية التوقع ونظرية دوافع العمل الذاتية

عناصر تصميم السياسات التحفيزية الفعالة

٣. سياسات التطوير المهني:

- خطط التطوير الفردي

- برامج التعلم المستمر والتطوير القيادي.

- التدوير الوظيفي لزيادة التعرض للخبرات المختلفة.

- خريطة المسار الوظيفي.

* ترتبط هذه السياسات بنموذج ماسلو (هرم الاحتياجات) واحتياجات تحقيق الذات



عناصر تصميم السياسات التحفيزية الفعالة

٤. دعم العدالة والمساواة:

- مراجعة العدالة التوزيعية والإجرائية في التعويضات والترقيات.

- ضمان الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية.

- توفير بيئة شاملة تراعي التنوع والاشتمال.

* مرتبطة بنظرية العدالة التنظيمية



عناصر تصميم السياسات التحفيزية الفعالة

٥. تحسين تجربة الموظف :

- تجربة الموظف لا تتعلق فقط بالتحفيز بل هي تجربة شاملة تشمل:
- الانطباع الأولي من لحظة التوظيف
- بيئة العمل اليومية (التكنولوجيا، العلاقات، الثقافة).
- تجارب التعلم والتقدير والنمو المهني.
- مغادرة الموظف بشكل محترم واحترافي.



*** النموذج المعتمد هنا هو EX Design Thinking Approach، الذي يستخدم أدوات من علم تجربة المستخدم لتصميم بيئة عمل ملهمة.**

أدوات قياس الولاء وتجربة الموظف

□ استطلاعات رضا الموظف.

□ مؤشر الارتباط الوظيفي.

□ تحليل نقاط الاتصال في تجربة الموظف.

□ تحليلات البيانات السلوكية (مثل معدل الدوران، الحضور، الأداء).



مقترحات لتعزيز السياسات التحفيزية

❖ تصميم الحوافز بالتشارك مع الموظفين.

❖ دمج التحفيز ضمن ثقافة الأداء، وليس كمبادرة مؤقتة.

❖ أتمتة بعض آليات التحفيز لتقليل التحيز وزيادة الكفاءة.

❖ إجراء مراجعات دورية لفعالية الحوافز بناءً على البيانات والتغذية الراجعة.

❖ ربط التحفيز بتحقيق أهداف المسؤولية المجتمعية مما يعزز الانتماء



* تطوير سياسات تحفيزية ناجحة يجب أن يكون:



- مرناً ليتلاءم مع اختلاف احتياجات الأفراد.

- قائماً على البيانات لفهم ما يحفز الموظفين فعلياً.

- شاملاً للتجربة الكاملة للموظف وليس مقتصرًا على الأداء فقط.

- مدعوماً بقيادة تنظيمية واعية تلتزم بالقيم، العدالة، والنمو المشترك

دور التكنولوجيا والتحليلات في تحسين استراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بالمواهب

التكنولوجيا غيرت جذريًا الطريقة التي تدير بها المؤسسات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها. من مجرد أدوات داعمة، أصبحت البيانات والتحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي عناصر استراتيجية تساعد في تحسين اتخاذ القرار، تقليل التحيز، وتعزيز تجربة الموظف والمرشح



تطبيقات التكنولوجيا في التوظيف

١. الذكاء الاصطناعي والبرمجيات الذكية:

- استخدام الروبوتات الحوارية (Chatbots) للإجابة على استفسارات المرشحين.
- تصنيف السير الذاتية تلقائيًا بناءً على معايير محددة.
- تحليل مدى الملاءمة الوظيفية والسلوكية للمرشح باستخدام خوارزميات تعلم الآلة.



٢. أنظمة تتبع المتقدمين :

- تنظيم عملية التوظيف بدءًا من الإعلان وحتى التعيين.
- تقارير وتحليلات فورية حول نسب التحويل، زمن التوظيف، ومصادر الاستقطاب الأكثر فعالية.



تطبيقات التكنولوجيا في التوظيف

٣. منصات التحليل التنبؤي :



- التنبؤ بمدى نجاح المرشح في الوظيفة.

- قياس مخاطر ترك الموظف المحتمل مبكرًا.

- تحسين استراتيجيات المقابلات واختيار الأدوات المناسبة للتقييم

تطبيقات التكنولوجيا في التوظيف

٤. الواقع الافتراضي والمعزز :

- توفير محاكاة افتراضية لبيئة العمل لرفع جودة تجربة المرشح.

- تقييم المهارات في مواقف حقيقية من خلال "ألعاب التقييم"



التوصيات لدمج التكنولوجيا بفعالية



- بناء فرق متخصصة في تحليلات الموارد البشرية.
- تدريب القادة ومديري الموارد البشرية على تفسير البيانات وتحويلها لقرارات استراتيجية.
- استخدام التكنولوجيا لدعم القرارات لا استبدالها بالكامل.
- المراجعة الأخلاقية المستمرة لأدوات التقييم الخوارزمية.
- الربط بين تحليلات التوظيف والاحتفاظ للحصول على رؤية شاملة لدورة حياة الموظف

مهارات بناء بيئة عمل إيجابية تدعم التنمية المهنية والالتزام الوظيفي

بيئة العمل الإيجابية لم تعد "ترفًا تنظيميًا"، بل أصبحت مطلبًا استراتيجيًا لتعزيز الاستبقاء، الإنتاجية، والابتكار. ويعتمد بناؤها بشكل كبير على مهارات قيادية وسلوكية وتنظيمية يمتلكها المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية والقادة التنفيذيون.

الهدف هو خلق محيط عمل نفسي ومهني محفّز، يشعر فيه الموظفون بالثقة، والعدالة، والانتماء، والفرص للنمو.

المهارات الأساسية لبناء بيئة عمل إيجابية

١. مهارات القيادة التمكينية :



- منح الصلاحيات وتفويض المهام بثقة.

- دعم الاستقلالية في اتخاذ القرار.

- تعزيز المسؤولية الذاتية.

* أثرها: تقوية الالتزام العاطفي والشعور بالملكية الوظيفية

المهارات الأساسية لبناء بيئة عمل إيجابية

٢. مهارات الاتصال الفعال :

- الاستماع النشط.

- توصيل التوقعات بوضوح وشفافية.

- توفير تغذية راجعة مستمرة وبناءة.

* أثرها: تقليل سوء الفهم، تعزيز الثقة، رفع مستوى التفاعل التنظيمي.



المهارات الأساسية لبناء بيئة عمل إيجابية

٣. مهارات إدارة التنوع والشمول :

- احترام الاختلافات الثقافية والديموغرافية.

- تهيئة بيئة خالية من التمييز والتحيز.

- تصميم سياسات عادلة وشاملة.

*أثرها: تقوية الشعور بالانتماء، تحسين أداء الفرق المتنوعة



المهارات الأساسية لبناء بيئة عمل إيجابية

٤. مهارات تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية:



- تجسيد قيم المؤسسة بشكل عملي.

- خلق طقوس تنظيمية تعزز التعاون والتقدير.

- الاحتفاء بالنجاحات الفردية والجماعية.

* أثرها: بناء هوية مؤسسية قوية وتحفيز الالتزام القيمي.

المهارات الأساسية لبناء بيئة عمل إيجابية

٥. مهارات تطوير الموظفين ودعم النمو المهني:

- تخطيط المسار الوظيفي

- تقديم فرص التعلم المستمر والتدريب.

- دعم الانتقال الداخلي بين الوظائف



* أثرها: تحسين الرضا المهني والاحتفاظ بالمواهب ذات الإمكانيات العالية.

المهارات الأساسية لبناء بيئة عمل إيجابية

٦. مهارات إدارة الأداء بذكاء عاطفي:

- الجمع بين الحزم والتعاطف في التقييم.

- ربط الأهداف الفردية بالاستراتيجية العامة.

- التعامل مع الأداء المنخفض بدعم وليس عقاب.

* أثرها: تعزيز الالتزام وتحقيق نمو مستدام في الأداء



المهارات الأساسية لبناء بيئة عمل إيجابية

٧. مهارات تعزيز التوازن بين العمل والحياة :



- تصميم سياسات عمل مرنة.

- تشجيع الراحة النفسية والبدنية.

- مراقبة مؤشرات الإرهاق المهني ومعالجتها.

*أثرها: تقليل الاحتراق الوظيفي وزيادة الارتباط بالمؤسسة.

تُعدُّ مهارات جذب المواهب والاحتفاظ بها من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في بيئة عمل متغيرة ومتطورة باستمرار. ففهم العوامل النفسية والسلوكية والبيئية التي تؤثر على الموظفين، إلى جانب استثمار الأدوات التحليلية والذكاء الاصطناعي، يتيح للمنظمات بناء استراتيجيات قائمة على الأدلة تضمن اختيار الكفاءات المناسبة وتعزيز ولائها والتزامها.

إن تصميم بيئة عمل إيجابية تركز على التواصل الفعّال، التفاوض الاستراتيجي، والتطوير المهني المستمر، يرفع من مستوى رضا الموظفين ويقلل من معدل دورانهم، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية.

لذلك، فإن دمج المعرفة النظرية مع الممارسات الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة يشكل المنهج الأمثل لمواجهة تحديات جذب واحتفاظ المواهب في العصر الحديث.

وختامًا، تبقى الاستمرارية في التعلم والتطوير والابتكار في هذا المجال ضرورة لا غنى عنها لكل باحث أو ممارس يسعى إلى تحقيق التفوق المؤسسي المستدام من خلال إدارة الموارد البشرية بفعالية

١- أي من هذه يُعبّر بشكل صحيح عن مفهوم "تجربة الموظف" وفقاً لنموذج EX Design Thinking Approach؟

- (١) تقديم مكافآت مالية دورية فقط
 - (٢) التركيز على إنتاجية الموظف دون الاهتمام بالبيئة
 - (٣) تصميم بيئة عمل ملهمة تشمل جميع مراحل
 - (٤) إجراء مقابلة الخروج فقط عند مغادرة الموظف
- تفاعل الموظف مع المؤسسة

٢- من المهارات التالية تُعد من مهارات تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة؟

- (١) التركيز على الأداء الفردي فقط دون الاعتراف
 - (٢) تجسيد قيم المؤسسة بشكل عملي
- بالنجاحات الجماعية

- (٣) تقليل التواصل بين الفرق لتجنب التعارض
- (٤) تجاهل الطقوس التنظيمية لتوفير الوقت

■ كتاب استراتيجيات جذب المواهب في المنظمات / د. فارس العمارات



شكرا لكم