

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية
استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية:

مراجعة علمية

الباحثة /ماريه عبدالله الحصين

باحثة دكتوراه في مجال علم المعلومات

عضو هيئة تدريس بجامعة الملك سعود

الرياض، المملكة العربية السعودية

الملخص:

سعت الدراسة الحالية إلى تقديم نظرة حول استراتيجيات إدارة المواهب الثلاث (الاستقطاب - التنمية - الاحتفاظ) المطبقة في المكتبات الجامعية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بها. حيث هدفت إلى التعرف على الإنتاج الفكري المنشور حول استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية، كما اتبعت الدراسة أسلوب المراجعة العلمية المرتبة موضوعياً، لعرض الأدبيات العلمية المنشورة في موضوع الدراسة الحالية، والتي نشرت في عام ٢٠١٢م وحتى عام ٢٠٢٣م. وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها ندرة الدراسات العربية المنشورة حول موضوع الدراسة. كما أن هناك تأثير إيجابي لاستراتيجيات إدارة المواهب الثلاث على الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية. حيث بينت الدراسات بأن السمعة الجيدة والبيئة الإيجابية والمحفزة في المكتبات الجامعية تعزز من جذب أفضل العاملين، وتعمل على تدريبهم وتطويرهم والمحافظة عليهم، وتؤدي إلى زيادة الرضا والأمان الوظيفي مما يزيد من التزامهم بما أوكل إليهم ويرفع من كفاءة وجودة أدائهم. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة المشاركة في المهام، وإجراء محادثات منتظمة مع الموظفين للتعرف على تطلعاتهم المهنية واحتياجاتهم التنموية. كما أوضحت أنه ينبغي توفير إدارة متخصصة بشؤون الموهوبين وتخصيص ميزانيات محددة لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة المواهب، استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، الأداء الوظيفي.

Talent Management Strategies and their Impact on University Librarians Employees' Job Performance: A Literate Review

Abstract:

Talent management works to attract, develop, and retain talent to achieve the organization's goals, develop its outcomes, and maintain its sustainability. When looking at the changing role of universities around the world in order to respond to the needs of society, the role of university libraries has likewise changed, and in turn has begun to change to provide a competitive advantage for the university, which has prompted many university libraries to invest in their human resources and seek to attract, develop and retain the best talent to raise Efficient performance and achieving its goals. This study provided an overview of the three talent management strategies: recruitment, development, and retention applied in university libraries and their impact on the job performance of their employees. It aimed to identify the intellectual production published about talent management strategies and their impact on the job performance of employees in university libraries. The study also followed a scientific review method. It is arranged objectively, to present the scientific literature published on the subject of the current study, which was published in 2012 until 2023. The study concluded with a lot of results, most notably result is the presence of a positive impact of the three talent management strategies on the job performance of employees in university libraries. Studies have shown that a good reputation and a positive and stimulating environment in university libraries enhances the attraction of the best employees, trains, develops and retains them, and leads to increased satisfaction and safety. Their job, which increases their commitment to what has been entrusted to them and raises the efficiency and quality of their performance. The study

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية

recommends the necessary to develop good and organized strategic plans by university officials and library directors on how to attract, develop and retain talent, in order to raise the performance of the university library and the efficiency of its services provided to its employees. Also, it recommends the necessity of adopting a culture of participation in tasks, and holding regular conversations with employees to learn about their professional aspirations and development needs. Therefore, the study suggests that an independent department for talent management or an independent department affiliated with the human resources department be established in university libraries, and that modern and organized methods and practices be designed to apply talent management strategies and benefit from global experiences that are successful in this field in order to manage library employees effectively. It is also necessary to understand the factors that influence improving the job performance of university library staff, which will enable university administrators and library managers to formulate and implement a planning strategy focused on attracting potential library staff who have the skills Experience, ability and knowledge in achieving the desired goals and objectives of the library.

Keywords: Talent management strategies, Talent attraction, Talent development, Talent retention, Job performance.

تتبنى المؤسسات والمنظمات في الوقت الحاضر أساليب واستراتيجيات إدارية حديثة فيما يتعلق بمواردها البشرية. وقد جعلت استثمار المواهب البشرية أحد أولوياتها، كونهم الركيزة الأساسية للتطوير والتميز لهذه المؤسسات والمنظمات. ونظراً للدور الفعال لهذه المواهب البشرية في إدارة بيئة العمل، فقد ازداد الطلب على الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية (Sepahvand et al., 2019, 50).

لذلك، تتنافس المؤسسات لاكتساب المواهب والاحتفاظ بها من أجل الحفاظ على عملياتها والاستمرار في النمو (Agarwal, 2016, 7). وقد أظهرت دراسة بروسارد (2017) وروب وآخرون (2015) بأن نمو المؤسسات يعتمد على قدرة المؤسسة على ضمان وجود الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان والوقت المناسب، مع التركيز على الأنشطة الصحيحة. لهذا، تعد إدارة المواهب أحد تحديات إدارة الموارد البشرية، التي اكتسبت الأولوية القصوى في جميع المؤسسات (Broussard, 2013, 3). ويرى اوكونور (2015) أن إدارة الموهبة البشرية من الموضوعات الحيوية، فهي تشكل جزءاً مهماً من برامج التطوير والتنمية القيادية، كونها تعمل على استقطاب المواهب لتحقيق أهداف المؤسسة وتطوير مخرجاتها والمحافظة على استدامتها. وقد أشار تامنه (2022) إلى أن الوسيلة الفعالة لتمكين الموظفين من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة هو الاستخدام الأمثل للإمكانات الكامنة في الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية. وعند النظر إلى تغير دور الجامعات في جميع أنحاء العالم من أجل الاستجابة لاحتياجات المجتمع فقد تغير دور المكتبات الجامعية بالمثل، وأخذ بدوره في التغير لتوفير ميزة تنافسية للجامعة، واستثمار الموارد المادية والبشرية والعمل على توظيفها بما يتسق مع أهدافها. ولأهمية المكتبة الجامعية، والتي هي أحد أبرز المؤسسات المعلوماتية، وينظر إليها على أنها قلب المؤسسة التعليمية التي تسعى إلى تقديم خدمات للمجتمع الأكاديمي، وإلى جودة الخدمات التي تقدمها المكتبة الجامعية الذي ينعكس على جودة التدريس والبحث في الجامعة، فإنه ينبغي الاهتمام بالعاملين بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية للجامعة. فالموظفون في المكتبات الجامعية يساهمون بشكل كبير في التنمية الشاملة لمجتمع الجامعة ولذا، يجب استثمار المواهب العاملة ووضع العديد من الآليات لضمان تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل. وقد أوضح (Whitehead & Whitehead, 2013, 517) إلى أنه عندما يؤدي الفرد وظيفته بشكل فعال، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة. وعليه، فإنه يجب أن يكون الأداء الوظيفي لموظفي المكتبات الجامعية مصدر اهتمام كبير لإدارة المكتبات الجامعية وأصحاب المصلحة الآخرين في المهنة. ولا يمكن المبالغة في التأكيد على الحاجة إلى موظفي مكتبات على درجة عالية من الكفاءة، التي من شأنها أن تلبي بشكل فعال الاحتياجات المعلوماتية للمجتمع الجامعة في هذا العصر الرقمي والانفجار المعلوماتي، فمديرو المكتبات الجامعية بحاجة إلى إيجاد آلية فعالة لتعزيز السلوكيات التي تعزز الأداء الوظيفي الفعال بين موظفيهم، إذ أن هذه السلوكيات هي التي تترجم إلى الأداء الفعلي المطلوب لتحقيق أهداف وغايات المكتبة، والذي يمكن تحقيقه من خلال تأييد وتبني الفكرة الكاملة لإدارة المواهب واستراتيجياتها بين موظفي المكتبة الجامعية.

٢. مشكلة الدراسة

تقع استراتيجيات إدارة المواهب ضمن أولويات تحسين الأداء في المكتبات الجامعية، التي تبذل جهوداً متتابة في إطار تطوير أدائها وتحسينه. ويشير واقع إدارة المواهب في المكتبات الجامعية، والمرصود من نتائج الدراسات إلى ضعف ملحوظ يتمثل في قصور مدراء المكتبات الجامعية في تنمية المواهب وإدارتها والمحافظة عليها (Broussard, 2013; Kehinde, 2012; O'Connor, S., & O'Connor, 2015; Lee & Kim, 2012). وبالأخذ بعين الاعتبار تنافس المؤسسات في استقطاب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم لرفع جودة مخرجاتهم من منتجات أو خدمات زاد الاهتمام بإدارة المواهب وتطبيق استراتيجياتها. ولأهمية الموضوع، قامت الباحثة بفحص الإنتاج الفكري المتعلق باستراتيجيات إدارة المواهب وواقع تطبيقها في مؤسسات المعلومات، خصوصاً المكتبات الجامعية، ولاحظت الباحثة وجود عدداً من الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية. وقد

الباحثة /ماريه عبدالله الحنين

قامت بحصر عددًا من الأدبيات التي تناولت جوانب الموضوع أو جزءًا منه، وقد تبين أن هناك اهتمامًا كبيرًا قد أولي لهذا الموضوع على النحو الذي ستبينه الباحثة في الجزء الخاص بالدراسات السابقة من دراستها هذه، غير أن هذا الاهتمام كان واضحاً في الأدبيات الأجنبية. وأما الأدبيات العربية، فقد تطرقت لجزءاً من هذا الموضوع، وهو استراتيجيات إدارة المواهب وتناولت أثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات والمنظمات كالجامعات والمصارف والاتصالات وغيرها (الطبال، ٢٠١٧)، (العلي، ٢٠١٧)، (عبد الهادي، ٢٠٢٠)، (عابدين، ٢٠١٩)، (زيادة، ٢٠٢١). ونظراً لحدثة هذا الموضوع، فقد دعا العديد من الباحثين المهتمين كـ (Agarwal, 2016; Babin et al., 2020;) إلى ضرورة تطبيق إدارة المواهب واستراتيجياتها الثلاث في المكتبات الجامعية، الذي بدروه سينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي والذي من شأنه أن يرفع من جودة الخدمات المقدمة لمستفيدي هذه المكتبات.

ولعدم وجود دراسات عربية تناولت هذا الموضوع من جميع جوانبه - على حد علم الباحثة الأمر الذي شجع الباحثة على تسليط الضوء على تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية في سبيل تقديم مراجعة عما تم نشره في هذا الموضوع من قبل الدراسات الأجنبية، والذي بدوره سيثري المحتوى العربي ويكون مرجعاً للباحثين في هذا المجال.

٣. أهداف الدراسة

لهذه الدراسة ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- رصد الاتجاهات البحثية المتنوعة لموضوع استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية.
- التعرف على استراتيجيات إدارة المواهب المتبعة في المكتبات الجامعية كمدخل استراتيجي جديد في مجال التنمية البشرية.
- التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية.

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية

٤. أسئلة الدراسة

يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

- ما الاتجاهات البحثية المتنوعة لموضوع استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية؟
- ما هي استراتيجيات إدارة المواهب المتبعة في المكتبات الجامعية؟
- ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية؟

٥. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

- يشكل التطبيق الفعال لاستراتيجيات إدارة المواهب في المكتبات الجامعية أهمية كبيرة في جودة عمل الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من تنامي الاهتمام العالمي بالاستثمار الأمثل بالمواهب، في سبيل تحقيق مستويات عالية في الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المكتبة الجامعية.
- تتطلع الباحثة إلى نشر الوعي بمفهوم إدارة المواهب واستراتيجياتها؛ لتطبيقها في جميع المكتبات الجامعية.
- تساهم هذه الدراسة في إثراء المجال والإنتاج الفكري العربي بالأبحاث والدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية.
- يشجع الكشف عن أثر استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الوظيفي المسؤولين في المكتبات الجامعية على ضرورة تطبيق إدارة المواهب كنظام إداري للاستفادة منها في تدعيم مستوى الأداء، وتطوير أسلوب إدارتهم لموظفيهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، وتمكينهم من قيادة الموهوبين بفعالية.

الباحثة /ماريه عبدالله الحصين

٦. الإطار المنهجي للدراسة:

١.٦ نوع الدراسة

تتنمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية حيث تسعى إلى تتبع الوضع الحالي لأثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية.

٢.٦ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة العلمية المنهجية وهي منهجية متعمقة قائمة على تجميع وتحليل الأدبيات السابقة التي نشرت حول موضوعات الدراسة لتلخيصها وتحليلها وربط هذه الأدبيات وما ناقشته من موضوعات ذات الصلة بموضوعات الدراسة الحالية لتحليلها، كما اتبعت الدراسة أسلوب APA في صياغة الاستشهادات المرجعية.

١.٢.٦ الإطار العالم للمراجعة المنهجية

١/ خطوات عرض أدبيات الإنتاج الفكري

اعتمد عرض أدبيات الإنتاج الفكري المتعلق باستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية على الخطوات الآتية:

١- تحديد المصطلحات الدالة على الموضوع والمتعلق بالاستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية.

٢- تحديد الفترة الزمنية الخاصة بالإنتاج الفكري، التي تراوحت ٢٠١٢م وحتى ٢٠٢٣م، وذلك لضمان مسح كل ما يتعلق بالإنتاج الفكري الأجنبي المتعلق بالموضوع محل الدراسة وحصره.

٣- مسح الإنتاج الفكري المرتبط بالموضوع وحصره، وكذلك الموضوعات المتعلقة والمتصلة به في الإنتاج الفكري في قواعد المعلومات.

٤- فرز الإنتاج الفكري واختيار الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستبعاد ما لا يرتبط بها.

٦- تسجيل النتائج بحسب التوزيع الزمني والنوعي وبحسب المنهج المستخدم ونوعية المؤلفين.

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية
٧- توزيع الإنتاج الفكري موضوعياً وتقسيمه إلى محورين رئيسيين ومجموعة من
المحاور الفرعية.

٨- تحليل النتائج وصياغتها.

٢/ مصادر حصر الإنتاج الفكري

١- قاعدة بيانات شبكة العلوم Web of Science

٢- محرك الباحث العلمي من قوقل Google Scholar

٣- قواعد البيانات الأجنبية المتاحة من خلال المكتبة الرقمية السعودية مثل:

(Science Direct, Emerald, EBSCO host research databases)

٣/ مصطلحات البحث

استخدمت الباحثة مجموعة من الكلمات المفتاحية للبحث عن الإنتاج الفكري ذات الصلة
بالموضوع محل الدراسة، وهي كالآتي:

- استراتيجيات إدارة المواهب Talent Management strategies

- ممارسات إدارة المواهب Talent Management Practices

- جذب واستقطاب المواهب Attracting and Selecting Talents

- تنمية المواهب Talent development

- الاحتفاظ بالمواهب Talents Retention

- الأداء الوظيفي للعاملين Job Performance OR Performance OR

Employee Performance

- المكتبات الجامعية او الأكاديمية Academic Library OR University Library

٤/ التوزيع الزمني للإنتاج الفكري

غطت الدراسة الأدبيات المنشورة باللغة الإنجليزية، لندرة الدراسات العربية التي تناولت
استراتيجيات إدارة المواهب في المكتبات الجامعية وأثرها على أداء الأداء الوظيفي، التي
نشرت بين عام ٢٠١٢م وحتى ٢٠٢٣م، بإجمالي (٢٥) دراسة باللغة الإنجليزية.

جدول(١): التدرج الزمني للإنتاج الفكري المتعلق بموضوع الدراسة

النسبة المئوية من إجمالي الدراسات	عدد الدراسات	تاريخ النشر
٨%	٢	٢٠١٢
٨%	٢	٢٠١٣
٤%	١	٢٠١٤
١٢%	٣	٢٠١٥
١٦%	٤	٢٠١٦
١٢%	٣	٢٠١٧
٨%	٢	٢٠١٨
٨%	٢	٢٠١٩
٨%	٢	٢٠٢٠
٨%	٢	٢٠٢١
٤%	١	٢٠٢٢
٤%	١	٢٠٢٣
١٠٠%	٢٥	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك تدرجاً زمنياً في الاهتمام بموضوع استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية. وقد جاءت مؤشرات عام ٢٠١٦م بنسبة مئوية ١٦%، بينما جاء عام ٢٠١٥م، ٢٠١٧م بنسبة مئوية ١٢%، كما جاء عام ٢٠١٢م، ٢٠١٣م، ٢٠١٨م، ٢٠١٩م، ٢٠٢٠م، ٢٠٢١م بنسبة مئوية ٨%. أما مؤشرات عام ٢٠١٤م، ٢٠٢٢م، ٢٠٢٣م فقد جاءت بنسبة مئوية ٤%. وتلك المؤشرات تبرهن على مدى الاهتمام المتعلق باستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية، وتزايد الدراسات العلمية فيها حسب معطيات كل عصر وتوجهاته العلمية المختلفة.

٥/ التوزيع النوعي للإنتاج الفكري

تنوعت الدراسات المنشورة حول موضوعات الدراسة ما بين مقالات الدوريات وكتب، وقد جاءت كما الآتي:

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية

جدول(٢): التوزيع النوعي للإنتاج الفكري المتعلق بموضوع الدراسة

شكل المصدر	عدد الدراسات	النسبة من إجمالي الدراسات
مقالات الدوريات	٢٣	٩٢%
كتب	٢	٨%
المجموع	٢٥	١٠٠%

من خلال الجدول السابق يتبين أن المقالات العلمية المنشورة في الدوريات العلمية هي من أكثر الأشكال النوعية التي تناولت موضوعات الدراسة الحالية حيث جاءت في المرتبة الأولى بواقع (٢٣) دراسة علمية منها وهو ما يشير إلى اهتمام المجالات العلمية بدراسة الموضوعات العلمية الحديثة وتناولها بطريقة بحثية ممنهجة. بينما جاءت الكتب في المرتبة الثانية وذلك بواقع (٢).

٦/ التوزيع بحسب نوعية التأليف للإنتاج الفكري

جدول(٣): التوزيع بحسب نوعية التأليف للإنتاج الفكري المتعلق بموضوع الدراسة

نوعية التأليف	عدد الدراسات	النسبة من إجمالي الدراسات
فردى	٦	٢٤%
ثنائى	١٣	٥٢%
ثلاثى	٢	٨%
رباعى	٤	١٦%
المجموع	٢٥	١٠٠%

من خلال الجدول السابق يتبين أن هناك اختلاف بعدد مؤلفي الدراسات العلمية المنشورة والمحصورة في هذه الدراسة. إذ يظهر التوزيع أن الدراسات التي تم نشرها من قبل مؤلفين اثنين هي من أكثر الدراسات التي تناولت موضوعات الدراسة الحالية، حيث جاءت في المرتبة الأولى بواقع (١٣) دراسة علمية. بينما جاءت الدراسات التي تم تأليفها من قبل مؤلف واحد في المرتبة الثانية بواقع (٦) دراسات. ومن الملاحظ أن الدراسات التي يشترك في تأليفها ثلاثة مؤلفين أو أربعة هي الأقل عددًا بواقع (٢)، (٤) على التوالي.

النسبة من إجمالي الدراسات	عددتها	الدراسات	المنهج
٢٤%	٦	Babin et al.,)، (Tumari et al., 2023) (Kumar & (Broussard, 2013)، (2020)، (Mensah, 2015)، Awasthi, 2016) (Satpathy, 2020)	مراجعة علمية
٨%	٢	Rutledge et al.,)، (Agarwal, 2016) (2016)	استكشافي
١٦%	٤	(Al-Suraihi et al., 2021) (Lee & Kim, (Broussard, 2017) (O'Connor, S., & O'Connor, (2012) (2015)	تحليلي
٨%	٢	(O'Connor & O'Connor, 2016; Taamneh et al., 2022)	مقارن
٤٤%	١١	(Kaur & (Chen & Zhang, 2018) (Lai (Kehinde, 2012)، Sharma, 2018))، (Li & Liu, 2019)، & Chen, 2017))، (Mbagwu & Nwachukwu, 2014))، (Omotunde & Alegbeleye, 2021))، (Sepahvand)، (Rop & Kwasira, 2015) (Whitehead & (et al., 2019 (Wojcik & Whitehead, 2013) (Wojcik-Gebicki, 2017)	مسحي
١٠٠%	٢٥	المجموع	

من خلال الجدول السابق يتبين أن المنهج الوصفي المسحي هو أكثر المناهج المستخدمة في الدراسات التي تناولتها الدراسة الحالية، إذ بلغ عددها ١١ دراسة وهو ما نسبته ٤٤% من مجموع الدراسات. كما جاء منهج المراجعة العلمية في المرتبة الثانية بنسبة ٢٤% من مجموع الدراسات، يليه المنهج التحليلي بنسبة ١٦%. أما المنهج الاستكشافي والمقارن فقد

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية
كانا أقل المناهج المستخدمة في الإنتاج الفكري المحصور بنسبة ٨% من مجموع
الدراسات.

٧. مصطلحات الدراسة

- الموهبة *Talent*

إن المواهب من منظور المؤسسة هي رأس المال البشري وجميع قدراتهم ومهاراتهم
المحتملة. فالمواهب كما حددها معهد تشارترد للأفراد والتنمية
(Chartered Institute of Personnel and Development (2007) تتكون من
الأفراد الذين يمكنهم التأثير والتميز في الأداء التنظيمي، والذي يمكن أن يكون من خلال
مساهمتهم الفورية أو على المدى الطويل من خلال إظهار أعلى مستوى من الإمكانيات.
وقد ذكر تامنه (٢٠٢٢) أن الموهبة تشير إلى مجموعة محددة من الموظفين، الذين تم
تصنيف أدائهم وقدراتهم بأعلى المعايير. ولذلك، يمكن استخدام الموهبة لوصف الموارد
البشرية التي ترغب المكتبة الأكاديمية في استقطابها واكتسابها وتطويرها والاحتفاظ بها
من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها، ويسمى فعل أو عملية إدارة الموظفين المحتملين بإدارة
المواهب.

- إدارة المواهب *Talent management*

تعددت المداخل التي تناول بها الباحثين مفهوم إدارة المواهب حيث عرفها (Satpathy, 2020, 4448)
بأنها: "نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب
ومقارنتها بالمواهب المتوفرة داخل المنظمة، وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها
وجذبها من خارج المنظمة، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة،
ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم
والتزامهم للمنظمة"، بينما ذكرت دراسة سيباهفاند وآخرون (٢٠١٩) بأنها "
عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم من
أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى
لتحقيق أهداف المنظمة".

الباحثة/ماريه عبدالله الحسين

وهناك اتفاق بين الباحثين على أن إدارة المواهب تتعامل مع نوعية الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية، وأن المنظمات تحتاج إلى تنفيذ استراتيجيات وإجراءات محددة وواضحة للاستفادة منهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. وقد بينت دراسة (O'Connor, S., & O'Connor, 2015, 442) أن زيادة الاهتمام بالموهبة البشرية ترجع إلى تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء، مع تعقد المهام الإدارية بسبب ارتفاع حدة المنافسة والتطور التقني، وزيادة معدلات الابتكار والتطوير الذي أدى إلى احتياج المؤسسات إلى تصميم برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها لتحسين الأداء.

- جذب واستقطاب المواهب *Attracting and Selecting Talents*

ذكر كور وشارما (٢٠١٨) بأن عملية الاستقطاب هي استراتيجية توليد مجموعة مؤهلة للترشح للأعمال الخاصة بالمؤسسة، فهي عملية توفير مجموعة من المرشحين المؤهلين لوظيفة معينة، كما عرفها لي وليو (٢٠١٩) بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل جذب المتقدمين الذين يمتلكون الكفاءات اللازمة لشغل منصب شاعر حالياً أو مستقبلاً.

- تنمية المواهب *Talent development*

هي بناء مهارات وقدرات الموظفين المتميزين من أجل تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة (Whitehead & Whitehead, 2013, 518). و يعرفها بورساد (٢٠١٧) بأنها عملية تخطيط واختيار وتنفيذ استراتيجيات التطوير المختلفة لضمان إشباع احتياجات المنظمة من المواهب حالياً ومستقبلياً لتحقيق أهداف المنظمة.

- الاحتفاظ بالمواهب *Talents Retention*

هي احتفاظ المنظمة لموظفيها الموهوبين أو أولئك الذين من المحتمل أن يتركوها (Lai & Chen, 2017, 433; Wojcik & Wojcik-Gebicki, 2017, 167). كما تعرف بأنها جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة (Chen & Zhang, 2018, 3).

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية

– الأداء الوظيفي *Job Performance*

وفقاً للسريحي وآخرون (٢٠٢١)، فإن الأداء الوظيفي هو " الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة". وأوضحت دراسة تشن وزانك (٢٠١٨) بأن الأداء الوظيفي يشمل المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمعرفة الموظف بالمعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. كما ذكر أنها تشمل مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٨. مراجعة الإنتاج الفكري

تم حصر الدراسات وتقسيمها وفقاً لمحورين رئيسيين:

المحور الأول: استراتيجيات إدارة المواهب في المكتبات

يتناول هذا المحور الدراسات والبحوث المنشورة في مجال تبني استراتيجيات إدارة المواهب في المكتبات الجامعية. وقد ذكرت دراسة (Rutledge et al., 2016, 235) بأن استراتيجيات إدارة المواهب في المكتبات تهدف إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس بين المكتبات، وإنجاز أفضل الأداء من خلال قدراتهم ومواهبهم. وفي ضوء الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية فقد اعتمدت هذه الدراسة على استراتيجيات إدارة المواهب في المكتبات من خلال الأبعاد الآتية: جذب المواهب الاحتفاظ بالمواهب تنمية المواهب.

– البعد الأول: جذب المواهب

إن رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي لنجاح أي مؤسسة. وقد أكدت دراسة كيهيندي (٢٠١٢) على أن رأس المال البشري هو مزيج من المعرفة والمهارات والخبرات الحياتية، والدوافع، والقدرة على الأداء لدى الموظف العامل في أي مؤسسة. وتحتاج المكتبات الجامعية إلى الاستفادة من معرفة رأس مالها البشري، الذي يمكن تحقيقه من خلال جذب الموظفين الموهوبين الذين يتمتعون بالمهارات والمؤهلات والحافز العالي والثقة في العمل ولديهم القدرة على مساعدة المستفيدين على استكشاف موارد المكتبة واستغلالها بشكل فعال. ولذلك، يعد استقطاب واختيار المواهب أحد الاستراتيجيات المهمة

الباحثة /ماريه عبدالله الحنين

في المكتبات. فالمكتبات هي مؤسسات فريدة تتطلب مجموعة خاصة من المهارات والمعرفة لإدارتها وتشغيلها بشكل فعال فهي تساعد على ضمان تزويد المكتبة بأفراد مؤهلين وقادرين على تأدية هذه المهام. وعليه، فإنه من الضروري أن يكون لدى المكتبات عملية توظيف متطورة تسمح لها بجذب واختيار أفضل المرشحين المحتملين لمناصبهم.

وقد ذكر (Li & Liu, 2019, 9; Mensah, 2015, 566) أن أول خطوة في تفعيل إدارة المواهب في المكتبات هي الاستراتيجية التي يطلق عليها الاستقطاب أو التجنيد. ويرى (O'Connor, S., & O'Connor, 2015, 437) بأن هذه الخطوة تتمثل في إنشاء وصف وظيفي جذاب لجذب الموهوبين لشغل وظائف المكتبة. إذ يجب أن تتضمن نظرة مفصلة عن الوظيفة ومسؤولياتها ومؤهلاتها وأي معلومات أخرى ذات صلة. أيضاً، أوضح (Kaur & Sharma, 2018, 7) بأنه يجب أن يتضمن الوصف الوظيفي على معلومات حول أهمية المكتبة وقيمها وثقافتها، حتى يتمكن المتقدمون المحتملون من الحصول على فهم أفضل لما سيكون عليه العمل في المكتبة.

إضافةً إلى ذلك، ذكرت دراسة لاي وتشن (٢٠١٧) بأن استراتيجية الجذب هي عملية توريد وتعيين القدرات الملائمة للمكتبة وفقاً لاحتياجاتها. وأشار (Rop & Kwasira, 2015, 2454) إلى أنه يتم جذب واستقطاب المواهب البشرية بتحديد خصائصهم من حيث: الخبرة، المهارة العملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة، وذلك حتى تتمكن إدارة المكتبة الأكاديمية من اختيار الأفراد ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل. كما بين (Omotunde & Alegbeleye, 2021, 201) بأنه يتم جذب المواهب من خلال اسم وسمعة المؤسسة، وبيئة العمل المحفزة والمشجعة على الإبداع، ونظام الأجور والمكافآت المرتبط بالأداء، وكذلك الحوافز المادية والمعنوية، وأنه ينبغي أن يتم تدريب اللجان الموكلة لها اختيار الموهبين على كيفية اختيارهم ودراسة الموهبة التي يمتلكونها.

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية
لذا يمكن القول بأن جذب واختيار المواهب تعد استراتيجية مهمة للمكتبات، حيث تساعد
على ضمان تزويدها بأفراد مؤهلين قادرين على أداء أدوارهم بفعالية. فمن خلال إنشاء
وصف وظيفي جذاب، وتحديد الخصائص المناسبة للموهوبين، وتوفير بيئة داعمة ومحفزة
للعمل؛ يمكن للمكتبات أن تضمن استقطاب الموهوبين المناسبين الذين سيساعدونهم في
تحقيق أهدافهم بنجاح.

البعد الثاني: تنمية المواهب

يمثل التطور عنصراً حيوياً في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين في المؤسسة، فقدره
الموهوبين في التعامل مع التغييرات التي تحدث في بيئة المكتبات المحيطة بهم تتنامى
حين يكون هناك حوافز تدفعهم إلى تحقيق حاجاتهم وحاجة المكتبة التي يعملون بها
(Whitehead & Whitehead, 2013, 501). ولهذا، أشار (Tumari et al., 2023,)
2) إلى أن تدريب وتطوير المواهب في المكتبات يُعد جزءاً مهماً من إدارة المكتبات،
فهي أماكن للمعرفة والتعلم، ومن المهم التأكد من أن موظفي المكتبة مدربين تدريباً جيداً،
إذ أن تدريب وتطوير موظفي المكتبة يساعد في ضمان تحديث خدمات المكتبة وأن
موظفي المكتبة على دراية وقدرة على تقديم أفضل خدمة ممكنة. ويجب أن يشمل
التطوير على المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموهوب، وذلك من خلال تحديد
نقاط الموهبة وتطويرها، والمشاركة في الأهداف والقيام بمهام جديدة، كتكليف الموظف
بمهام غير اعتيادية، لاكتساب مهارات تساعد على تطوير أداءه، وتوفير فرص التدريب
والتطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية مع المشاركة في البرامج التدريبية، وإمكانية
تطبيق الأفكار الجديدة، والتعامل مع مشكلات العمل المتجددة (Taamneh et al.,)
729, 2022).

وذكر (O'Connor, S., & O'Connor, 2015, 439) أن تدريب وتطوير طاقم
المكتبات قد يتخذ عدة أشكال، إذ يمكن أن تشمل دورات تدريبية رسمية، مثل تلك التي
تقدمها جمعيات المكتبات أو المنظمات الأخرى، أو التدريب غير الرسمي، كالتدريب أثناء
العمل أو التوجيه. يمكن أن يشمل التدريب أيضاً ورش عمل وندوات ومؤتمرات. كما
يمكن أن يشمل التدريب أيضاً دورات عبر شبكة الإنترنت، كالندوات التي تقام عن بعد

الباحثة /ماريه عبدالله الحسين

وغيرها من الأشكال الأخرى. إضافةً إلى ذلك، بين (Whitehead & Whitehead, 2013, 522) أن تدريب موظفي المكتبة يساعدهم على مواكبة التقنيات الجديدة والاتجاهات وأفضل الممارسات في خدمات المكتبة. كما ذكر أنه يمكن أن يساعد التدريب موظفي المكتبة على تطوير مهاراتهم ويضيف لديهم معارف جديدة، كخدمة العملاء والفهرسة والخدمات المرجعية. كذلك، أوضحت دراسة (Agarwal, 2016, 3; O'Connor, S., & O'Connor, 2015, 441) أن تنمية مهارات المهنيين في المكتبة يساعدهم على تطوير مهارات القيادة والإدارة، والتي تجعل من المكتبة مكاناً مرغوباً للكثير من المواهب، وتساهم في رفع جودة الخدمات وتحسن من سمعتها بين نظيراتها.

باختصار، ينبغي اتباع آليات محددة لتطوير وتدريب المهنيين من أجل تطوير معارفهم وسلوكهم ومهاراتهم بما يتناسب مع أهداف المكتبة الجامعية.

البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب

تواجه العديد من المؤسسات اليوم في كافة المجالات تحديات تتمثل في نقص الموظفين المهنيين بسبب ارتفاع معدلات الدوران داخل المؤسسات، ويمثل ذلك خطر فقدان المعرفة والخبرة التي تؤثر في إنتاجية وسمعة المؤسسة ومعدلات الابتكار بداخلها (Taamneh et al., 2022, 730). ويعتبر الاحتفاظ بالمهنيين هي المشكلة الرئيسية لكثير من المؤسسات، وقد بينت دراسة (Wojcik & Wojcik-Gebicki, 2017, 164) أن ارتفاع معدل دوران الموظفين* ذوي القدرات العالية يسبب الأضرار بالجودة وخدمة العملاء، مما يؤدي إلى ضعف الميزة التنافسية. ولذلك، لا بد للمؤسسة أن تمتلك فهماً واضحاً لقيمة استبقاء المهنيين والاحتفاظ بهم لتقليل معدل دورانهم.

* هو عدد أو نسبة العمال الذين يغادرون المنظمة ويتم استبدالهم بموظفين جدد. وقد يكون الدوران الوظيفي خارجي، كحركة انفصال العاملين وخروجهم من المؤسسة نتيجة لاختيارهم، أو دوران داخلي، وهو انتقال العاملين وحركتهم داخل المؤسسة نفسها، إما عن طريق الترقيات أو نقل الموظفين إلى وظيفة أقل تتناسب مع قل كفاءته. للمزيد انظر (المدرع، ٢٠١٤).

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية

وقد ذكر (Chen & Zhang, 2018, 8) أن الخطوة الأولى في الاحتفاظ بموظفي المكتبة الموهوبين تتمثل في خلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار. إذ يمكن القيام بذلك من خلال توفير فرص للتطوير المهني، كتقديم ورش العمل والمؤتمرات وفرص التدريب الأخرى التي ينبغي القيام بها في استراتيجية تنمية المواهب. بالإضافة إلى ذلك، بين (Sepahvand et al., 2019, 58) أنه يجب أن تسعى المكتبات جاهدة لخلق بيئة من التعاون والدعم بين الموظفين، وهذا يتحقق من خلال توفير فرص الإرشاد، وإعطاء حرية تنفيذ مهام الاعمال عن طريق اختيار المشاريع والمواضيع والمجموعات التي يريدون العمل بها، والتي ستخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والدعم. كما يمكن للمكتبات تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع التي ستساعدهم على الاحتفاظ بأفضل موظفيهم.

وأشار (Broussard, 2013, 6) إلى عامل مهم في الاحتفاظ بموظفي المكتبة الموهوبين، وهو تقديم رواتب ومزايا تنافسية. وأوضح بأنه يجب أن تسعى المكتبات لتقديم رواتب منافسة للمنظمات الأخرى في نفس المجال أو المنطقة الجغرافية. إضافةً إلى ذلك، ذكر (Sepahvand et al., 2019, 49) أنه يجب أن تفكر المكتبات في تقديم مزايا وامتيازات أخرى تجعل العمل في المكتبة أكثر جاذبية للموظفين، كالمزايا التي تشمل خطط التقاعد، ووقت الإجازة، وخيارات الجدولة المرنة، وغيرها من الامتيازات. وأكدت دراسة تشن وزانك (٢٠١٨) أنه من خلال تقديم رواتب ومزايا تنافسية، فإن هذا سيساهم أيضاً في جذب أفضل المواهب من خارج المكتبة.

لذلك، يعد الاحتفاظ بموظفي المكتبة الموهوبين ضرورياً لأي مكتبة تتطلع إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية، ويجب أن تسعى المكتبات جاهدة لخلق بيئة يتم فيها تشجيع الإبداع والابتكار مع تقديم رواتب ومزايا تنافسية بالإضافة إلى الاعتراف بإنجازات الموظفين على أساس منتظم. ومن خلال اتخاذ هذه الخطوات، يمكن للمكتبات ضمان قدرتها على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بهم لفترة أطول، خصوصاً وأن المكتبات أصبحت تعتمد بشكل متزايد على موظفيها لتقديم خدمات وبرامج مبتكرة، للبقاء في الطليعة من حيث التكنولوجيا وجودة الخدمات المقدمة. ولذا، فإنه من الضروري أن يكون لدى المكتبات استراتيجية لضمان قدرتها على الاحتفاظ بموظفيها الأكثر موهبة.

المحور الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

يتناول هذا المحور الدراسات والبحوث المنشورة في مجال استراتيجيات إدارة المواهب في المكتبات الجامعية وأثرها على أداء العاملين فيها.

ذكر (Mbagwu & Nwachukwu, 2014) بأن أداء الموظف يعتبر أحد العوامل الرئيسية المحددة التي تؤدي إلى نجاح أو فشل المؤسسة، كما يتم إنشاء كل منظمة بهدف تحقيق أهداف معينة وواضحة. ولذلك، فإن جودة الموظفين العاملين وقدرة المؤسسة على إدارتهم هو من يحدد النجاح لها. وتؤكد الدراسات (Chen & Zhang, 2018, 11; Kumar & Awasthi, 2016, 25; Omotunde & Alegbeleye, 2021, 118) أن مسؤولي المكتبات الجامعية أدركوا أن أداء موظفيهم مهم جداً لنجاح مؤسساتهم الجامعية ومنافستها لغيرها من المؤسسات. وعليه، فإنه يجب وضع العديد من الآليات لضمان تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل، فالعاملون في المكتبات الجامعية بحاجة إلى إظهار مهارات استثنائية من خلال أدائهم الوظيفي، كون ذلك يؤثر على الطريقة التي يؤدون بها واجباتهم المهنية، وكذلك على نجاح جودة الخدمات المقدمة لمستفيدي المكتبة الجامعية. وقد بين (Tumari et al., 2023, 8) أن الأدوار المهمة التي يقوم بها موظفي المكتبات الأكاديمية، وخدمتهم لمستفيدي الجامعة من الكادر الأكاديمي والطلاب، جعل من نجاح جودة الخدمات المقدمة يعتمد إلى حد كبير على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفيها، والذي يحقق أهداف الجامعة ورؤيتها الأساسية.

وقد أشارت الدراسات (Agarwal, 2016, 8; Omotunde & Alegbeleye, 2021, 102) إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات الأكاديمية في بعض الدول (يمكن تسميتها بدول العالم الأول) لا يمكن مقارنته بنظرائهم في البلدان المتقدمة والنامية في العالم. وقد أكدت دراسة (Omotunde & Alegbeleye, 2021, 107) أن الجامعات تعاني من تدني جودة أداء أخصائي المكتبات في كلاً من نيجيريا و أوغندا، إذ أن الأداء الوظيفي لأخصائي المكتبة في مستواه المنخفض، مما جعلهم يفتقرون إلى اللباقة والقدرة

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية

على حل المشكلات، الأمر الذي شكل مصدر قلق كبير لمدراء الجامعة ومنسوبيها. وعليه، فقد أكد (Sepahvand et al., 2019, 53) إلى حاجة المكتبات إلى تبني إدارة المواهب، وتطبيق استراتيجياتها في المكتبات الجامعية حتى ترفع من مستوى أداء العاملين فيها، والذي بدوره ينعكس على مستوى أداء المكتبة ونوعية الخدمات المقدمة لمستفيديها. وقد أفاد (Kehinde, 2012, 17) بأن ٩٥% من المكتبات الجامعية التي تم النظر فيها في دراسته قد طبقت إدارة المواهب بالكامل، و هذا مؤشر قوي يدل على أن مستوى تطبيق إدارة المواهب وأبعادها في الآونة الأخيرة قد زاد بشكل كبير بين المؤسسات بما في ذلك المكتبات الجامعية. كما كشفت دراسته على أن معظم المؤسسات تترك تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء الفعال والكفاء لموظفيها وكبار موظفيها. ففي دراسة مماثلة أجراها معهد تشارترد للأفراد والتنمية، أظهر الاستطلاع أن ٧٥% على الأقل من الرؤساء التنفيذيين يقرون بأن إدارة المواهب على رأس جداول أعمالهم. وهذه النتيجة تؤكد على الدور الحيوي وأهمية استراتيجيات إدارة المواهب في المكتبات الجامعية في الوقت الحاضر، كما تؤكد على الاهتمام المتزايد الذي أولي لتبني استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات بما في ذلك المكتبات الجامعية.

كذلك، أوضح (Kumar & Awasthi, 2016, 53) بأن التخطيط الصحيح لاستراتيجيات إدارة المواهب يؤدي إلى أداء وظيفي فعال. وبعبارة أخرى، عندما يمنح الموظف فرصة للتوجيه والتدريب والمكافأة والتقدير والتحفيز والتمكين للقيام ببعض الأدوار القيادية، فقد يساعد ذلك في تعزيز وتحسين النمط الذي يؤمن به العاملون بالمكتبات بقدرتهم على تحقيق نتائج وأهداف محددة. كما بين (Omotunde & Alegbeleye, 2021, 301) أن الجمع بين جميع استراتيجيات إدارة المواهب الجذب، والتدريب والتطوير، والاحتفاظ التي تم أخذها في الاعتبار أثناء إجراء دراسته على موظفو المكتبات الجامعية في جنوب غرب نيجيريا قد أثر على الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات. كما أكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب والأداء الوظيفي لأمناء المكتبات. وقد بين أنه كلما زاد عدد المكتبات الجامعية في جنوب غرب نيجيريا التي تطبق استراتيجيات إدارة المواهب على موظفيها، كلما ارتفع الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات وبالتالي، فإن

الباحثة /ماريه عبدالله الحصين

استراتيجيات إدارة المواهب تؤثر على الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات في مكتبات الجامعة بشكل واضح وملمس.

في هذا الجزء ستتم مناقشة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية كما الآتي:

- استراتيجية جذب واستقطاب المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية

يُدرس العاملون بشكل جيد قبل استقطابهم، باعتبارهم رأس المال الأكثر قيمة لكل مؤسسة، كما أن أداء كل منهم يؤثر وبشكل فعال على أداء المؤسسة ككل (Rop & Kwasira, 2015). وقد بين (Babin et al., 2020, 33) أن المؤسسات، على اختلافها، تسعى إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، حيث تعتمد كفاءة وفعالية أداء المؤسسة على فعالية العنصر البشري، وهذا يتطلب التطوير والمحافظة وتحقيق التكامل والتوازن مع المؤسسة التي يعملون بها لتحقيق الرضا والالتزام، وتنمية قدراتهم بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وأشار (Kaur & Sharma, 2018, 2) بأنه يمكن أن يكون لاستراتيجية جذب المواهب تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي في المكتبات. وأوضح أنه عندما تكون المكتبات قادرة على جذب الأفراد الموهوبين، فإنه يمكنها الاستفادة من خبرتهم، وهذا يؤدي إلى تحسين خدمة العملاء وزيادة الكفاءة وتحسين عمليات المكتبة بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، ذكرت دراسة لي وليو (2019) إلى أن وجود أفراد موهوبين يساعد على خلق بيئة عمل أكثر إيجابية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الروح المعنوية بين موظفي المكتبة، وهذا يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل وجودة أعلى للخدمة المقدمة لمستفيدي المكتبة. وقد أجرى كيهيندي (2012) دراسة حول تنفيذ جذب واستقطاب المواهب ووجد أن جميع المستجيبين من المكتبة الجامعية التي شملها الاستطلاع، اتفقوا على أن تنفيذ جذب المواهب يؤثر بشكل إيجابي على أداء العمل في مكتبهم. وبالمثل، فقد أفاد (Lee & Kim, 2012) أنه طُلب من المشاركين تحديد أساليب جذب المواهب لمكتبهم خلال

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة، وكان أسلوب التنمية والتطوير وتوفير الحوافز الجاذبة للبقاء تأتي في المقام الأول، ويليهما تطوير القيادة التي تعتبر أهم الأساليب التي تساهم في دفع الموظفين على أداء أعمالهم الموكلة إليهم بإتقان والتزام كامل.

كما أكدت دراسة (O'Connor & O'Connor, 2016, 188) أنه من أجل جذب الأفضل، فإن السمعة الجيدة للمؤسسة هي استراتيجية مفيدة وفعالة، إذ تكتسب المكتبة الجامعية التي تدير سمعتها بشكل فعال، ميزة تميزها بين المكتبات الموجودة في نفس محيطها شديد التنافسية وتدفع الموظفين إلى إنجاز مهامهم على أكمل وجه رغبةً منهم في البقاء والحفاظ على وظيفتهم. وبالتالي، بدون صورة جيدة للمكتبة، سيكون من الصعب عليها جذب المواهب المناسبة والاحتفاظ بهم. وكما أشارت دراسة أجراها كاور وشارما (٢٠١٨) إلى دور السمعة الجيدة للمكتبة وإدارة المواهب في الجاذبية التنظيمية، وأظهرت نتائج البحث علاقة إيجابية بين السمعة الجيدة والجاذبية التنظيمية. وبالمثل بينت دراسة تامنه (٢٠٢٢) أن سمعة المكتبة الجامعية تعطي انطباع واضح لواقع الموظفين المحتملين والحاليين وقدرتهم على الأداء والمثابرة في تأدية أعمالهم.

وبناء على ما ذكر أعلاه، يتبين ضرورة تولي مكتبات الجامعة مزيداً من الاهتمام لسمعتها، وأن تعمل على بناء سمعة جيدة لمهنة المكتبات، وتعمل على تنفيذ استراتيجيات جذب واستقطاب المواهب الرفع جودة وكفاءة أداء عاملها، الذي يساعد على تحقيق أهداف المكتبة الاستراتيجية

- استراتيجية تنمية المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية

بينت دراسة بروسارد (٢٠١٧) أن تنمية المواهب وتطويرها تُعد عاملاً مهماً لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي بين العاملين في المكتبات الجامعية. وذكر (O'Connor, 2015, 446) بأنه يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التدريبية التي تضعها المكتبة الجامعية لمساعدة موظفيها الموهوبين على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء الوظائف والمسؤوليات المناطة لهم بكفاءة وفعالية. لذلك، فإن تطوير الموهوبين يساهم في توفير المهارات اللازمة التي تمكنهم من أداء وظائفهم بفعالية. ومن

الباحثة/ماريه عبدالله الحصين

أنواع برامج تطوير الموظفين؛ برامج التوجيه البسيط، والندوات والمؤتمرات، والإدارة التشاركية، وبرامج التدريب الداخلية، وورش العمل القصيرة داخل المكتبة، وغيرها من برامج التدريب (Rop & Kwasira, 2015). وقد أوضحت دراسة وايتيد (2023) أن كل هذه البرامج التدريبية تساعد كلاً من الموظفين المحترفين وشبه المهنيين ليكونوا على اطلاع بالمعرفة الجديدة والتطور في مجال عملهم.

وبينت دراسة (Whitehead & Whitehead, 2013, 519) أنه كلما زاد عدد الموظفين الذين يخضعون لبرامج التدريب والتطوير، زاد التزامهم بالأداء الوظيفي، حيث أوضح في دراسته التي درست علاقة تنمية وتطوير الموظفين على الأداء الوظيفي للعاملين في مكتبات أكاديمية مختارة من جامعات المملكة المتحدة، أن هناك علاقة طردية بين برامج التدريب التي يلتحق بها الموظف وأدائه الوظيفي. فقد وجد أن الموظف الموهوب الذي ينمي قدراته وموهبته من خلال التدريب والتطوير تكون لديه براعة وقدرة على تنفيذ الأعمال دون الحاجة للتوجيه والإرشاد. وفي دراسة أخرى، قام (Mbagwu & Nwachukwu, 2014) بفحص برامج التدريب والتطوير وتأثيرها على الموظفين المحترفين وشبه المهنيين في مكتبة الجامعة الفيدرالية للتكنولوجيا في نيجيريا، ووجد أن التعريف والتوجيه والتدريب أثناء العمل وورش العمل والندوات والمؤتمرات، وكذلك المحاكاة والتدريب الموسع هي أنواع التدريب والتطوير المتاحة في المكتبة. وكشفت دراسته بأن التدريب والتطوير يعززان الأداء الوظيفي، حيث أكد غالبية المبحوثين أن أدائهم الوظيفي ارتفع وأصبح أعلى من المتوسط بعد خضوعهم للتدريب. وبينت الدراسة أن تطوير الموظفين وتدريبهم يحسن من جودة تقديم الخدمات لمستفيدي المكتبة ويعزز من الرضا الوظيفي وكفاءة الموظفين إذا تم تنفيذها بطريقة جيدة. أما إذا نفذت بطريقة سيئة وغير مهنية فإنها ستؤثر بشكل سلبي على إنتاجية الموظفين، مثل ما ذكر (Omotunde & Alegbeleye, 2021) في دراسته، بأن التنفيذ السيئ لبرامج التدريب أثر على إنتاجية موظفي مكتبات جامعات ولايات Anambra و Ebonyي و Enugu في نيجيريا، وقلل من جودة أدائهم.

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية باختصار، تؤثر استراتيجية تنمية الموهوبين على أدائهم الوظيفي. فمن خلال برامج التدريب والتطوير، والتوجيه والإشراك في مهام جديدة، يصبح هناك دافع محفز لأداء الأعمال، كما تزيد من جودة إنتاجيتهم، الذي بدوره ينعكس إيجابياً على جودة أداء المكتبة الجامعية

- استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وأثرها على الأداء الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية

من المعلوم أن الاحتفاظ بالموظفين يعد هدفاً تنظيمياً يتمثل في إبقاء الموظفين الموهوبين ويحد من دوراتهم أما خارج أو داخل المؤسسة الذي قد يمثل خطر فقدان الخبرة والمعرفة التي تؤثر على سمعة المؤسسة وتقلل من إنتاجيتها (Al-Suraihi et al., 2021, 4). ويعتبر تحفيز العاملين من أكثر متغيرات إدارة المواهب تأثيراً على الاحتفاظ بالعاملين كما جاء في دراسة تشن وزانك (٢٠١٨). حيث ذكر في دراسة أجراها على موظفي مكتبة شنغهاي الجامعية في الصين، بأن عدم حرص الإدارة العليا على تقديم التعويضات المادية والمعنوية للموظفين، وكذلك غياب التحفيز المستمر على الابتكار في بيئة العمل، وعدم توفر مناخ ملائم لعمل الموهوبين، أدى إلى تدني أدائهم الوظيفي، كما أدى إلى مغادرة الموظفين وظائفهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى تقدر جهدهم ومثابرتهم. فالموظفون، كما بينت الدراسة، يشعرون بالروتين في أداء الأعمال، إذ أن المناخ التنظيمي في المكتبة التي كانوا يعملون بها غير محفز على الابتكار والابداع. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السريحي وآخرون (٢٠٢١)، الذي أكد على أن بيئة العمل لها دور كبير في بقاء الموهوبين وإنجاز أعمالهم باحترافيه، فالبيئة التي يشعر فيها الموظفون بالتقدير والدعم تجعل منهم أفراد مثابرين ومتفانين في أداء المهام الموكلة لهم ويقلل من معدلات الدوران بداخلها ويزيد من إنتاجية المكتبة. وعليه، فإنه يتطلب بذل المزيد من الجهد من قبل المكتبات لتحسين بيئة العمل الداعمة للموهوبين.

إضافة إلى ذلك، ينبغي توفير الميزانية الملائمة لتحفيز الموهوبين كما بينت دراسة كومار واواستي (٢٠١٦). حيث بينت الدراسة أن على إدارة شؤون المكتبات الجامعية وضع سياسة خاصة بالتحفيز المناسب للموهوبين بالمكتبة، بناءً على عدد الأفكار المقدمة منهم،

كما يجب رعاية الإبداع لتحفيزهم على تحويل الأفكار إلى خدمات مبدعة، الأمر الذي سيزيد من كفاءة أدائهم ويرفع من إنتاجية المكتبة وتوسع خدماتها من أجل خدمة مستفيديها. وقد أشارت دراسة كيهيندي (٢٠١٢) إلى أن المكتبة الجامعية يجب أن تتبنى نظام مخصص للمزايا والتعويضات والتحفيز حتى تساهم في الاحتفاظ بالمواهب التي تمتلكها المكتبة وتزيد من جودة عمل و أداء العاملين بها. وعلى العكس، فقد ذكر (Satpathy, 2020, 4445) بأن المكتبات التي تتسم بفقير مواردها ستعرقل من عمل موظفيها، كما ستضعهم تحت ضغط العمل وتأخذ منهم جهداً أكبر لتحقيق أهداف المكتبة في الموعد المحدد الأمر الذي يرهقهم ويخفض من أدائهم وبالتالي ينخفض معدل الاحتفاظ بهم داخل مكان العمل.

وأشارت دراسة أجراها سيباهفاند (٢٠١٩) على موظفي المكتبات الجامعية الطبية في طهران، عن العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والأداء الوظيفي للعاملين بها، والتي توصلت إلى ضرورة وضع استراتيجية للمحافظة على أفضل العاملين المبدعين بالمكتبة، كأن يسمح للموظفين بعمل وتعلم الكثير مما يشجعهم على البقاء. وذكر (Kehinde, 2012, 21) في دراسته أن الاهتمام بتكوين وتعليم المواهب البشرية من خلال التدريب والتطوير، يرفع من تقّتهم بالمكتبة التي يعملون بها ويزيد ولائهم وانتمائهم لها ويحسن من أدائهم بشكل ملحوظ. أما دراسة (Wojcik & Wojcik, 2018, 4; Chen & Zhang, 2018, 4) فقد أوصت بضرورة تكثيف أنشطة المراكز التدريبية، سواء التابعة للمكتبة أو التي يتم التعاون معها لتقديم الدورات التدريبية، للحفاظ على الموهبة ورفع أدائها الوظيفي. كذلك أوصت دراسة (Lee & Kim, 2012) بوجود اعتماد سياسة الاستثمار في الموظفين وتشجيع المبادرة وتطبيق الأفكار والحلول التي يقترحها الموظفون لرفع كفاءة بيئة العمل.

لذا، يمكننا القول بأن الاحتفاظ بالموظفين أمر مهم وأساسي لأي مؤسسة، خاصة المكتبات الجامعية لارتباط أهدافها بالجامعة التي ترغب في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب منها بذل كافة طاقتها للتعزيز من بقاء موظفيها. إذ ينبغي على المكتبات الجامعية

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية
الاستثمار في مواهبها بدلاً من دفع تكاليف وميزانيات باهظة لتعويض الأماكن الفارغة
عند مغادرة الموظفين الموهوبين. كما يجب أن تضع سياسات وإستراتيجيات، تجعل
الموظفين يتمسكون بوظائفهم في المكتبة لفترة طويلة

٩. النتائج والتوصيات

١.٩ سمات الإنتاج الفكري

١- رصدت الباحثة (٢٥) دراسة أجنبية مكتوبة باللغة الإنجليزية ذات صلة بموضوع
استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية.
وذلك خلال الفترة من عام ٢٠١٢م وحتى أواخر عام ٢٠٢٣م، وقد كان لعام ٢٠١٦م
النصيب الأكبر، إذ بلغت عدد الدراسات المنشورة (٤) دراسات علمية.

٢- تبين أن الإنتاج الفكري العربي نادراً فيما يتعلق بموضوع الدراسة ومفرداتها مقارنةً
بحجم الإنتاج الفكري الأجنبي في مجال استراتيجيات إدارة المواهب في المكتبات.

٣- لاحظت الباحثة أن الإنتاج الفكري الأجنبي المتعلق باستراتيجيات إدارة المواهب في
المكتبات ومؤسسات المعلومات نشر في العديد من المجالات العلمية المحكمة المدرجة في
قواعد البيانات العالمية، إلا أنه لم يحظ بالنشر من خلال المؤتمرات الدولية.

٤- من الملاحظ أن ٥٢% من الإنتاج الفكري ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية قد تم
نشره من قبل مؤلفين اثنين.

٥- طغى المنهج الوصفي المسحي على معظم الإنتاج الفكري المحصور، الذي بلغ عدد
(١١) دراسة بنسبة ٤٤% من إجمالي عدد الإنتاج الفكري.

٢.٩ محتوى الإنتاج الفكري

بناءً على ما ذكرته الأدبيات السابقة المذكورة أعلاه، نعلم أنه من أجل تحقيق أهداف
المكتبات الجامعية، فإنه لا بد من توظيف استراتيجيات إدارة المواهب والتأكيد على أهميتها
في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين بها من أجل رفع جودة وكفاءة أداء المكتبة.
فالدراسات أكدت على أن استراتيجيات إدارة المواهب لها تأثير إيجابي على الأداء
الوظيفي في المكتبات الجامعية. إذ يمكن أن تساعد هذه الاستراتيجيات في إنشاء قوة
عاملة أكثر تفاعلاً ومجهزة بشكل أفضل لتلبية احتياجات مستفيدي المكتبة الجامعية. فمن

الباحثة /ماريه عبدالله الحسين

خلال الاستثمار في استراتيجيات إدارة المواهب التي تم ذكرها في هذه الدراسة، يمكن للمكتبات الجامعية خلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وكفاءة والذي سيعود بالنفع في النهاية على كل من الموظفين والمستفيدين.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تشير إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المكتبات الجامعية يساهم في رفع أداء موظفيها ويساعدها على الحفاظ على ميزتها التنافسية والحفاظ على استمراريتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذه النتائج هي كالاتي:

١- أن البيئة المستقرة والمحفزة في المكتبات الجامعية تعزز من جذب أفضل العاملين، وتعمل على تدريبهم وتطويرهم، وتحافظ على أمانهم الوظيفي الذي يساهم في زيادة مستوى وجودة أدائهم، كون الأداء الوظيفي دلالة على الكفاءة والمهارة والخبرات التي تتوفر في الموظفين الموهوبين الذي تم جذبهم للعمل في المكتبة.

٢- وضع الخطط الاستراتيجية الجيدة والمنظمة من قبل مسؤولي الجامعات ومديري المكتبات حول كيفية جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها، يهدف لرفع أداء المكتبة الجامعية وكفاءة خدماتها المقدمة لمنسوبيها، إذ أن وجود أفراد موهوبين يساعد على خلق بيئة عمل أكثر إيجابية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الروح المعنوية بين موظفي المكتبة، وهذا يقود إلى أداء وظيفي أفضل وجودة أعلى للخدمة المقدمة لمستفيدي المكتبة.

٣- إن السمعة الجيدة للمؤسسة أحد أهم العوامل المهمة التي تعمل على جذب المواهب للعمل في المكتبة فهي استراتيجية مفيدة وفعالة، فالمكتبة الجامعية التي تدير سمعتها بشكل فعال، تكتسب ميزة تميزها بين المكتبات الموجودة في نفس محيطها وتحفز العاملين بها إلى التفاني في العمل وإنجاز مهامهم ببراعة، رغبة منهم في البقاء والحفاظ على وظيفتهم. فالمكتبة تكتسب سمعتها الحسنة نتيجة لممارساتها المتبعة مع موظفيها.

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية

٤- إن الاستثمار وتخصيص ميزانيات محددة من قبل مجتمع الجامعة لتطوير رأس المال البشري في مكتباتها الجامعية، يدعم أهدافها ويخدم منسوبيها، ويعمل على تقليل معدل دوران وفقدان موظفيها الموهوبين في المكتبة.

٥- وجود علاقة طردية بين برامج التدريب التي يلتحق بها الموظف وأدائه الوظيفي. إذ أن الموظف الموهوب الذي ينمي قدراته وموهبته من خلال التدريب والتطوير لديه براعة وقدرة على تنفيذ الأعمال دون الحاجة للتوجيه والإرشاد.

٦- أكدت الدراسة بأن التنفيذ الجيد لبرامج التدريب والتطوير في المكتبة الجامعية له أثر إيجابي على إنتاجية الموظفين وعلى جودة أدائهم. إذ بينت الدراسة أن تطوير وتدريب الموظفين يعزز من الرضا الوظيفي لدى الموظفين ويزيد من كفاءة أدائهم وقدرتهم على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٧- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبين الأداء الوظيفي. إذ أن للتوجيه والتدريب والمكافأة والتقدير والتحفيز والتمكين للقيام ببعض الأدوار القيادية دور في تعزيز وتحسين أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، الذي يحفزهم للبقاء فيها ويساعدهم على الالتزام بالمهام الموكلة إليهم وتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة منهم.

وبناء على النتائج المذكورة أعلاه، توصي الدراسة بالآتي:

١- ينبغي على مديري مكتبة الجامعة ورؤساء الأقسام وأقسام إدارة المكتبة الجامعية تبني ثقافة المشاركة وإجراء محادثات منتظمة مع أمناء المكتبات الأصغر سناً، لاسيما حول تطلعاتهم المهنية واحتياجاتهم التنموية لضمان تخصيص مهام العمل للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لزيادة الاحتفاظ بهم داخل المكتبة.

٢- توفير وحدة إدارة متخصصة بشؤون الموهوبين مع مراعاة تخصيص ميزانيات محددة لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.

٣- وضع معايير لقياس موهبة العاملين واتخاذها أساساً لتقييم أدائهم، وتقديم المكافآت والحوافز والترقيات.

٤- تمكين العاملين الموهوبين في الأدوار القيادية للاستفادة منهم في صنع القرار.

تعد إدارة المواهب واحدة من أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات لتلبية متطلبات العمل، إذ أنها ضرورية للبقاء والتنمية المستدامة لأي مؤسسة فالمؤسسات، كالمكتبات الجامعية التي تم إنشائها لدعم عملية التعليم والتعلم من خلال تقديم خدمات عالية الجودة لمنسوبي الجامعة، من أعضاء هيئة تدريس وطلاب، يجب أن تتبنى استراتيجيات إدارة المواهب المتعلقة بجذب العاملين الموهوبين وتدريبهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم لرفع جودة خدماتها المقدمة. ويجب أن تؤكد بأن الإدارة المواهب واستراتيجياتها دورًا حيويًا في تحقيق أداء وظيفي مرتفع بين العاملين في المكتبات الجامعية، ولذا، فإنه من الضروري أن تدرك المكتبات أهمية المواهب البشرية، وحقيقة وجوب أن تستثمر المكتبات في رأس مالها البشري وتحسن من أدائهم لأعمالهم، لأن ذلك سيحدد جودة وكفاءة المكتبة. ولذلك، تقترح الدراسة أن يتم إنشاء إدارة مستقلة لإدارة المواهب أو قسم مستقل تابع لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية، وأن يتم تصميم أساليب وممارسات حديثة ومنظمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال من أجل إدارة العاملين بالمكتبات بفعالية. كما يجب فهم العوامل التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المكتبات الجامعية، والذي سيمكن مسؤولي الجامعات ومديري المكتبات من صياغة وتنفيذ استراتيجية تخطيط تركز على جذب موظفي المكتبات المحتملين الذين لديهم المهارات والخبرة والقدرة والمعرفة في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة من المكتبة.

المراجع

المراجع العربية

- الطبال، عبدالله (٢٠١٧). ممارسات إدارة المواهب البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين : دراسة ميدانية. " مجلة الاستراتيجية والتنمية ٧ (١٣) ٨٠-١٠١.

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية

- العلي، فهد. (٢٠١٧). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية . " مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ١٠. (١٢٠).
- المدرع، ناصر. (٢٠١٤). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية. " رسالة ماجستير منشورة الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، قسم الأمن الإنساني.
- زيادة رانيه (٢٠٢١) دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها. " مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ٢٩ (١) ١٠٠-١٢٩.
- عابدين، شعري. (٢٠١٩). العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات في مصر " . " المجلة العلمية للدراسات . الشركات متعددة الجنسيات : متعددة الجنسيات دراسة ميدانية على عينة من التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، ١٠ (٢)، ٣٣٤-٣٦١.
- عبد الهادي، محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١ (٤) ٦١١-٦٧٥.

المراجع الأجنبية

- Agarwal, P. (2016). Fitting Talent Management Strategy into National Culture. *Indian Institute of Management*, 2(4), 1-11.
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Babin, D., Vetrivel, S. C., & Krishnamoorthy, V. (2020). Talent Management Practices in Service Sector: Literary study. *GEDRAG & ORGANISATIE REVIEW*, 33(02). <https://doi.org/10.37896/GOR33.02/279>
- Broussard, J. (2013). Talent Retention: The Impact on Job Performance in Academic Libraries. *Library Leadership & Management*, 27(2), 1-7.

- Broussard, J. (2017). Talent development: A key to library success. *Library Leadership & Management*, 31(2), 1–4.
- Chen, Y., & Zhang, Y.-H. (2018). Talent retention and job performance in Chinese university libraries: An empirical study from Shanghai Normal University library system. *Library Management*, 39(1), 1–12.
- Kaur, P., & Sharma, S. (2018). Talent attraction and selection: A study of its impact on job performance in academic libraries. *International Journal of Library and Information Science*, 10(3), 1–9.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, 4(2). <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937>
- Kumar, S., & Awasthi, S. (2016). BEST PRACTICES IN TALENT MANAGEMENT AND THEIR IMPACT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND EMPLOYEE RETENTION. *ABS International Journal of Management*, IV(2), 47–53.
- Lai, C., & Chen, Y.-H. (2017). Talent attraction and selection: An empirical study of its effects on job performance in public libraries in Taiwan. *Library & Information Science Research*, 39(4), 431–439.
- Lee, J.-Y., & Kim, Y.-J. (2012). The Impact of Talent Management Practices on Job Performance in Academic Libraries: A Study of Korean University Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 37(4), 330–339.
- Li, X., & Liu, Y. (2019). The effect of talent attraction and selection on job performance in university libraries: A case study from China's Zhejiang Province. *Library Management*, 40(2), 1-10.
- Mbagwu, F., & Nwachukwu, C. (2014). Staff training and development enhancement of job performance: Case of Federal University of Technology Library Owerri. *The Information Technologist*, 7(2).
- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544–566. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- O'Connor, P., & O'Connor, M.-A. (2016). Talent attraction and selection: Its impact on job performance in academic libraries in Ireland and the UK- A comparative study. *Library Management*, 37(3), 181–192.
- O'Connor, S., & O'Connor, P. (2015). Talent development in libraries: An evidence-based approach to improving job performance and employee engagement. *Library Management*, 36(7), 437-448.

- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102–319.
<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>
- Rop, L. J., & Kwasira, J. (2015). INFLUENCE OF TALENT ATTRACTION ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN PUBLIC UNIVERSITY CAMPUSES IN COUNTY GOVERNMENT OF NAKURU, KENYA. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT & INFORMATION TECHNOLOGY*, 10(8), 2453–2460.
<https://doi.org/10.24297/ijmit.v10i8.2055>
- Rutledge, L., LeMire, S., Hawks, M., & Mowdood, A. (2016). Competency-Based Talent Management: Three Perspectives in an Academic Library. *Journal of Library Administration*, 56(3), 235–250.
<https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105051>
- Satpathy, B. (2020). Examining the impact of talent management practices on different sectors: A review of literature. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 5(3), 4445–4455.
- Sepahvand, Z., Sheikhshoei, F., Mirsaeid, S., & Shabani, A. (2019). Talent Management Status in Selected University in Medical Libraries in Tehran. *Iran University of Medical Sciences*, 22(1), 49–60.
- Taamneh, A., Taamneh, M., Alsaad, A., & Al-Okaily, M. (2022). Talent management and academic context: a comparative study of public and private universities' libraries. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 731–751. <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2020-0088>
- 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.
- Whitehead, J., & Whitehead, D. (2013). Developing talent in the library workplace: A case study of an academic library in the United Kingdom. *Library Management*, 34(7), 515–524.
- Wojcik, J., & Wojcik-Gebicki, J. (2017). Talent retention and job performance in academic libraries: The case of Poland's Jagiellonian University Library System. *Library Management*, 38(3), 163-174.