

إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة إستراتيجياتها

أ / مقدود وهيب¹

الملخص:

إن التطورات والتغيرات المتسارعة في النظام الاقتصادي العالمي واشتداد المنافسة زاد من خطورة بقاء واستمرار ونجاح المنظمات، وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً هاماً من استراتيجياتها حتى تكون قادرة على المنافسة، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب، إذ يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أن شعار المرحلة الراهنة هو حرب المواهب، لذا تصدت الدراسة لإدارة المواهب لكونها تمثل أحد أهم التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، وعنصراً حيوياً يسهم في تنمية الرأس المال البشري، الذي بدوره يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة. وينطلق البحث لدراسة السبل الكفيلة بإدارة هذه الحرب وكسبها بطريقة ناجحة، بدءاً بإبراز المكونات الأساسية للإطار المفاهيمي والتنظيمي للموهبة، واستعراض التطبيقات العملية في إدارة المواهب، من خلال اكتشاف المواهب والتخطيط لتنميتها والمحافظة عليها، كما حاولت هذه الورقة إبراز والتأكيد على أهمية هذا الفكر الإداري الجديد ومساهمة الفاعلة للمنظمات، وهذا من خلال تكامل عملياتها داخلياً وخارجياً بما يجعله يتلاءم ويتناغم مع إستراتيجية المنظمة، ويجعل هذه الأخيرة قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

Résumé :

Les développements et changements prompts que connaît le système économique mondial ainsi que l'accroissement de la concurrence ont contribué le risque d'existence continue et réussite des organisations ; de ce fait l'investissement dans les ressources humaines constitue désormais un élément capital de leurs stratégies afin qu'elles soient capables de faire face à la concurrence ; cet investissement se cristallise –au plus haut niveau– par le management des talents d'autant que la plupart des chercheurs et spécialistes en la matière s'accordent à dire que la « guerre des talents » est le symbole de l'époque actuelle. Notre étude porte sur le management des talents tant il représente l'une des plus importantes mutations intellectuelles de la pensée managériale contemporaine et un élément fondamental contribuant dans le

¹ أستاذة مساعدة –أ–، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.

développement du capital humain qui mène, lui aussi, à la réalisation des objectifs de l'organisation. Notre recherche se focalise, d'abord, sur l'examen des outils et voies permettant de gérer et de gagner ladite guerre en commençant par l'éclaircissement des éléments essentielles du cadre conceptuel et organisationnel des talents tout en exposant les pratiques de leur gestion qui passent par une bonne planification afin d'assurer leur développement et leur conservation. Notre synthèse tente de mettre en exergue et d'affirmer l'importance de cette nouvelle pensée managériale et sa contribution efficiente sur le plan interne qu'externe qui leur permettraient de converger et s'accommoder avec ces organisations à travers une complémentarité de leur stratégie de fonctionnement, ce qui les rendraient capables d'affronter les défis du 21^{ème} siècle.

مقدمة:

يشهد العالم حالياً تغيرات سريعة ومتشابكة وشديدة التعقد، والتي تشكل بمجمعلها ضغوطاً على منظمات الأعمال ويهدد وجودها واستمراريتها، مما دفع المنظمات لإعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها؛ إذ أكدت التجارب العالمية والتطورات التي شاهدها الإدارة والأعمال أن تحقيق التميز لا يكمن في إنشاء المشروعات الضخمة وحصولها على أحدث التكنولوجيات، بل يكون من خلال البحث عن النشاط الإبداعي والابتكاري لكونها الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمات، والسبيل في تطوير البيئة الداخلية للتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وفعالية.

ويكون المورد البشري هو حامل ذلك النشاط وهو صانع مختلف المعارف التي تحتاج إليها المنظمات فقد تعاظمت حاجتها للأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية والتي يصعب تقليدها من المنافسين، فرأت أن ذلك يمكن أن يتحقق من خلال حصولها على ذوي المواهب الذين يمكنهم أن يصنعوا التميز ويحدثوا لها الفرق والاختلاف المستهدف، والاهتمام الحقيقي والجاد للموارد البشرية وخاصة فئة الموهوبين، وهذا سيكون بالاستثمار الفعال فيه حتى يتسنى لها البقاء والنمو والقدرة على المنافسة، وتتمثل أعلى مراحل هذا الاستثمار في إدارة المواهب، ذلك لأن العصر الذي نعيشه أصبحت الموهبة المصدر الفعلي والوحيد لكل أنواع الإبداع والابتكار، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب أمر حتمي، وبذلك ظهر صراع بين المنظمات حول امتلاكها وتوظيفها لخدمة أهدافها، وأصبحت تعمل على اقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب، مما يجعل إدارة المواهب من أهم الأولويات لدى الكثير من المنظمات في الوقت الحالي.

بناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي: "كيف يمكن لإدارة المواهب أن تسهم في تفعيل إستراتيجية المنظمة بشكل يسمح لها بمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين؟" وبغية الإجابة على هذا التساؤل تمت معالجة الموضوع ضمن المحاور الآتية:

المحور الأول: مفهوم إدارة المواهب؛

المحور الثاني: أسباب الاهتمام بإدارة المواهب، أهميتها، كيفية نجاحها في المنظمة؛
المحور الثالث: فاعلية إدارة المواهب في المنظمة.

المحور الأول: مفهوم إدارة المواهب

يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وللإحاطة بهذا المفهوم الجديد سنتطرق للعناصر التالية:

1- تعريف الموهبة:

حاولت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الموهبة تحديد معنى واضح لها، إلا أن هناك تفاوت كبير بين المختصين والباحثين، لأن المفهوم مركب يختلف من ثقافة لأخرى ومن منظمة لأخرى.

إذ نجد أن اللغويين يتفقون نوعاً ما على المفهوم اللغوي للموهبة، فهم يرون أنها "الاستعداد الفطري لدى المرء في مجال معين أم أكثر"،¹ ويرون أنها "القدرة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره"²؛ أما اصطلاحاً فبالرغم من أن المذاهب الحديثة حاولت أن تمنح له فضاء أوسع وتتجاوز النظرة الضيقة التي تربط الموهبة بقياسات الذكاء؛ أين كان يربط المصطلح بمحك الذكاء المرتفع الذي يتم قياسه باختبارات الذكاء التي تظهر تفاوت في الدرجات التي تحدد الموهوب إلا أنه لم يتم تحديد مفهوم موحد له.

فهناك من ركز على كونها فطرية داخلية للفرد لا علاقة للبيئة بها، أين عبروا عنها بعدة تعاريف؛ فعرفوها على أنها تلك الاستعدادات الفطرية والقدرات غير العادية في مجال أو أكثر من المجالات التي يقدرها المجتمع، وخاصة

1: محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دول الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص: 04

2: علي محمد، مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص: 23

مجالات التفوق العقلي والتفكير الابتكاري والمهارات والقدرات الخاصة؛¹ كما تعرف بأنها صفة تطلق على الفرد الذي يتمتع بمستوى عالي من الذكاء، والتي تظهر من خلال القدرات المعرفية، الإبداع، القدرات القيادية، قدرات فنية، تعبيرية... الخ؛² ويرى "Thevenet et al 2009" أن الموهوب هو فرد يحمل صفات علاقاتية حقيقية، ولديه قدرات طبيعية للتكيف مع مختلف المواقف المعقدة؛ هذه القدرات تؤهل الفرد للتفوق في مجالات معينة، وتجعله قادرا على الإبداع والابتكار.³

وأوضح آخرون تأثير بيئة العمل ببروز الموهبة بالإضافة إلى كونها فطرية، إذ عبر عنها مكتب التربية الأمريكية من خلال حاملها، وعرفوا الموهوبين على أنهم الذين يتم الكشف عنهم من قبل أشخاص متخصصين، يتعرفون عليهم من خلال قدرات واضحة ومقدرة على الإنجاز المرتفع، ويحتاجون لبرامج خاصة وخدمات أكثر من تلك المقدمة للأفراد العاديين؛⁴ وعبر عنها "Miralles P 2006" وقال أن الموهبة نمط محدد من الموارد الشخصية للفرد المستقرة نسبيا ودائمة، عادة ما تكون مورثة، لكن الموهبة نمط محدد من الموارد الشخصية يمكن أن تنمو في محيط العمل.⁵ وفي نفس السياق يرى "2008 Perretti" أن الموهبة ناتج فطري تنمي من خلال التدريب والتكوين والخبرة وبهذا فهو يرى أنها قدرة مستمدة من شخصية الفرد لبناء كفاءاته عند الحاجة إليها، تظهر من خلال سلوك مميز إذا وجدت البيئة المناسبة لإطلاقها، فحاملوها يقومون بسهولة ما يصعب على الآخرين القيام به.⁶

وركز باحثون آخرون على ما تنتجه الموهبة في العمل، إذ أكد البعض على أنها سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات

1: سوزان طه باناجه، كيف تكسب قادة المستقبل، الملتقى الإداري الخامس للجمعية السعودية للإدارة حول الإبداع والتميز الإداري: نحو إدارة متميزة ومبدعة، 26-28 فيفري، 2007، ص: 03

2: صبحي تيسير، يوسف قطامي، مقدمة في الموهبة والإبداع، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1992، ص: 23

3: فؤاد علي العاجز، زكي رمزي مرتجي، واقع الطلبة الموهوبين والمتفوقين بمحافظة غزة وسبل تحسينه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والتقنية، العدد الأول، 2012، ص: 337، موجدة على البريد الإلكتروني www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/

4: ناديا السورور، تربية المتميزين والموهوبين، دار الفكر، عمان، (1998)، ص: 16

5: Oliver KARAMIDAS, De la compétence vers le talent managérial : Le sens collectif de la performance publique, p:13, med-eu.org/documents/MED3/SOUFFLET-KERAMIDAS.pdf

6: Peretti . J.M, Tous talentueux, édition d'Organisation, Paris, 2008,p: 52

والوظائف، وتعتبر عن التميز.¹ وتعرفهم قوانين الحكومة الفيدرالية في أمريكا حديثاً على أنهم أفراد يظهرون استعداد أو مستوى أداء مرتفع.² يؤكد الباحثون أن الموهبة ظهرت في الأدب الأنجلوسكسوني، الذين لديهم مقارنة أكثر شمولية لمفهومها، ويعرفون الشخص الموهوب على أنه ذلك الشخص الذي يتميز في نشاط معين وتكون لديه موارد مختلفة (كفاءات، أداء ناجع، قيادة... إلخ) تجمع بين التميز والاختلاف؛ وبالتالي فهذه النظرة توسع من عدد الأفراد الذين الموهوبين، وفي وظائف مختلفة وفي مستويات تنظيمية مختلفة للمنظمة.³

ويمكن القول أن الموهبة هي نتاج عملية تفاعلية بين الاستعدادات الفطرية والقدرات العملية للفرد والبيئة المحيطة به التي تستثير قدرات الفرد الكامنة وتوظيفها في الوقت المناسب، والذي يؤدي لإفراز أداء يجمع بين التميز والاختلاف. وبالرغم من أن الموهبة مرتبطة بالموارد البشري إلا أنها تنعكس ضمن نسيج ثقافة المنظمة وتركيبها المعرفي، فهي تحمل جانب فطري وآخر مكتسب من التعلم الإستراتيجي والتنظيمي، كما تعتبر ديناميكية وقابلة للتغيير عبر الزمن وبحسب الأولويات التنظيمية.

2 - مراحل ظهور إدارة الموهبة:

ويمكن إدراج أهم المراحل فيما يلي:⁴

أو كانت في سنوات السبعينيات إلى الثمانينات من القرن العشرين، أين كان يقاس الأداء من خلال الإنتاجية، وبهذا فوظيفة الموارد البشرية كانت تمثل كوظيفة أعمال، وكانت تسمى بإدارة الأفراد لأنها تقوم فقط بتأهيل الأفراد لخدمة أهداف المنظمة والامتنال للمهام المحددة لهم مع إبداء الولاء لمنظمتهم، فالعامل يبيع وقته للمنظمة، فهو يبرم معها عقود الأجر مدى الحياة، أما فيما يخص المسار المهني

1: Christophe Lo GIUDICE, **La gestion des Talents est un état d'esprit**, étude MENSIA conseil, Mercuri Urval : gérer les talents, édition spéciale, septembre 2011, p:01. Site : www.mensiaconseil.fr

2 : عائشة الجلاهية وآخرون، أساليب اكتشاف الموهوبين ورعايتهم في الإمارات العربية المتحدة، ندوة أساليب اكتشاف الموهوبين وسبل رعايتهم في التعليم الأساسي بلول الخليج العربي، ص:172

3 : Christine NASCHBERGER, **La gestion des talents : le cas d'une entreprise du secteur de la puériculture**, XXIème congrès AGRH, Du17 au 19/11/2010, RENNES/SAINT-MALO, p : 03

4: Nadine ANDRIATORAKA et autres, , **Du management des compétences...au management des talents : Quels sont les enjeux et les pratiques de fonction de RH ?**, mémoire d'expertise, MBA Management des ressources humaines, Paris DAUPHINE, 2006/2007, p :15

فإن أساسه الخبرة والأقدمية، ونجد أن أفراد هذه المرحلة يعطى لهم اسم "الجيل الأول".¹

ب- إدارة الكفاءات: برزت هذه الإدارة في الثمانينات من القرن العشرين ومازالت إلى يومنا هذا محل اهتمام العديد من المنظمات، إذ عرفت هذه المرحلة تغيرات وتعقيدات كثيرة واشتداد المنافسة؛² وهذا فرض واقعا جديدا لها يتمثل بزيادة اهتمامها بالموارد البشري واعتباره أهم مورد بالنسبة لها، وانتقلت الإدارة التي تحكمها من مجرد وظيفة أعمال إلى شريك أعمال؛ إذ أصبح الاهتمام أكثر حول عمليات الإبداع والابتكار وإبراز قدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية من أجل القدرة على مواجهة كل تلك التعقيدات؛³ وسمي أفراد هذه المرحلة بـ "الجيل الثاني" أين يتم التركيز على تنمية الكفاءات المحورية.

ج- إدارة المواهب: شاع استخدام عبارة حرب المواهب تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب المواهب، فمصطلح "إدارة المواهب" ظهر أول مرة عام 1998 من خلال مقال نشره "David Watking" كتطور لمفهوم إدارة الموارد البشرية؛⁴ أين أصبح أفراد هذه المرحلة يطلق عليهم بأفراد الجيل الثالث، إذ تيقنت المنظمات أن مواهب الأفراد هي التي تؤهلها لمواجهة كل التعقيدات وحالات عدم التأكد الذي يشهده القرن الحادي والعشرين؛ فالبحث المستمر للمنظمة عن المرونة في تنظيمها جعلها تعمل على تكامل عمليات وأنظمة إدارة الموارد البشرية وانصهارها مع كل الأنظمة الأخرى للمنظمة، وهذا يتطلب إحداث تغيرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته التي تحتم انتقال المنظمة لاهتمامها بالأداء الفردي، بمعنى التقييم بشكل فردي حسب مؤهلات وكفاءات كل فرد، فنظام التعويضات يجب أن يتماشى وسوق العمل، وهذا لتفادي تنقل هؤلاء الأفراد إلى المنافسين.⁵

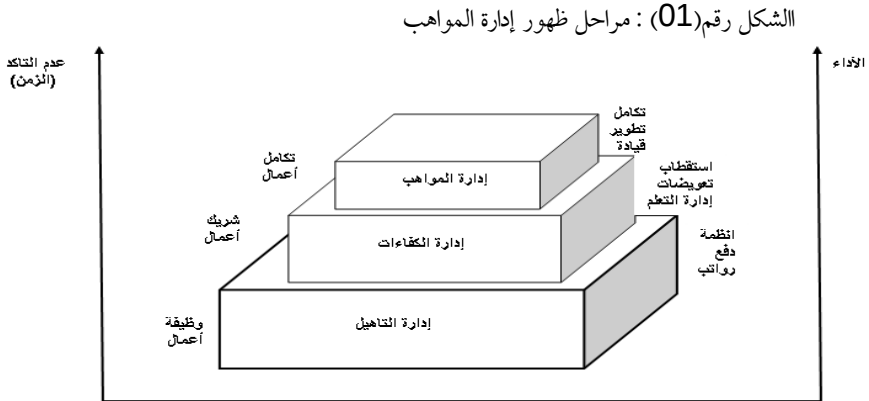
1: Nadine ANDRIATORAKA et autres, op-cit, p:15

2: طاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:15

3: مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:38-39

4: ناصر العديلي، كيف هي حالة إدارة المواهب في الشركات السعودية، المجلة الاقتصادية الالكترونية، العدد 5670، متاح على الرابط: www.aleqt.com

5: Nadine ANDRIATORAKA et autres, op-cit, p:15



p : 1. op-cit.Source : Nadine ANDRIATORAKA et autres

فحسب الشكل تظهر إدارة المواهب كمرحلة إضافية في ممارسات مناجمت المنظمات، لا تحل محل إدارة الكفاءات وإنما تكملها، بمعنى تعايش النماذج الثلاث مع بعضها البعض، هذا لا يعني استعمال أدوات النماذج الأولى في إدارة المواهب، وأكد ذلك أحد أكثر قادة الأعمال شهرة وهو "Jack Wilish" الرئيس التنفيذي لشركة "جنرال إلكتريك"، الذي صرح: "إن الخطأ الإستراتيجي الذي يقع فيه المديرين أنهم يحاولون تنفيذ إستراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني وعقلية الجيل الأول"¹.

3- تعريف إدارة المواهب:

تعتبر إدارة المواهب مفهوم العصر، لكنه لا يزال غامض وقليل التطبيق بالنسبة للكثير من المنظمات، فتفرد كل منظمة بثقافة تميزها عن غيرها جعل وجود تباين للآراء حول مفهوم إدارة المواهب.

إذ نجد أن بعض المختصين والباحثين يعتبرون إدارة الموهبة كعملية جزئية من إدارة الأعمال، تهتم فقط بفئة الموهوبين وذوي الأداء المتميز، إذ تعرف على أنها تنفيذ وتسيير سيرورة لدعم وتطوير الأفراد الذين لديهم قيمة مضافة عالية يضيفونها لمنظمتهم، فهي تهدف لزيادة نتائج المنظمة وقدرتها التنافسية من خلال الأفراد الموهوبين، وذلك بالسماح لهم بإخراج أفضل ما لديهم للتعبير عن أنفسهم²، كما تعتبر أنها تطبيق لأفضل ممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات لتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل، وتعرف بأنها وضع وتنفيذ

1 : عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غزة، 2013، ص:31

2 : Christophe Lo GIUDICE, op cit, p :01-02

لإستراتيجيات وسياسات والنظم التي تكفل اجتذاب الأفراد الأكثر تأهيلا وتوظيفهم واستبقائهم وتمييزهم.¹

كل هذه التعاريف تركز على أنها إدارة خاصة في فئة معينة من الموظفين وهم الموهوبين دون غيرهم، وهذا قد يسبب أثارا سلبية للموظفين الآخرين الذين لا تعتبرهم المنظمة متميزين، وبهذا نجد من عبر عن إدارة المواهب على أنها تحتضن جميع الموظفين والتعامل معهم كلهم على أنهم موهوبين، لأنها هي من قامت باستقبالهم منذ البداية للمنظمة، فهم يرون أن على المنظمة أن تعمل على إطلاق مواهبهم ومهاراتهم من خلال ممارسات نموذجية، فهي ليست تعبيراً عن تنمية وتطوير العاملين فحسب، بل يشمل أيضاً تحديد وتعيين وتوظيف إمكانات وقدرات الأفراد لنجاح المنظمة.² وتعتبر أنها أبرز الإستراتيجيات الفاعلة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير، فهي لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري بما يسهم في ضمان تطوير الإعداد للمورد البشري وفق أسس ومبادئ ومعايير عالية المستوى.³ بالرغم من اختلاف وجهات النظر في الفئة المعنية بهذا الأسلوب التسييري إلا أنها تتفق حول إلزامية وجود عمليات تعتبر كنقاط أساسية وأن الطبعة المتغيرة لسوق العمل هو التحدي الرئيسي لها.

المحور الثاني: أهمية إدارة المواهب وكيفية نجاحها في المنظمة

أكد المختصون والباحثين على أن هناك ضرورة لتوجه المنظمات لإدارة المواهب، نظراً لأهميتها في نجاحها وتميزها، خاصة إذا عملت هذه الأخيرة باستعمالها بأسلوب يسهم في تحقيق أهدافها:

1- دور إدارة المواهب في المنظمة:

في العصر الحالي الذي يتسم بالتغيير المستمر أصبحت الموهبة رأسمال عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب في مقدمة الأولويات. إن الكفاءات والمواهب البارزة في المنظمة تسهم في عملية التطوير

¹ التقرير السنوي لمنظمة الصحة العالمية حول الموارد البشرية، جلوس الأعمال المؤقت للمجلس التنفيذي، دورة 31/28، نوفمبر 2010، ص: 01

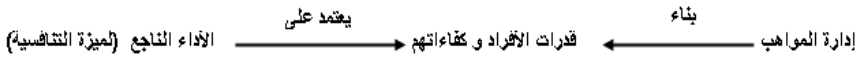
² مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناني، إدارة المواهب: مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية، دراسات التعليم الجامعي، العدد 19، ديسمبر 2008، مصر، ص: 38

³ رشا عرفة، إدارة المواهب والاستثمار الأمثل للثورة البشرية، 31/08/2010، على الساعة: 11:40، مع حق د علـــــــــــــــــم . المهـــــــــــــــــمـــــــــــــــــة الـــــــــــــــــكـــــــــــــــــتـــــــــــــــــة . التـــــــــــــــــالـــــــــــــــــي:

الإستراتيجي والتميز، وتعتبر أساس

تحقيق الأهداف للمنظمة وبالتالي يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية والمنافسة؛¹ خاصة بعد أن أصبح التحدي الأساسي للمنظمات يتمثل في قدرتها على التكيف مع عالم متغير في جميع الاتجاهات، أين يزيد من اعتماد المنظمات على القدرات والابتكار العاملين لديها، وأصبح النجاح عبارة عن دالة من قابليات المنظمة (habilités) وبالشكل الذي يمكن مواهبها خلق فرص للتعاون والتواصل والتفاعل فيما بينها وخلق قيمة للمنظمة. وتبرز أهمية إدارة المواهب في أنها أتت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة، إذ أصبحت أي منظمة تعمل على جذب أفضل القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها والمحافظة عليها تتمكن من سد فجوات الهيكل الوظيفي من مخزون المواهب.²

إن إدارة المواهب تمثل الطاقة التي تحرك المواهب وتدفعها نحو العمل المبدع والتميز وتزيد من جاذبية المنظمة، كما أنها تساعد على تنمية توجيه ميولهم المهني ومهاراتهم، وبالتالي إتاحة الفرص المناسبة لملاّ الوظائف بأفضل الكفاءات وبالسّعة المطلوبة، كل هذا يؤدي لرفع مستوى رضاهم وطموحاتهم ويقلل من خطر انتقالهم لمنظمات أخرى.³ إن تبني المنظمات لإدارة المواهب يؤدي إلى بناء قدرات العاملين، وفي نفس الوقت فإن الأداء الناجع الذي يبني الميزة التنافسية يعتمد على كفاءة هؤلاء الأفراد وقدراتهم، ويمكن إظهار ذلك وفق مايلي:⁴



فهذه الإدارة تعمل على تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، أي التوجه نحو الأداء الفردي الذي يكون مرئي عادة ويتميز بالوضوح ويمكن تحديده في النتائج الجماعية، وهذا ما يساعد على

الاستجابة للتحديات والدخول إلى أسواق جديدة والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس.⁵

- 1 : مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناني، المرجع السابق نفسه، ص:391
- 2 : عزة الجوهرى، أساليب تعاقب القيادات في المؤسسات الناجحة، ورقة عمل الاجتماع الثالث للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية المنعقد بين 19 و 20/11/2005، المنامة، ص:03-05
- 3 : هيام حايك، إدارة المواهب والتخطيط المهني: على قائمة الأهداف الحاسمة نحو مجتمع معرفي، 2014، ص: 11-12، 13-14، 15-16، 17-18، 19-20، 21-22، 23-24، 25-26، 27-28، 29-30، 31-32، 33-34، 35-36، 37-38، 39-40، 41-42، 43-44، 45-46، 47-48، 49-50، 51-52، 53-54، 55-56، 57-58، 59-60، 61-62، 63-64، 65-66، 67-68، 69-70، 71-72، 73-74، 75-76، 77-78، 79-80، 81-82، 83-84، 85-86، 87-88، 89-90، 91-92، 93-94، 95-96، 97-98، 99-100، 101-102، 103-104، 105-106، 107-108، 109-110، 111-112، 113-114، 115-116، 117-118، 119-120، 121-122، 123-124، 125-126، 127-128، 129-130، 131-132، 133-134، 135-136، 137-138، 139-140، 141-142، 143-144، 145-146، 147-148، 149-150، 151-152، 153-154، 155-156، 157-158، 159-160، 161-162، 163-164، 165-166، 167-168، 169-170، 171-172، 173-174، 175-176، 177-178، 179-180، 181-182، 183-184، 185-186، 187-188، 189-190، 191-192، 193-194، 195-196، 197-198، 199-200، 201-202، 203-204، 205-206، 207-208، 209-210، 211-212، 213-214، 215-216، 217-218، 219-220، 221-222، 223-224، 225-226، 227-228، 229-230، 231-232، 233-234، 235-236، 237-238، 239-240، 241-242، 243-244، 245-246، 247-248، 249-250، 251-252، 253-254، 255-256، 257-258، 259-260، 261-262، 263-264، 265-266، 267-268، 269-270، 271-272، 273-274، 275-276، 277-278، 279-280، 281-282، 283-284، 285-286، 287-288، 289-290، 291-292، 293-294، 295-296، 297-298، 299-300، 301-302، 303-304، 305-306، 307-308، 309-310، 311-312، 313-314، 315-316، 317-318، 319-320، 321-322، 323-324، 325-326، 327-328، 329-330، 331-332، 333-334، 335-336، 337-338، 339-340، 341-342، 343-344، 345-346، 347-348، 349-350، 351-352، 353-354، 355-356، 357-358، 359-360، 361-362، 363-364، 365-366، 367-368، 369-370، 371-372، 373-374، 375-376، 377-378، 379-380، 381-382، 383-384، 385-386، 387-388، 389-390، 391-392، 393-394، 395-396، 397-398، 399-400، 401-402، 403-404، 405-406، 407-408، 409-410، 411-412، 413-414، 415-416، 417-418، 419-420، 421-422، 423-424، 425-426، 427-428، 429-430، 431-432، 433-434، 435-436، 437-438، 439-440، 441-442، 443-444، 445-446، 447-448، 449-450، 451-452، 453-454، 455-456، 457-458، 459-460، 461-462، 463-464، 465-466، 467-468، 469-470، 471-472، 473-474، 475-476، 477-478، 479-480، 481-482، 483-484، 485-486، 487-488، 489-490، 491-492، 493-494، 495-496، 497-498، 499-500، 501-502، 503-504، 505-506، 507-508، 509-510، 511-512، 513-514، 515-516، 517-518، 519-520، 521-522، 523-524، 525-526، 527-528، 529-530، 531-532، 533-534، 535-536، 537-538، 539-540، 541-542، 543-544، 545-546، 547-548، 549-550، 551-552، 553-554، 555-556، 557-558، 559-560، 561-562، 563-564، 565-566، 567-568، 569-570، 571-572، 573-574، 575-576، 577-578، 579-580، 581-582، 583-584، 585-586، 587-588، 589-590، 591-592، 593-594، 595-596، 597-598، 599-600، 601-602، 603-604، 605-606، 607-608، 609-610، 611-612، 613-614، 615-616، 617-618، 619-620، 621-622، 623-624، 625-626، 627-628، 629-630، 631-632، 633-634، 635-636، 637-638، 639-640، 641-642، 643-644، 645-646، 647-648، 649-650، 651-652، 653-654، 655-656، 657-658، 659-660، 661-662، 663-664، 665-666، 667-668، 669-670، 671-672، 673-674، 675-676، 677-678، 679-680، 681-682، 683-684، 685-686، 687-688، 689-690، 691-692، 693-694، 695-696، 697-698، 699-700، 701-702، 703-704، 705-706، 707-708، 709-710، 711-712، 713-714، 715-716، 717-718، 719-720، 721-722، 723-724، 725-726، 727-728، 729-730، 731-732، 733-734، 735-736، 737-738، 739-740، 741-742، 743-744، 745-746، 747-748، 749-750، 751-752، 753-754، 755-756، 757-758، 759-760، 761-762، 763-764، 765-766، 767-768، 769-770، 771-772، 773-774، 775-776، 777-778، 779-780، 781-782، 783-784، 785-786، 787-788، 789-790، 791-792، 793-794، 795-796، 797-798، 799-800، 801-802، 803-804، 805-806، 807-808، 809-810، 811-812، 813-814، 815-816، 817-818، 819-820، 821-822، 823-824، 825-826، 827-828، 829-830، 831-832، 833-834، 835-836، 837-838، 839-840، 841-842، 843-844، 845-846، 847-848، 849-850، 851-852، 853-854، 855-856، 857-858، 859-860، 861-862، 863-864، 865-866، 867-868، 869-870، 871-872، 873-874، 875-876، 877-878، 879-880، 881-882، 883-884، 885-886، 887-888، 889-890، 891-892، 893-894، 895-896، 897-898، 899-900، 901-902، 903-904، 905-906، 907-908، 909-910، 911-912، 913-914، 915-916، 917-918، 919-920، 921-922، 923-924، 925-926، 927-928، 929-930، 931-932، 933-934، 935-936، 937-938، 939-940، 941-942، 943-944، 945-946، 947-948، 949-950، 951-952، 953-954، 955-956، 957-958، 959-960، 961-962، 963-964، 965-966، 967-968، 969-970، 971-972، 973-974، 975-976، 977-978، 979-980، 981-982، 983-984، 985-986، 987-988، 989-990، 991-992، 993-994، 995-996، 997-998، 999-1000، 1001-1002، 1003-1004، 1005-1006، 1007-1008، 1009-1010، 1011-1012، 1013-1014، 1015-1016، 1017-1018، 1019-1020، 1021-1022، 1023-1024، 1025-1026، 1027-1028، 1029-1030، 1031-1032، 1033-1034، 1035-1036، 1037-1038، 1039-1040، 1041-1042، 1043-1044، 1045-1046، 1047-1048، 1049-1050، 1051-1052، 1053-1054، 1055-1056، 1057-1058، 1059-1060، 1061-1062، 1063-1064، 1065-1066، 1067-1068، 1069-1070، 1071-1072، 1073-1074، 1075-1076، 1077-1078، 1079-1080، 1081-1082، 1083-1084، 1085-1086، 1087-1088، 1089-1090، 1091-1092، 1093-1094، 1095-1096، 1097-1098، 1099-1100، 1101-1102، 1103-1104، 1105-1106، 1107-1108، 1109-1110، 1111-1112، 1113-1114، 1115-1116، 1117-1118، 1119-1120، 1121-1122، 1123-1124، 1125-1126، 1127-1128، 1129-1130، 1131-1132، 1133-1134، 1135-1136، 1137-1138، 1139-1140، 1141-1142، 1143-1144، 1145-1146، 1147-1148، 1149-1150، 1151-1152، 1153-1154، 1155-1156، 1157-1158، 1159-1160، 1161-1162، 1163-1164، 1165-1166، 1167-1168، 1169-1170، 1171-1172، 1173-1174، 1175-1176، 1177-1178، 1179-1180، 1181-1182، 1183-1184، 1185-1186، 1187-1188، 1189-1190، 1191-1192، 1193-1194، 1195-1196، 1197-1198، 1199-1200، 1201-1202، 1203-1204، 1205-1206، 1207-1208، 1209-1210، 1211-1212، 1213-1214، 1215-1216، 1217-1218، 1219-1220، 1221-1222، 1223-1224، 1225-1226، 1227-1228، 1229-1230، 1231-1232، 1233-1234، 1235-1236، 1237-1238، 1239-1240، 1241-1242، 1243-1244، 1245-1246، 1247-1248، 1249-1250، 1251-1252، 1253-1254، 1255-1256، 1257-1258، 1259-1260، 1261-1262، 1263-1264، 1265-1266، 1267-1268، 1269-1270، 1271-1272، 1273-1274، 1275-1276، 1277-1278، 1279-1280، 1281-1282، 1283-1284، 1285-1286، 1287-1288، 1289-1290، 1291-1292، 1293-1294، 1295-1296، 1297-1298، 1299-1300، 1301-1302، 1303-1304، 1305-1306، 1307-1308، 1309-1310، 1311-1312، 1313-1314، 1315-1316، 1317-1318، 1319-1320، 1321-1322، 1323-1324، 1325-1326، 1327-1328، 1329-1330، 1331-1332، 1333-1334، 1335-1336، 1337-1338، 1339-1340، 1341-1342، 1343-1344، 1345-1346، 1347-1348، 1349-1350، 1351-1352، 1353-1354، 1355-1356، 1357-1358، 1359-1360، 1361-1362، 1363-1364، 1365-1366، 1367-1368، 1369-1370، 1371-1372، 1373-1374، 1375-1376، 1377-1378، 1379-1380، 1381-1382، 1383-1384، 1385-1386، 1387-1388، 1389-1390، 1391-1392، 1393-1394، 1395-1396، 1397-1398، 1399-1400، 1401-1402، 1403-1404، 1405-1406، 1407-1408، 1409-1410، 1411-1412، 1413-1414، 1415-1416، 1417-1418، 1419-1420، 1421-1422، 1423-1424، 1425-1426، 1427-1428، 1429-1430، 1431-1432، 1433-1434، 1435-1436، 1437-1438، 1439-1440، 1441-1442، 1443-1444، 1445-1446، 1447-1448، 1449-1450، 1451-1452، 1453-1454، 1455-1456، 1457-1458، 1459-1460، 1461-1462، 1463-1464، 1465-1466، 1467-1468، 1469-1470، 1471-1472، 1473-1474، 1475-1476، 1477-1478، 1479-1480، 1481-1482، 1483-1484، 1485-1486، 1487-1488، 1489-1490، 1491-1492، 1493-1494، 1495-1496، 1497-1498، 1499-1500، 1501-1502، 1503-1504، 1505-1506، 1507-1508، 1509-1510، 1511-1512، 1513-1514، 1515-1516، 1517-1518، 1519-1520، 1521-1522، 1523-1524، 1525-1526، 1527-1528، 1529-1530، 1531-1532، 1533-1534، 1535-1536، 1537-1538، 1539-1540، 1541-1542، 1543-1544، 1545-1546، 1547-1548، 1549-1550، 1551-1552، 1553-1554، 1555-1556، 1557-1558، 1559-1560، 1561-1562، 1563-1564، 1565-1566، 1567-1568، 1569-1570، 1571-1572، 1573-1574، 1575-1576، 1577-1578، 1579-1580، 1581-1582، 1583-1584، 1585-1586، 1587-1588، 1589-1590، 1591-1592، 1593-1594، 1595-1596، 1597-1598، 1599-1600، 1601-1602، 1603-1604، 1605-1606، 1607-1608، 1609-1610، 1611-1612، 1613-1614، 1615-1616، 1617-1618، 1619-1620، 1621-1622، 1623-1624، 1625-1626، 1627-1628، 1629-1630، 1631-1632، 1633-1634، 1635-1636، 1637-1638، 1639-1640، 1641-1642، 1643-1644، 1645-1646، 1647-1648، 1649-1650، 1651-1652، 1653-1654، 1655-1656، 1657-1658، 1659-1660، 1661-1662، 1663-1664، 1665-1666، 1667-1668، 1669-1670، 1671-1672، 1673-1674، 1675-1676، 1677-1678، 1679-1680، 1681-1682، 1683-1684، 1685-1686، 1687-1688، 1689-1690، 1691-1692، 1693-1694، 1695-1696، 1697-1698، 1699-1700، 1701-1702، 1703-1704، 1705-1706، 1707-1708، 1709-1710، 1711-1712، 1713-1714، 1715-1716، 1717-1718، 1719-1720، 1721-1722، 1723-1724، 1725-1726، 1727-1728، 1729-1730، 1731-1732، 1733-1734، 1735-1736، 1737-1738، 1739-1740، 1741-1742، 1743-1744، 1745-1746، 1747-1748، 1749-1750، 1751-1752، 1753-1754، 1755-1756، 1757-1758، 1759-1760، 1761-1762، 1763-1764، 1765-1766، 1767-1768، 1769-1770، 1771-1772، 1773-1774، 1775-1776، 1777-1778، 1779-1780، 1781-1782، 1783-1784، 1785-1786، 1787-1788، 1789-1790، 1791-1792، 1793-1794، 1795-1796، 1797-1798، 1799-1800، 1801-1802، 1803-1804، 1805-1806، 1807-1808، 1809-1810، 1811-1812، 1813-1814، 1815-1816، 1817-1818، 1819-1820، 1821-1822، 1823-1824، 1825-1826، 1827-1828، 1829-1830، 1831-1832، 1833-1834، 1835-1836، 1837-1838، 1839-1840، 1841-1842، 1843-1844، 1845-1846، 1847-1848، 1849-1850، 1851-1852، 1853-1854، 1855-1856، 1857-1858، 1859-1860، 1861-1862، 1863-1864، 1865-1866، 1867-1868، 1869-1870، 1871-1872، 1873-1874، 1875-1876، 1877-1878، 1879-1880، 1881-1882، 1883-1884، 1885-1886، 1887-1888، 1889-1890، 1891-1892، 1893-1894، 1895-1896، 1897-1898، 1899-1900، 1901-1902، 1903-1904، 1905-1906، 1907-1908، 1909-1910، 1911-1912، 1913-1914، 1915-1916، 1917-1918، 1919-1920، 1921-1922، 1923-1924، 1925-1926، 1927-1928، 1929-1930، 1931-1932، 1933-1934، 1935-1936، 1937-1938، 1939-1940، 1941-1942، 1943-1944، 1945-1946، 1947-1948، 1949-1950، 1951-1952، 1953-1954، 1955-1956، 1957-1958، 1959-1960، 1961-1962، 1963-1964، 1965-1966، 1967-1968، 1969-1970، 1971-1972، 1973-1974، 1975-1976، 1977-1978، 1979-1980، 1981-1982، 1983-1984، 1985-1986، 1987-1988، 1989-1990، 1991-1992، 1993-1994، 1995-1996، 1997-1998، 1999-2000، 2001-2002، 2003-2004، 2005-2006، 2007-2008، 2009-2010، 2011-2012، 2013-2014، 2015-2016، 2017-2018، 2019-2020، 2021-2022، 2023-2024، 2025-2026، 2027-2028، 2029-2030، 2031-2032، 2033-2034، 2035-2036، 2037-2038، 2039-2040، 2041-2042، 2043-2044، 2045-2046، 2047-2048، 2049-2050، 2051-2052، 2053-2054، 2055-2056، 2057-2058، 2059-2060، 2061-2062، 2063-2064، 2065-2066، 2067-2068، 2069-2070، 2071-2072، 2073-2074، 2075-2076، 2077-2078، 2079-2080، 2081-2082، 2083-2084، 2085-2086، 2087-2088، 2089-2090، 2091-2092، 2093-2094، 2095-2096، 2097-2098، 2099-2100، 2101-2102، 2103-2104، 2105-2106، 2107-2108، 2109-2110، 2111-2112، 2113-2114، 2115-2116، 2117-2118، 2119-2120، 2121-2122، 2123-2124، 2125-2126، 2127-2128، 2129-2130، 2131-2132، 2133-2134، 2135-2136، 2137-2138، 2139-2140، 2141-2142، 2143-2144، 2145-2146، 2147-2148، 2149-2150، 2151-2152، 2153-2154، 2155-2156، 2157-2158، 2159-2160، 2161-2162، 2163-2164، 2165-2166، 2167-2168، 2169-2170، 2171-2172، 2173-2174، 2175-2176، 2177-2178، 2179-2180، 2181-2182، 2183-2184، 2185-2186، 2187-2188، 2189-2190، 2191-2192، 2193-2194، 2195-2196، 2197-2198، 2199-2200، 2201-2202، 2203-2204، 2205-2206، 2207-2208، 2209-2210، 2211-2212، 2213-2214، 2215-2216، 2217-2218، 2219-2220، 2221-2222، 2223-2224، 2225-2226، 2227-2228، 2229-2230، 2231-2232، 2233-2234، 2235-2236، 2237-2238، 2239-2240، 2241-2242، 2243-2244، 2245-2246، 2247-2248، 2249-2250، 2251-2252، 2253-2254، 2255-2256، 2257-2258، 2259-2260، 2261-2262، 2263-2264، 2265-2266، 2267-2268، 2269-2270، 2271-2272، 2273-2274، 2275-2276، 2277-2278، 2279-2280، 2281-2282، 2283-2284، 2285

2- عوامل نجاح إدارة المواهب:

هناك عدة عوامل تساعد وتساهم في نجاح إدارة المواهب، وتتمثل فيما يلي:

يلي:

- ارتباط وتوافق إدارة المواهب مع إستراتيجية المنظمة وتعزيز مكانتها في الإدارة العليا للمنظمة، وهذا باعتبارها شريك؛
- إدارة الموهبة تنظر إلى الأفراد أنهم المصدر الرئيسي للتطوير والإبداع، وتبعا لذلك فإن العمال والوظائف الفردية والمخصصة في إدارة الوظائف هي من الأولويات التنظيمية المتوقعة، وهذا من خلال الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية للأدوار المختلفة، وتدعيم المنظمة بالمزيد من المواهب؛²
- شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية، إذ لا تتعلق بتحديد القادة المستقبليين فقط بل يتعلق بجميع المستويات، وهذا ما يجعل الأداء متناسق في كل منظمة؛
- الاستثمار في تطوير مكان المواهب وليس في جميع الشرائح الوظيفية، وذلك بتحديد مجال ونطاق
- المواهب المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجيات، بمعنى التعرف على الفجوات الموجودة بين المواهب المتاحة وتلك المطلوبة والعمل على إيجاد خطط لإغلاق هذه الفجوات، ويكون ذلك بالفهم الشامل لهذه الإستراتيجيات؛
- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، ويكون ذلك باتخاذ قرارات صائبة في التوظيف والترقية ومتابعة المسار والتعاقب الوظيفي للأفراد، والتركيز على المهام الفعلية في بيئة العمل؛
- تكامل العناصر والأدوات التي تعزز النجاح وجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب، وهذا باستخدام أنواع متعددة من أطر وأدوات مختلفة عن تلك الموجودة في الإدارة التقليدية للموارد البشرية، فهي أكثر من كونها إعادة تعبئة للتقنيات والأفكار القديمة وصياغتها بعناوين جديدة، بل عملية متواصلة تعمل

1 : بالاعتماد على (وبالتصرف): - سعد علي حمود العنزي وآخرون، المرجع السابق نفسه، ص: 99-100

- مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناني، المرجع السابق نفسه، ص: 402، 405، 433-436

- هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، الغزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 20، المجلد 07، الكوفة، [2011]، ص: 47-48

- محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، المرجع السابق نفسه، ص: 07-09

2 : ثورون كاي، بيلانت آندي، ترجمة خالد العامري، فن إدارة الموهبة، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، الجيزة، مصر، 2008، ص: 60

على إيصال الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي.

المحور الثالث: فاعلية إدارة المواهب في المنظمة

يختلف تطبيق إدارة المواهب من منظمة لأخرى، لكن تتفق كلها على أن نجاح تطبيقها يتمحور حول الممارسات الإدارية لعملياتها، فما يصنع الفرق هو تكامل وتناسق هذه العمليات فيما بينها ومع كل الأنظمة الأخرى للمنظمة، ويمكن توضيح ذلك وفق ما يلي:

1- عمليات إدارة المواهب:

تعتبر إدارة المواهب كما ذكرنا جزء من العملية الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها، فهي تشير إلى حزمة من العمليات المترابطة فيما بينها، فهي تمثل بذلك تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف جذب الأفراد الملائمين والمحافظة عليهم؛ وبلا شك فإن إدارة المواهب أصعب من إدارة العاديين، ذلك لأن الموهوبين يحتاجون مزيداً من الاهتمام والاعتناء؛ وتتمثل أهم عمليات إدارة المواهب فيما يلي:

أ- استقطاب الموهوبين: إن أول خطوة في عملية إدارة الموهبة هو استقطاب واختيار الشخص المناسب، ذلك لأن اختيار الموهبة قرار نجاح أو فشل المشروعات، إذ تخفق معظم المنظمات في اختيار الموهبة الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل.¹ وعليه نجد أن الدور الفعال للمدير هو استقطاب المرشحين الجدد للوظيفة، وخير مثال على ذلك ما قام به مدير شركة "Général électrique" "Jack Wlib" الذي قابل شخصياً أكثر من 500 متقدم للعمل، وهو بحد ذاته استثمار لوقته وجهده؛ فعادة ما يعتمد في عملية الكشف عن الموهوبين أسلوب القفل والمفتاح، وتعني جعل المفتاح (الشخص المرشح للوظيفة) في مكان القفل المناسب له (الوظيفة).²

ب- تطوير المواهب: عادة ما تكون المواهب الفردية في المنظمة غير موظفة بالكامل، وبالتالي على المنظمة البحث عن طرق لاستغلالها، وإيجاد طرق تمكن الأفراد للمساهمة بشكل أكبر في تطوير منظماتهم؛³ بمعنى أنه ليس كافياً أن تستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جداً وتتوقع بقاء مهاراتهم بنفس المستوى طوال مدة تواجدهم بالمنظمة، إذ يجب أن تعتمد على تطويرهم. تعتبر برامج

1: عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، المرجع السابق نفسه، ص: 44-45

2: هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق نفسه، ص: 29

3: محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، المرجع السابق نفسه، ص: 09

تدريب الموهوبين أحد أهم ممارسات تطوير قدرات ومهارات الأفراد، ووسيلة مهمة لكشف وصقل المواهب التي لم تكن ظاهرة من قبل. إن الأفراد الموهوبين يهتمون بتطوير أنفسهم داخل المنظمة، فإن لم يجدوا من يعمل على تطويرهم فإنهم سيعتبرون أن بيئة عملهم غير مناسبة، لأنهم دائمي التطلع للتعلم والارتقاء بمهاراتهم وصقل مواهبهم وتحسين أدائهم.

ت- المحافظة على المواهب: يشبه المختصون الموهوبين بـ "الضفادع النضادة في بركة الماء"، إذ أنهم يستطيعون القفز إلى خارج المنظمة متى شاءوا لأن لديهم ما يسمح لهم بالتنقل لأي منظمة أخرى، ولهذا فعلى المنظمة أن تركز وتحاول المحافظة عليهم من خطر ذهابهم إلى منظمات الأخرى التي تعمل على جذب أفضل الأفراد؛¹ ويكون ذلك بتوفير بيئة العمل المناسبة لهم والتي تشجعهم على البقاء؛² ويكون ذلك مثلاً بإيجاد سوق داخلي ملائم للفرص.³

2- إدارة المواهب كنظام متكامل:

تعتبر إدارة المواهب كمنهج متكامل يركز على الأفراد والممارسات التي تؤدي إلى خلق القيم لكل منظمة بطريقة فريدة، فبالرغم من البعد الفردي لإدارة المواهب إلا أن لها قيمة مضافة على المستوى الجزئي (الفرد)، المتوسط (الفريق)، والكلبي (المنظمة)، فدراسة هذه الظاهرة هي نتيجة تقاطع كل من المتغيرات الفردية، التنظيمية والهيكلية؛⁴ فإدارة المواهب مجموعة من الممارسات التي يجب أن تكون مترابطة والتي تجعل منها نظام متكامل، والتي تكون متناسقة فيما بينها ومتلائمة خارجياً؛ أي أنها متكاملة ومتناسبة مع الإستراتيجية التنظيمية؛ ويمكن توضيح ذلك وفق ما يلي:

أ- التكامل الداخلي لعمليات إدارة المواهب: تتمثل أهم عمليات إدارة المواهب كما ذكرنا سابقاً في الاستقطاب، التطوير والمحافظة على الأفراد وخاصة الموهوبين، فهي فعاليات مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً وثيق الصلة، ويكون تحقيقها من خلال مجموعة متماسكة من الممارسات الإدارية النموذجية؛⁵ ويكون ذلك من خلال مجموعة متماسكة من الوسائل والأدوات التي تحقق نجاح كل

1 : هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق نفسه، ص: 31

2 : Panczuk . S, Point. S, Enjeux et outils du marketing R.H : Promouvoir et vendre les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 2008, p :182

3 : Peretti . J.M, op-cit, p :225

4 : Oliver KARAMIDAS, op-cit, p :16

5 : pierre MIRALLES, op-cit, p :29

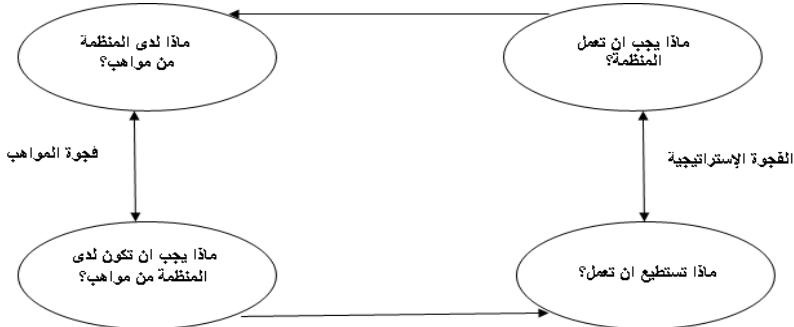
عملية وتناسقها مع بعضها البعض؛¹ إن هذا الترابط يبين أنه في حالة وجود خلل في أحدها فإن ذلك سيؤثر في العمليات الأخرى، فمثلا نجد أنه ليس كافيا أن تستقطب موظفين ذوي مواهب عالية وتتوقع بقاء أدائهم بنفس الأهمية طوال مدة توظيفهم خاصة مع تطور وتعقد بيئة عمل المنظمات، لأن ما تعتبره المنظمة اليوم موهبة قد تصبح مع التغيرات التي تحصل في المحيط أعمال عادية يمكن أن يقوم بها العديد من الأفراد، وعليه يجب على المنظمة أن تعمل على تطوير الموهوبين وإثراء مواهبهم؛ وبهذا فاعتماد المنظمة على مجموعة منسقة ومتكاملة من الممارسات سيحقق نجاحها؛ ومن أجل تحقيق التكامل الإيجابي والفعال في عمليات إدارة المواهب يجب التعامل مع كل الأفراد على أن لهم مواهب في مجال معين، لأن هذا ما يزيد من تكامل وتناسق كل عملياتها.

ب- التكامل الخارجي للإدارة المواهب: العلاقة بين المنظمة والفرد الموهوب ليست فقط إيجارا لوقته أو الجبازة على كفاءته، لكن هو تبادل لوعود متبادلة لتحدي مشترك واعتماد مزدوج، فالموهوب يعتمد على المنظمة التي تكون قادرة على توفير أفضل الظروف للتعبير عن مواهبهم، وبالمقابل المنظمة تعتمد على الأفراد الموهوبين القادرين على التميز لتحقيق أهدافها؛ إن أغلب المنظمات لا تصل إلى نظم متكاملة لإدارة مواهبها لأنها تدار بأسلوب بيروقراطي يتمركز حول الهيكل الإداري، وبهذا فإدارة المواهب تقوم ببناء قدرات القوى العاملة لتساعد على انجاز الأعمال من خلال وضع إطارا تفصيليا لهيكل المواهب والكفاءات في المنظمة، وبالمقابل يتم تحديد بنية وأدوار ومسؤوليات وفرص تطوير المنظمة في جميع قطاعات العمل لإيضاح كيفية وجوب انجاز الأعمال.² تعمل المنظمات على ربط استراتيجياتها بنوع وطبيعة المواهب المتوفرة لديها، عن طريق تقدير فجوة المواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية، ثم العمل على سد هذه الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراءها من المنافسين أو من خلال عمليات التطوير التي تؤدي لظهور وتنمية المواهب، وهذا كله يؤدي لتقليص الفجوة الإستراتيجية، وبالتالي تحقيق الخطة الإستراتيجية؛ فالمنظمة الناجحة تقوم بتقييم حاجاتها المستقبلية والأدوار المتوقعة القيام بها، ثم تحديد الأفراد والمكان المناسب، فالتحدي الحقيقي أمام المنظمات يتمثل في كيفية المزوجة بين أدوار الفرد واحتياجات المنظمة ليصل كل شخص للعمل

1 : هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق نفسه، ص: 28

2 : محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، المرجع السابق نفسه، ص: 07-08

الذي يبدع فيه.¹ ويمكن توضيح ذلك وفق ما يلي:
الشكل رقم (02): توافق مخزون المواهب مع إستراتيجية المنظمة



المصدر: سعد علي حمود العنزي وآخرون، المرجع السابق نفسه، ص: 101

إن إستراتيجية إدارة المواهب لا بد لها أن تتكامل وبشكل تام مع إستراتيجية المنظمة الشاملة بوصفها شريكا إستراتيجيا، وهذا بتحديد متطلبات الموهبة المستقبلية للمنظمة حسب تقدير عوائق الوصول للأهداف المسطرة، بمعنى تقدير الفجوة الإستراتيجية؛ وكل هذه الجوانب ستتحقق من خلال مجموعة منسقة ومتكاملة من الممارسات التي تصمم على أساس الفجوتين؛ الفجوة الإستراتيجية وفجوة المواهب؛ اللتان يجب أن تتوافقا لأن كل واحدة مشتقة من الثانية؛ وبهذا فإستراتيجية إدارة المواهب هي العملية التي تغلق الفجوة بشكل منظم بين الموهبة التي تمتلكها المنظمة وتلك التي تحتاج إليها للرد بنجاح على تحديات العمل الحالية والمستقبلية.²

الخاتمة:

أوجبت التحديات التي يشهدها العالم من منافسة وتطور تكنولوجي واقتصادي وغيرها أن يكون التميز أساسيا من أجل بقاء ونمو وتطور المنظمات، وبذلك برز اهتمامها بإدارة المواهب باعتبارها شكل من أشكال الاستثمار تنظر للمورد البشري على أنه المصدر الرئيسي للتطوير والإبداع. وتبعاً لذلك فإن إدارة المواهب تعد من الأولويات التنظيمية للمنظمة، لا تكتفي من خلالها إنشاء وحدات

للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لها والاهتمام الشكلي بها أو حتى تفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي، بل من خلال اعتماد ممارسات تركز أساساً على تطوير وتوحيد وتكامل بين مختلف عملياته من خلال التركيز على

1: مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناني، مرجع سابق، ص: 422-423

2: سعد علي حمود العنزي وآخرون، المرجع السابق نفسه، ص: 99

قدرات ومواهب الأفراد لتحقيق أهدافها. فإدارة المواهب تعد نظاماً متكاملًا من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تكون متوافقة داخليًا؛ من خلال ترابط وتكامل وتناسق كل عملياتها؛ وملائمة خارجيًا؛ وهذا من خلال تناغمها وتفاعلها مع إستراتيجية المنظمة؛ وبالتالي فهي تعد استثماراً إستراتيجياً مهماً للمنظمة لأنها تعكس التوجه الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

- الكتب بالعربية:

- (1)- تيسير صبحي، يوسف قطامي، مقدمة في الموهبة والإبداع، المؤسسة العربية، بيروت، 1992
- (2)- السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- (3)- السرور ناديا، تربية المتميزين والموهوبين، دار الفكر، عمان، 1998
- (4)- كاي ثورون، بيلانت آندي، ترجمة العامري خالد، فن إدارة الموهبة، دار الفاروق، مصر، 2008
- (5)- الكلالدة طاهر، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، عمان، 2011
- (6)- محمد علي، مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين، دار صفاء، عمان، 2010
- المجالات:
- (1)- سعد علي حمود العنزي وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 89، السنة 34.
- (2)- فؤاد علي العاجز، زكي رمزي مرتجي، واقع الطلبة الموهوبين والمتفوقين بمحافظة غزة وسبل تحسينه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والتقنية، العدد الأول، 2012، موجودة على البريد الإلكتروني www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/
- (3)- هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، الغزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 20، المجلد 07، الكوفة، 2011.
- (4)- مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناني، إدارة المواهب: مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية، دراسات التعليم الجامعي، العدد 19، مصر، ديسمبر 2008.
- (5)- مؤتمر الموارد البشرية الدولي: 2014 يوحى بصحة الموظفين والتناغم الوظيفي والتدريب، مجلة الموارد البشرية، مجلة شهرية تصدر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، العدد 36، أبريل 2014.
- الرسائل، الملتقيات، ومصادر أخرى:
- (1)- باناجة سوزان طه، كيف تكسب قادة المستقبل، الملتقى الإداري الخامس للجمعية السعودية للإدارة حول الإبداع والتميز الإداري: نحو إدارة متميزة ومبدعة، 26-28 فيفري، 2007.
- (2)- البريدي عبد الله، الإطار المفاهيمي والمؤسسي للتأهيل المعتمد في مجال الإبداع والموهبة، مشروع مقترح - للعلماء العرب، المه قسمة الالكتة، نسي:
- publications.qu.edu.sa/ojs/index.php/economic/.../248
- (3)- الجلاهمة عائشة وآخرون، أساليب اكتشاف الموهوبين ورعايتهم في الإمارات العربية المتحدة، ندوة أساليب اكتشاف الموهوبين وسبل رعايتهم في التعليم الأساسي بدول الخليج العربي.
- (4)- الجوهرى عزة، أساليب تعاقب القيادات في المؤسسات الناجحة، ورقة عمل الاجتماع الثالث للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية المنعقد بين 19 و 20/11/2005، المنامة.
- (5)- حايك هيام، إدارة المواهب والتخطيط 2004، المله قسمة الالكتة، نسي: blog.naseej.com/2014/.../talent-management-strategy
- (6)- الحميدي محمد سعيد، خوجلي الطيب الهادي، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دول الإمارات العربية، ورقة بحث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، 2011
- (7)- العديلي ناصر، كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية؟، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5670، متاح على الرابط www.aleqt.com
- (8)- عرفة رشا، إدارة المواهب بالاستثمار الأمثل للشورة البشرية، 2010/08/31، على الساعة: 11:40،

المراجع باللغة الأجنبية

- 1)- Panczuk . S. Point. S. Enjeux et outils du marketing R.H. : Promouvoir et vendre les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 2008
- 2)- Peretti . J.M. Tous talentueux, édition d'Organisation, Paris, 2008
- 1)-ANDRIATORAKA Nadine et autres «Du management des compétences...au management des talents : Quels sont les enjeux et les pratiques de fonction de RH ?», mémoire d'expertise, MBA Management des ressources humaines, Paris DAUPHINE, 2006/2007
- 2)- KARAMIDAS Oliver . De la compétence vers le talent managérial : Le sens collectif de la performance publique, med-eu.org/documents/MED3/SOUFFLET-KERAMIDAS.pdf
- 3)- LO GIUDICE Christophe, La gestion des Talents est un état d'esprit, étude MENSIA conseil, Mercuri Urval : gérer les talents, édition spéciale, septembre 2011, Site : www.mensiconseil.fr
- 4)- MIRALLES pierre, la gestion des talents :un nouveau mode de management, revue management et avenir,N°11 et XXIIe congrès de l'AGRH, 2006
- 5)- NASCHBERGER Christine, La gestion des talents : le cas d'une entreprise du secteur de la puériculture, XXIème congrès AGRH, Du17 au 19/11/2010, RENNES/SAINT-MALO