

## مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية

د. بلقرع فاطمة

أستاذ محاضر قسم (ب)

جامعة الجلفة (الجزائر)

قدم للنشر في: 2018/01/24 &amp; قبل للنشر في: 2018/05/26 &amp; نشر في: 2018/06/15

## ملخص:

تعد الفعالية التنظيمية واحدة من أكثر القضايا التي شددت اهتمام الباحثين منذ بداية تطوير النظرية التنظيمية وذلك في ظل بيئات الأعمال التنافسية والأزمات، فالفعالية التنظيمية أمر بالغ الأهمية لنجاح وقيام أي اقتصاد. ومن أجل تحقيق نتائج أعمال متزايدة ومستدامة، تحتاج المنظمات إلى تجسيد نظرتها الإستراتيجية الأمر الذي يستوجب عليها ضرورة إشراك العاملين الموهوبين. والفكرة الأساسية التي تقوم عليها إدارة المواهب هي تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الرؤية والرسالة الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانيات ومهارات العاملين مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية. ولكي تتمكن المنظمة من البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها عليها الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وهذا يتطلب قيادة رأس المال البشري من مواردها البشرية خلال أنشطة إدارة الموهبة المتضمنة الاستقطاب وإدارة الأداء، والتنمية والاحتفاظ بالمواهب مما يساهم في تحقيق والوصول إلى فعالية المنظمة في عالم اليوم.

**الكلمات المفتاحية:** الموهبة، إدارة المواهب، الفعالية التنظيمية.

## Résumé :

L'efficacité organisationnelle est l'une des questions les plus pressantes qui intéressent les chercheurs depuis le début du développement de la théorie organisationnelle, et ce dans le contexte d'environnements d'affaires concurrentiels et de crises. L'efficacité organisationnelle est essentielle à la réussite et au développement de toute économie. Et afin d'obtenir des résultats toujours croissants et durables dans le domaine des affaires, les organisations doivent concrétiser leur vision stratégique, ce qui les oblige à impliquer des travailleurs talentueux.

L'idée de base de la gestion des talents est de développer les ressources humaines nécessaires à la réalisation de la vision et de la mission stratégique de l'entreprise, en s'efforçant d'adapter et de concilier les capacités et les compétences des employés aux besoins opérationnels actuels et futurs.

Et afin de permettre à l'organisation de survivre dans l'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue, elle est obligé d'investir dans le développement des ressources humaines et cela exige un leadership du capital humain à partir de ces mêmes ressources, notamment grâce aux activités de gestion des talents comprenant la polarisation, la gestion de la performance, le développement et la rétention des talents, ce qui permet à l'organisation de réaliser une efficacité optimale dans le monde des affaires d'aujourd'hui.

**les mots clés:** Talent, Management des talents, Efficacité organisationnelle.

## أولاً: الجانب المنهجي

## 1. تمهيد:

أدت حدة المنافسة وزيادة التحديات التي تواجهها المنظمات ومتطلبات العصر الحديث من الجودة والتميز، إلى سعي هذه المنظمات لامتلاك نوع عالي ومتميز من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة، باعتبارها المورد القادر على الإبداع والابتكار والتميز وقيادة المنظمة للنجاح. ويتطلب هذا المورد التعامل معه بشكل خاص، وهذا ما أدى إلى ظهور مقاربة أخرى وهي إدارة المواهب.

حيث يعد موضوع إدارة المواهب من المواضيع الحيوية، والتي تشمل الاهتمام بالمواهب في المنظمات، ولذلك لحاجة تلك المنظمات للأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، من أجل تحقيق مستوى متميز من الأداء وإنجاز الأهداف بمستوى عال من الكفاءة. حيث تشكل الموارد البشرية اليوم من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، إذ أن امتلاك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة وغيرها، لا يمكن من استخدامها بالكفاءة والفعالية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مهارات عالية قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المنظمة، لذا تبقى الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقها المنظمات اليوم، وإن مهمة استقطاب وتطوير الموارد البشرية الموهوبة والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجه المنظمات في ظل اشتداد المنافسة، والموارد البشرية هي الطريق الأفضل لتحقيق فعالية المنظمة. فالحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤسسات يتحدد طبقاً لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية، سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة.

## 2. مشكلة الدراسة:

ومن هنا تبرز معضلة الربط بين المتغيرين ( إدارة المواهب والفعالية التنظيمية)، والسؤال الذي يمكن طرحه والسير على منوال الإجابة عليه هو:

## ما مدى مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

## 3. فرضيات الدراسة: لمعالجة الإشكالية الرئيسية نقتراح الفرضيات التالية:

- تعد إدارة المواهب من المفاهيم متعددة المعان والأبعاد، ولذا تتعدد مداخل دراسة أبعاد إدارة المواهب.
- تتجسد الفعالية التنظيمية عند تحقيق الأهداف المسطرة.
- تساهم إدارة المواهب في رفع أداء المنظمات وتحسين الإنتاجية التنظيمية وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

**4. أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إلقاء الضوء على نشأة ومكونات إدارة المواهب البشرية وأهميتها.
- الوقوف على أبرز أبعاد إدارة المواهب.
- تبيان مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.
- تبيان دور إدارة المواهب في تحقيق فعالية المنظمة.

**5. أهمية الدراسة:**

تكتسب أهمية البحث من أهمية المتغيرين المبحوثين بوصفهما متغيرين حرجين لمواجهة الصعوبات التي تجابه بيئة الأعمال المعاصرة كونها من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً والمهمة في إدارة الموارد البشرية، وهما: مفهوم إدارة المواهب الذي يعد أحد الأساليب التي تتمن الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة. وكذلك مفهوم الفعالية التنظيمية وما مدى تحقيق المنظمات لأهدافها، فهي من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي ومن بين الأسس القوية التي يركز عليها.

**6. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:**

- **الموهبة:** تمثل مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات الفكرية المتقدمة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمنظمة.
- **إدارة المواهب:** هي عبارة عن العمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية والتي تمتلك قوة فكرية ومواهب متميزة للعمل داخل المنظمات، ومن ثم تمكينها وتطويرها والاحتفاظ بها، بهدف تحقيق الفعالية والكفاءة للأداء بالمنظمة.
- **الفعالية التنظيمية:** قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعاً والمؤشرات الاجتماعية والسلوكية كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرار.. الخ. مما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.

ثانيا: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة

• الدراسات السابقة:

- دراسة (MAYA M & R. THAMILSELVAN (2013):

Impact of Talent Management on Employee Performance and Organizational Efficiency in ITSP'S- With Reference to CHENNAI City

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسات إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين والفعالية التنظيمية، وأجريت الدراسة الميدانية على 5 شركات تم اختيارها، وتوصلت إلى وجود ارتباط كبير لإدارة المواهب على الأداء والفعالية التنظيمية.

- دراسة (Fapohunda, Tinuke. M (2014):

Increasing Organizational Effectiveness Through Better Talent Management

هدفت الدراسة إلى معرفة عوامل الجذب وتحديات إدارة المواهب التي تعمل على زيادة فعالية المنظمة، وتوصلت إلى أن عملية التوظيف المعتمدة على معيار الكفاءة من طرف القادة والمديرين، و اختيار الأشخاص المناسبين والعمل على تنميتهم لسد ثغرات الكفاءة تساهم في مرونة المنظمة وتحسين أدائها وفعاليتها.

- دراسة (Nizamettin Bayyurt, Salman Rizvi (2015):

Impact of Talent Management on Perceived Organizational Effectiveness : Service Industry In Lahore Pakistan

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد إدارة المواهب ولتمثلة في ( سياسة الموارد البشرية، التدريب والتنمية، القدرة، الدافعية والفرصة) على الفعالية التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدافع والقدرة لهما تأثير قوي وإيجابي على إدراك الفعالية التنظيمية.

• الإطار النظري:

1- إدارة المواهب:

تعد إدارة المواهب Talent Management أحد أهم التحولات المعرفية المعاصرة في مجال الفكر الإداري الحديث، باعتبارها المصدر الرئيسي لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات في الوقت الحالي، وذلك بعد التحول نحو الموارد غير الملموسة وفي مقدمتها المهوبة ورأس المال الفكري<sup>1</sup>.

1-1- مفهوم المهوبة:

يتفق اللغويون على أن المفهوم اللغوي للمهوبة هو الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، بينما يختلف في تعريفها الاصطلاحي الأخصائيون النفسيون والتربويون، فهي عند بعضهم القدرة على الانتماء إلى فئة الشريحة العليا

من المجتمع التي تتصف بالذكاء المرتفع، وهي بالنسبة لآخرين القدرة على إظهار أو إمكانية إظهار مستوى عالي من الأداء في واحد أو أكثر من مجالات التعبير، أو القدرة على تحقيق مستويات إنجاز عالية ومن أشهر التعاريف للموهبة ذلك الذي يعتبر أن تكون الموهبة يتأني كنتيجة للتقاطع بين ثلاث حلقات من السمات الإنسانية هي القدرات العامة التي تفوق المتوسط، ومستوى من الالتزام العالي بالمهام، ومستوى عالي من الابتكار<sup>2</sup>.

والموهبة كمصطلح يمكن إيجازه على أنه أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد<sup>3</sup>.

كما عرفها آخرون على أنها مجموعة من القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>4</sup>.

ومما تقدم يستخلص أن الموهبة تمثل مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات الفكرية المتقدمة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمنظمة.

## 1-2- خصائص الموهوبين:

ولقد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتمثل هذه الخصائص كما يتبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (1): السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

م	السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
01	الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.
02	الاستقلالية	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه.
03	الأصالة	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكارا وحلولا جديدة وغير مألوفة.
04	المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطا فكرية تقليدية
05	الثابرة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
06	الطلاقة	يعطي عددا كبيرا من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه
07	حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميل لاستكشاف المجهول
08	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لمل يدور حوله.
09	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
10	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.
11	النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.

## مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية

12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.
13	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
14	القيادة	يظهر نضوجاً واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
16	الحس بالمسؤولية	يزن الأمور ويتحمل مسؤولية أعماله وقراراته.
17	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
18	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
19	تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحدث أكثر من معنى أو حل.
20	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

المصدر: عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص 21.

**1-3- تصنيف المواهب داخل المنظمة:** صنف (Osinga) المواهب داخل المنظمة إلى أربعة أصناف وذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها<sup>5</sup>:

أ- **مواهب القيادة: Leadership Talent** هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

ب- **المواهب الأساسية Key Talent:**

النوع الثاني من تصنيفات المواهب هي المواهب الأساسية وفيها:

- الأفراد ضمن هذا النوع يكونوا في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جداً للمنظمة نظراً لما يتمتع به من قدراً وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.
- الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.
- بالإضافة إلى أن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة (ندرة) المهارات.
- المواهب الأساسية عادة ما تمثل نسبة (5-2 %) من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.

**ج- الجوهرية Core Talent:**

- الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
- تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (12-6 شهر) من دون التركيز على المستقبل.
- يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.

**د- المواهب الداعمة Support Talent وفيها:**

- الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية.
- كثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للتشغيل الآلي.
- مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

**1-4- مراحل ظهور إدارة المواهب:**

تعكس إدارة المواهب إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، إذ أوضح Bersin بان وظيفة الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاث مراحل تاريخية على النحو الآتي<sup>6</sup>:

- **قسم الأفراد:** وهي الفترة التي امتدت منذ السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه وملامحها الأساسية هي توظيف الأفراد، دفع أجور لهم، والتأكد من أنهم استلموا من المنظمة عوائد ضرورية وأصبح فيها القسم وظيفة أعمال.
- **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:** وهي فترة امتدت من الثمانينات إلى التسعينات أدركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية وأصبحت بالتالي إستراتيجية وتطورت من وظيفة أعمال إلى شريك أعمال.
- **إدارة موهبة:** وهي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة وتتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جداً وأصبحت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.

**1-5- مفهوم إدارة المواهب:**

تباينت الآراء حول مفهوم إدارة الموهبة وتعريفه بشكل دقيق، إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة Mckinsey للدراسات والموسوم الحرب على الموهبة (The war of Talent) في عام 1997 والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل نفس الاسم في عام 2001 والذي عن Harvard Business School<sup>7</sup>. وفي ما يلي بعض تعريفات إدارة المواهب:

عرفت بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من اجل ضمان أفضل لاستقطاب (وجذب) العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما<sup>8</sup>.

وعرفها (Davies & Davies) بأنها أنها عملية الجذب المنهجي، التنمية، المشاركة والاحتفاظ بالأفراد ذوي الإمكانيات العالية والذين لهم قيمة خاصة بالمنظمة.<sup>9</sup>

كما عرفت على أنها أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأفراد والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.<sup>10</sup>

كما عرفها **Bhatnagar**: واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دوراً استراتيجياً كبيراً في المنظمات.<sup>11</sup>

وعرفت كذلك بأنها مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوفرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والخوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي.<sup>12</sup>

من خلال عرض التعاريف السابقة يمكننا استخلاص أن مفهوم إدارة المواهب هو عبارة عن العمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية والتي تمتلك قوة فكرية ومواهب متميزة للعمل داخل المنظمات، ومن ثم تمكينها وتطويرها والاحتفاظ بها، بهدف تحقيق الفعالية والكفاءة للأداء بالمنظمة.

وهناك مكونات جوهرية معينة ونماذج مفيدة لتعريف إدارة الموهبة من خلال النظر إليها والتي تشمل ما يلي<sup>13</sup>:

✓ روح الجماعة **Ethos**: وتتضمن القيم والسلوك والمعرفة ( عقلية الموهبة **mindset talent**) من أجا إسناد

النظرة القائلة بأن كل فرد لديه طاقة كامنة يمكن تطويرها.

✓ التركيز **focus**: معرفة أي الأعمال تحدث الفرق والتأكد بأنها مشغولة من قبل الأفراد المناسبين وفي الوقت

المناسب.

✓ تحديد الموقع **positioning**: وذلك من خلال البدء في قمة المنظمة والتدرج نزولاً عبر مستويات الإدارة من

اجل جعلها إدارية وليست موارد بشرية وجعلها مبادرة.

✓ الهيكلية **Structure**: خلق الأدوات ( الوسائل) والعمليات والتقنيات ذات مسؤوليات محددة وواضحة من اجل

ضمان أو التأكد من تنفيذ العمل بالشكل المطلوب.

✓ النظام **System**: ويعني تسهيل وتوضيح المدخل الشامل ذات الأمد الطويل من اجل خلق التغيير المستهدف.

**1-6- أبعاد إدارة المواهب:**

تعددت النماذج التي تناولت أبعاد إدارة المواهب، فأشارت هذه النماذج إلى أنواع مختلفة من الأبعاد، فهناك من سماها أبعاداً أو عناصر لإدارة المواهب، لذلك وبعد الإطلاع على العديد من الأبحاث والدراسات نقترح أبعاد إدارة المواهب التي اتفق عليها معظم الباحثين، وتمثل هذه الأبعاد في:

أ- استقطاب أو جذب الموهبة: تعمل المنظمات المتميزة على أن تحقق نجاحات وشهرة كبيرة، من خلال جذب العمالة الموهوبة، ويتم ذلك من خلال<sup>14</sup>:

- توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء ونظام للحوافز المادية.
- توفير فرص التدريب في داخل وخارج المنظمة.
- توفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي.
- الحوافز الأخرى المتعلقة بتوفر الجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين بالمنظمة.
- اسم وسمعة المنظمة.
- بيئة العمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار.
- وجود قدر من التمكين للموظفين.

#### ب - إدارة أداء الموهبة:

تهدف المنظمات من خلال إدارة الأداء إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية وسلوكية، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل. وإدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد المدير من أن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وهناك أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الأداء وتمثل برفع النتائج، وبناء الإمكانيات، والعمل على رفع أهمية الأداء<sup>15</sup>.

#### د- تنمية الموهبة :

إن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة حسب ما ورد عند كاربري جران رفا<sup>16</sup> :

- تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير؟).
- التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك؟).
- التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟).
- الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟).

إحدى أفضل النتائج الهامة لعملية تنمية المواهب هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف إلى مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال

الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج، والتي تتغير مع الزمن، نتيجة أخرى هامة لعملية تنمية المواهب هي نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدماء إلى الموظفين الحاليين والجدد علاوة على ذلك، تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل، والمشاركة في فرق عالمية، والتدريب متعدد الثقافات، والتوجيه، والتدريب<sup>17</sup>.

#### و- الاحتفاظ بالموهبة:

يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلاً التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل. وقد حددت بعض ممارسات الموارد البشرية الهامة التي يمكن أن تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين في المنظمة والمتمثلة في<sup>18</sup>:

- ثقافة المنظمة: تلعب ثقافة المنظمة دوراً حاسماً في الاحتفاظ بالعاملين في المنظمة، وذلك من خلال إظهار للعاملين بأن إدارة المواهب تمثل أولوية للجميع، ومصدر للمواهب العالمية.
- التطوير الوظيفي: المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفون على فهم جيد من مساراتهم الوظيفية وضمان إن منظمتهم تهتم بتنميتهم، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظمتهم.
- التعويض والاعتراف: فهي تؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين، ويكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر وقدر أكبر من الولاء.
- المرونة.

## 2- الفعالية التنظيمية:

### 1-2- مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعتبر برنارد أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط<sup>19</sup>. ولعل من أهم التعريفات التي تناولت الفعالية التنظيمية تعريف Etzioni حيث عرفها على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها<sup>20</sup>.

وعرف Yulk فعالية المنظمة بأنها مدى قدرتها على البقاء على قيد الحياة، وأداء مهمتها، والحفاظ على أرباح مواتية، والموارد المالية، وقيمة الأصول<sup>21</sup>.

وعرفت الفعالية أيضا بأنها الوصول إلى النتائج وفق البرامج المعدة، وهي تتحقق وترتبط بضرورة تحديد الأهداف والغايات ثم العمل على تحقيقها مع مراعاة الحد الأدنى من النفقات وأخيرا بلوغ النتائج المرجوة.<sup>22</sup>

كما عرفت على أنها إصدار أحكام على مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها ومدى قدرتها على المحافظة على نظم فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام المثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات. وهذا بغرض اتخاذ قرارات تهدف إلى إحداث التغيير والتطوير.<sup>23</sup>

والفعالية في أبسط معانيها هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعا والمؤشرات الاجتماعية والسلوكية كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرار.. الخ. مما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.<sup>24</sup>

مما سبق عرضه يتضح وبشكل جلي أن الفعالية التنظيمية لا تقتصر على تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما هي مفهوم أشمل وأوسع باعتبار أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح في ظل بيئة متغيرة وبتسارع، أين تسعى إلى البقاء والاستمرار بها.

## 2-2- الفرق بين الفعالية والمفاهيم القريبة منها:

يمكن تحديد الاختلاف بين الأداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل الأشياء الصحيحة	فعل الأشياء بالشكل الصحيح	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف، توفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في إنجاز العمليات، الاستغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير المحددة كما وكيفا
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

المصدر: بعاج الهاشمي، بعاج الهاشمي، دور العملية التدريجية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة- دراسة حالة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2010، ص 20.

الكفاءة والفعالية مرتبطتين، حيث يجب على المؤسسة إذا أرادت البقاء أن تحقق درجة من الفعالية والكفاءة في نفس الوقت، وعلى هذا الأساس، يمكن القول بان هناك علاقة قوية بين الفعالية والكفاءة فإذا ما تطرقنا إلى الفعالية على أنها درجة من نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فان الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق الفعالية. أما الأداء فهو محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية، بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية.

**2-3- خصائص الفعالية التنظيمية:**

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي<sup>25</sup>:

- ✓ الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن؛
- ✓ الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ؛
- ✓ التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة من المجتمع، الأفراد، المساهمين... الخ؛
- ✓ التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد؛
- ✓ النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه؛
- ✓ الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة. فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

**2-4- نماذج دراسة الفعالية التنظيمية:**

تبلورت مجموعة من الأنماط للفعالية التنظيمية من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ولعل من أهمها

ما يلي:

- ✓ **نموذج الأهداف:** يرتبط هذا النموذج باسم **Etzioni** أن قياس فعالية المنظمة حسب هذا النموذج يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها، إلا أن التعرف على تلك الأهداف يعترضه العديد من المشكلات لعل من أهمها<sup>26</sup>:

- هل تتعامل مع الأهداف الرسمية، أي المعلن عنها أم مع الأهداف العملية أي الواقعية؟

- هل يتم قياس فعالية المنظمة على أساس تحقيق أهم الأهداف (أي الهدف السائد) أم على أساس تحقيق أكثر من

هدف (أي تعدد الأهداف)؟

- ✓ **نموذج موارد النظام:** يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسي مفادها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها زمن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاضمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها<sup>27</sup>.

ويعتمد هذا النموذج في قياس الفعالية على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على توفير ما تحتاجه

من موارد ومن أهم هذه المؤشرات<sup>28</sup>:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية؛

- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية؛

- قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

### ✓ نموذج العمليات:

تعني الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل تكامل المنظمة والموارد البشرية الذي يقود إلى انسيابية العمليات وكفاءتها، أو جودة العمليات الداخلية، فهذا المدخل لا يأخذ البيئة الخارجية بنظر الاعتبار. وإنما يركز على الآليات الداخلية للمنظمة، وفعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية<sup>29</sup>.  
والمؤشرات التي يعتمد عليها هذا المدخل هي<sup>30</sup>:

- وجود مناخ عمل ايجابي، وتنامي روح الفريق؛

- وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة؛

- توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي.

### ✓ نموذج رضا المشارك ( الأطراف ذات المصلحة):

تعرف الفعالية وفقا لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة، فكلما كانت الإدارة العليا قادرة على صياغة أهداف تلي مصالح هذه الجماعات وتحقق نوعا من التوازن في المصالح فإنها تتمكن من تحقيق أداء أفضل<sup>31</sup>.

### 2-5- مؤشرات الفعالية التنظيمية:

توصل كامبل (Campbell.P) إلى جمع مؤشرات الفعالية التنظيمية في ثلاثين مؤشر هي<sup>32</sup>:

- الفعالية العامة: وتتمثل في الأحكام والآراء التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمنظمة؛
- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة؛
- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المنظمة أو منظمات تشابه في النشاط؛
- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛
- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن؛
- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجز عنه من خسائر مادية وبشرية؛
- معدل النمو في المؤسسة: عن طريق حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات؛
- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛
- دوران العمل: يشير إلى عدد العمال الذين تحلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛
- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛

- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء؛
- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة؛
- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة؛
- درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛
- الاندماج والتوافق: بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط؛
- تمتع المؤسسة بالشرعية: والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع؛
- التطابق: في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ؛
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية؛
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة؛
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ"؛
- مصاريف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال؛
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المنظمة: في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛
- برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها؛

- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها.

### 3- علاقة إدارة المواهب بالفعالية التنظيمية:

تلعب إدارة المواهب دورا رئيسيا في تطوير قيمة المنظمة، وتستثمر المنظمات رؤوس أموال كبيرة لتبني التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية لزيادة النمو. ونظرا لعدم كفاءة الموارد البشرية، فإن الاستراتيجيات والسياسات لا تحقق النتائج المرجوة في كثير من المنظمات، فالموارد البشرية تضيف المزيد من القيمة إلى الشركات؛ ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدارة المواهب الفاعلة، ومجموعة أخرى من أنشطة القيمة المضافة التي تؤثر على الفعالية<sup>33</sup>.

كما أشارت التجارب العالمية أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالتغير المستمر، أصبحت المهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات<sup>34</sup>.

ففي الوقت الحاضر، لم تعد الأراضي ورأس المال والأصول الثابتة الموارد الرئيسية للمنظمات لتكون قادرة على المنافسة العالية في الاقتصاد الحالي. ويعتبر رأس المال البشري موردا رئيسيا لتكثيف المنظمات مع المنافسة العالمية. ونتيجة لذلك، تتنافس المنظمات مع بعضها البعض للحصول على المواهب والاحتفاظ بها للحفاظ على صفقاتها ومواصلة نموها. من أجل زيادة فعالية الشركة، يمكن استخدام العديد من الموارد لتحقيق ذلك، بما في ذلك المال والرجال والآلات، و من أهم هذه الموارد، العنصر البشري<sup>35</sup>.

ويقول الكاتبان "لوري ودانييل" بأن المدراء مولعون بمقولة أن: "مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية"، في حين أن الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف! هذا خطير لأنه بالنسبة للكثير من المنظمات، المورد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها. ولذلك يتوجب على المنظمات إتباع الإستراتيجيات المهمة في استقطاب واختيار وتنمية واستبقاء المواهب لصالحها<sup>36</sup>.

حيث يعتبر العنصر البشري من الموارد الأساسية، والإدارة السليمة للموظفين الذين هم المحرك لهذه المنظمة أمر لا بد منه. ويعتمد نجاح أي صناعة على مساهمة موظفيها والتزامهم في بيئة تنافسية عالية ومعقدة اليوم، ولا يمكن قياس نمو ونجاح المنظمة فقط على الأرباح التي تكسبها، والمواهب التي تمتلكها. كفاءة وفعالية موظفيها هي من تقرر نجاحها<sup>37</sup>.

ويمكن القول بأن وجود المواهب في المنظمة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المنظمات، كما أنه يحسن الأداء على جميع المستويات الأمر الذي يتطلب تشجيع تلك المواهب وتحفيزها على العمل المبدع. وعليه يرتبط تقدير مهبة الفرد وقيمه بالعمل الذي يؤديه ويكون فريدا ومهما ويؤثر في تحقيق الأهداف، وبالتالي يكون التنافس على المهبة هو الشيء السائد في

المنظمات خاصة في الأوقات التي يكون فيها الاقتصاد في أسوأ حالاته، فإذا لم تستطع المنظمة أن تحافظ على مواهبها فإنها سوف تتراجع في أدائها، وفي حالة الاقتصاد الجيد فإنها سوف تفضل في تحقيق التميز التنظيمي.<sup>38</sup>

وبالتالي أصبح التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء بين المنظمات وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتماماً شديداً بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة والتي تعد قوة لا يمكن تقليدها، حيث تهتم المنظمات المعاصرة بوجودها كقوة ضاربة لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها وإستراتيجياتها بكل فاعلية واقتدار.<sup>39</sup>

ووفقاً ل (McGee) يستند العمل الفعال مع الناس المهويين على إستراتيجية إدارة المواهب المستمدة من إستراتيجية المنظمة، حيث تحاول إستراتيجية إدارة المواهب ضمان أن الأشخاص المهويين والموجودين، المؤهلين، والملتزمين يساهمون في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويسمى هذا الإجراء بصندوق المواهب "Talent pool".<sup>40</sup>

ويعزو Cappelli السبب الرئيس في عدم التوصل إلى نظام متكامل لإدارة المواهب إلى أن معظم المنظمات تدار بأسلوب بيروقراطي بالتمركز حول الهيكل التنظيمي، بمعنى أنهم يحاولوا أن يستمدوا مزاياهم التنافسية من خلال تشغيل كياناتهم (الوحدات الإدارية والمستويات الإدارية المختلفة) بدلاً من تسخير المواهب البشرية لدى المنظمات، فالمنظمات والمؤسسات في الولايات المتحدة تعتمد في أسلوبها على الاهتمام بالموارد البشري وخصوصاً المهويين منهم في تحقيق أهدافهم، أي أنهم يستثمرون في المورد البشري بحيث تقوم هذه المنظمات بترجمة الكفاءات والقدرات التي تكون قادرة على خلق المزايا التنافسية إلى محددات ومهارات تتكامل مع عمليات التوظيف وتقييم الأداء.<sup>41</sup>

وفي الأخير لا يمكن تجاهل أهمية إدارة المواهب في كل مجالات الحياة، كما تتفق الدراسات على أهميتها في تحسين فعالية المنظمة، ويمكن أن نحمل دور إدارة المواهب في تحسين الفعالية في النقاط التالية:<sup>42</sup>

- تحسين خدمة المستهلكين: باعتبار أن الحفاظ على المستهلكين يعتبر من أهم أهداف المنظمة؛
- تحسين إنتاجية المنظمة: وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد بشكل اقتصادي.

فالإنتاجية التنظيمية من مخرجات نظام إدارة المواهب باعتبارها معياراً لحسن تجميع واستخدام موارد التنظيم استخداماً يساعد على تطوير نتائج معينة، وباعتبارها معياراً للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء باستخدام أقل ما يمكن من الموارد ويمكن قياسها فعلياً من خلال المعادلة التالية (المخرجات/العمل) وهي من مؤشرات الفعالية التنظيمية.<sup>43</sup>

وتتحقق الإنتاجية التنظيمية من خلال عدة مداخل:<sup>44</sup>

- تزويد المنظمة بالكفاءات والمهويين ذوي الرغبة القوية في العمل.
- حسن الاستفادة من استغلال المواهب البشرية وتوجيه جهودهم نحو الفعالية والكفاءة.
- توفير المناخ الصحي والظروف الملائمة التي تتيح لإبراز مواهب العاملين وإتاحة الفرصة لتحقيق ذواتهم.
- حسن فهم البيئة الخارجية بفرصها وقيودها ومحاولة التكيف معها والتأثير فيها.

وتعتمد الفعالية على ثلاثة محددات أساسية للأداء: (1) الكفاءة وموثوقية العمليات (2) رأس المال البشري (3) التكيف مع البيئة الخارجية رأس المال البشري هو جمع العديد من الموارد. هذه الموارد يمكن أن تكون المعرفة والكفاءة والموهبة والقيادة والخبرة والتحديات والعاطفة الخ وهذا يؤدي إلى أهمية المواهب لتحقيق الفعالية التنظيمية<sup>45</sup>.  
 مما سبق نستخلص أنه من أجل النجاح والازدهار في السوق السريع والمضطرب، تحتاج المنظمات إلى قوة عاملة موهوبة تمكنها من الاستجابة بفعالية والتكيف مع الأداء في ظل هذه الظروف. وبالتالي، تساعد إدارة المواهب الفعالة على تغيير الإدارة داخل المنظمة، والتأثير على إستراتيجية الأعمال، ومجموعة من الأنشطة الأخرى ذات القيمة المضافة العالية التي تؤثر على فعالية المنظمة.

### ثالثاً: النتائج والتوصيات

#### 1. النتائج:

- ✓ إن إدارة المواهب عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والحفاظ على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمنظمات.
- ✓ إدارة الموهبة تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المنظمات بالموارد البشرية النادرة ذات المقدرات الجوهرية.
- ✓ الفعالية التنظيمية لا تقتصر على تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما هي مفهوم أشمل وأوسع باعتبار أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح في ظل بيئة متغيرة وبتسارع، أين تسعى إلى البقاء والاستمرار بها.
- ✓ عندما تلبى أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها .
- ✓ تأكد أن نجاح إدارة الموهبة يستلزمه متطلبات محددة إذا ما توافرت ستساهم مساهمة فاعلة في تحقيق انعكاسات ايجابية على مستوى فعالية المنظمة وسلوكياتها المختلفة وستحقق لها عوائد ملموسة.

#### 2. التوصيات:

- ✓ تصميم استراتيجيات وسياسات حديثة وثقافات تنظيمية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب في المنظمات مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال؛
- ✓ وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها؛

- ✓ لا تخلو أي منظمة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين فيها، لذا يجب أن تهتم بمؤلاء العاملين، وتحاول اجتذابهم من منافسيها بتوفير أفضل السبل والبيئات التي تحتضن عملهم وتشجع موهبتهم.
- ✓ التحديد الدقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف بالمنظمة، من اجل الاستفادة أكثر من نقاط القوة والتركيز على تحسين نقاط الضعف؛
- ✓ صياغة الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي؛
- ✓ إجراء دورات تكوينية للمسؤولين حول كيفية تقييم الأداء وهذا لزيادة فعالية المنظمة؛
- ✓ توسيع صلاحية إدارة المنظمة في استقطاب وتنمية العاملين الموهوبين وفق الكفاءة والاستحقاق والحاجة القصوى بما يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمة.

#### رابعاً: الهوامش

- 1- عبدالله عبدالله أحمد الطيبال، ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 13، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم بالجزائر، ص 81.
- 2- محمد سعيد الحميدي والهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب و إدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة معهد تدريب الضباط، كلية الشرطة، الإمارات، 2011، ص 4.
- 3- هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 17، العراق، الكوفة، 2010، ص 5.
- 4- سعد علي حمود العززي وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون - العدد التاسع والثمانون / 2011، ص 97.
- 5- سعد علي حمود العززي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 97.
- 6- أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الأزمات، دار اليازوري، عمان، 2015، ص 118.
- 7- أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 114.
- 8- خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط 1، 2013، ص 27.
- 9- Anwar Ahmad Arif & Md. Reaz Uddin, **Talent Management and Organizational Performance: An Empirical Study in Retail Sector in Sylhet City, Bangladesh**, IOSR Journal of Business and Management, Volume 18, Issue 10, October. 2016, p 11.
- 10- HOSSAM KORANY AHMED, **The Impact Of Talent Anagement On The Competitive Advantage In The Organizations**, Proceedings of 37<sup>th</sup> ISERD International Conférence, Abu Dhabi, UAE, 6<sup>th</sup> June 2016, p28.
- 11- سعد علي حمود العززي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 98.
- 12- سعد علي حمود العززي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 98.
- 13- هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 36.
- 14- فاطمة علي بلقاسم الفرحاني، أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب - دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي -، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2014، ص 131.

- <sup>15</sup> - اعلاء دهام حمد، اثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، العدد الخامس، جامعة بغداد، ص 15.
- <sup>16</sup> - صالح علي الجراح وجمال داود أبو دوله، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2015، ص290.
- <sup>17</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص290.
- <sup>18</sup> - Anwar Ahmad Arif & Md. Reaz Uddin, *op-cit*, p15.
- <sup>19</sup> - بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبيه في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة- دراسة حالة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2010، ص 17.
- <sup>20</sup> - Amitai Etzioni, *Authority Structure and Organizational Effectiveness*, Administrative Science Quarterly, volume 04, Issue 01, 1959, p.
- <sup>21</sup> -Nizamettin Bayyurt & Salman Rizvi, *Impact Of Talent Management On Perceived Organizational Effectiveness: Service Industry In LAHORE, PAKISTAN*, Journal of Business and Management, Volume 02, Issue 04, 2015, p469.
- <sup>22</sup> - George Mitchell and Cesar Sevilla, *Defining Organizational Effectiveness*, Maxwell school, Syracuse university, transnational TNGO initiative ,practitioner rvief:01,2011. p:02.
- <sup>23</sup> - ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بغزة -دراسة حالة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، فيفري 2004. ص:66.
- <sup>24</sup> - نور الدين تاوريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي (مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد منتوري قسنطينة. 2006/2005. ص:144.
- <sup>25</sup> - بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 24 .
- <sup>26</sup> - سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر "دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص 294.
- <sup>27</sup> - سنوسي علي، مرجع سبق ذكره، ص 294.
- <sup>28</sup> - بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 24.
- <sup>29</sup> - سعد العتري وآخرون، فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مجلة بغداد لإدارة الأعمال، المجلد15، العدد53، 2009، ص 28.
- <sup>30</sup> - بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 25.
- <sup>31</sup> - ماهر صالح بنات، مرجع سبق ذكره، ص78.
- <sup>32</sup> -عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 11.
- <sup>33</sup> -محمد مفضي الكساسبة، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2016، ص 93.
- <sup>34</sup> -عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص 02.
- <sup>35</sup> - Rita Kagwiria Iyria, *Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Naibobi Security Exchange in Kenya: Literature Review*, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3, No. 21, 2013, p 285.
- <sup>36</sup> -صالح علي الجراح وجمال داود أبو دولة، اثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، 2015، ص 289.

<sup>37</sup> - MAYA M & R. THAMILSELVAN, **Impact of Talent Management on Employee Performance and Organistional Effeciency in ITSP'S- With Reference to CHENNAI City**, IJER, Vol. 10, No. 2, 2013, p 453.

<sup>38</sup> -صالح علي الجراح وجمال داود أبو دولة، مرجع سبق ذكره، ص 288.

<sup>39</sup> -صالح علي الجراح وجمال داود أبو دولة، مرجع سبق ذكره، ص 284.

<sup>40</sup> -صالح علي الجراح وجمال داود أبو دولة، مرجع سبق ذكره ، ص 289.

<sup>41</sup> - داليا حافر، إدارة المواهب والإبداع، <http://daliahafez.com/>

<sup>42</sup> -بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-115.

<sup>43</sup> -عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>44</sup> -عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>45</sup> Nizamettin Bayyurt, Salman Rizvi, **mpact of Talent Management on Perceived Orgnizational Effectiveness : Service Industry In Lahore Pakistan**, Research Journal of Business and Management , volume 02, issue 04, p 470.