

# إدارة المواهب.. الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين

د.مقدود وهيبة

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

جامعة محمد بوقرة بومرداس

[ouameg\\_82@yahoo.fr](mailto:ouameg_82@yahoo.fr) ، [o-meghdoud@umbb.dz](mailto:o-meghdoud@umbb.dz)

## Résumé :

*L'accélération des changements, des développements et de l'accroissement de la concurrence que connaît l'environnement des affaires des organisations, sont autant de facteurs contribuant à leur pérennité et réussite qu'à leur péril. Par conséquent, un investissement efficace dans les ressources humaines devient désormais un défi capital dans leurs stratégies afin qu'elles puissent faire face à la concurrence. Cet investissement se matérialise –au plus haut niveau– par le management des talents qui représente l'une des plus importantes mutations intellectuelles de la pensée managériale contemporaine et un élément fondamental participant au développement du capital humain qui mène, lui aussi, à la réalisation des objectifs de l'organisation, ce qui a engendré la course aux talents. Et cette source d'excellence est devenue un champ de bataille des organisations qui se l'arrachent d'où le slogan de l'époque actuelle Guerre des talents.*

*L'objectif de notre recherche est l'étude des moyens en mesure de gérer et de gagner ladite guerre et ce, en affirmant et en mettant l'accent sur l'importance de la pensée managériale et de son apport efficient aux organisations, ce qui rendraient ces dernières capables d'affronter les défis du 21<sup>ème</sup> siècle.*

## المخلص:

إن تسارع التغيرات والتطورات في بيئة أعمال المنظمات واشتداد المنافسة فيما بينها زاد من خطورة بقاءها، استمرارها ونجاحها، ولهذا أصبح الاستثمار الفعال للموارد البشرية التحدي الأساسي لها وهو ما يجعلها قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحله في إدارة المواهب، التي تمثل أحد أهم التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، وعنصر حيوي يساهم في تنمية الرأس المال البشري الذي يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة، أين أصبحت المواهب أكثر ما تتنافس عليه هذه المنظمات نظرا لكونها مصدرا للتميز، ولهذا فشعار المرحلة الراهنة هو حرب المواهب. وعليه هدف هذا البحث لدراسة السبل الكفيلة بإدارة هذه الحرب وكسبها بطريقة ناجحة، وإبراز والتأكيد على أهمية هذا الفكر الإداري الجديد ومساهمته الفاعلة للمنظمات، مما يجعل هذه الأخيرة قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

## مقدمة:

يشهد العالم حاليا تغيرات سريعة ومتشابكة وشديدة التعقد، والتي تشكل بمجملها ضغوطا 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.

بناء 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؟" وللإجابة على هذا التساؤل تمت معالجة الموضوع ضمن المحاور الآتية:

**المحور الأول:** مفهوم إدارة المواهب؛

**المحور الثاني:** أسباب الاهتمام بإدارة المواهب، أهميتها، وكيفية 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، ولإحاطة بهذا المفهوم 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"،<sup>(1)</sup> ويرون أنها "القدرة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره"<sup>(2)</sup> 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 مجالات التفوق العقلي والتفكير الابتكاري والمهارات والقدرات الخاصة؛<sup>(3)</sup> 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<sup>(4)</sup> 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 قادراً على الإبداع والابتكار.<sup>(5)</sup>

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<sup>(6)</sup> وعبر عنها البعض على أنها قدرة ملحوظة في المجال الفكري أو الفني، فهي بالإضافة إلى كونها فطرية فإنها يمكن أن تظهر وتنمو مع العمل؛ وهذا ما أكدته "Miralles P 2006" وقال أن الموهبة نمط محدد من الموارد الشخصية للفرد المستقرة نسبياً ودائمة، عادة ما تكون موروثية، لكن يمكن أن تنمو في محيط العمل<sup>(7)</sup>. وفي نفس السياق يرى "Perretti 2008" 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<sup>(8)</sup> وفي مشروع سعودي بحثي وطني، يعرف الموهوب على نحو مشابه، حيث يركزون على عملية الكشف عنهم<sup>(9)</sup>.

وركز باحثون آخرون على ما تنتجه الموهبة في العمل، إذ أكد البعض على أنها تعني "كل ما يخلق فارق في أداء المنظمة، إما عن طريق مساهمة حاملها بشكل مباشر أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد، تأهل أصحابها لإنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمنظمة"<sup>(10)</sup> كما عرفت على أنها سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، وتعبّر عن التميز المختلف، وبالتالي فالموهوب هو شخص يبدي استعداد ملحوظ ويضيف قيمة من خلال أداءه الحالي أو المحتمل<sup>(11)</sup> وتعرفهم قوانين الحكومة الفيدرالية في أمريكا حديثاً على أنهم أفراد يظهرون مستوى أداء مرتفع أو استعداد في المجالات العقلية الابتكارية، الفنية، القيادية والاجتماعية<sup>(12)</sup>.

يؤكد الباحثون أن الموهبة ظهرت في الأدب الأنجلوسكسوني، الذين لديهم مقاربة 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<sup>(13)</sup>.

ويمكن القول أن الموهبة هي نتاج عملية تفاعلية بين الاستعدادات الفطرية والقدرات العملية للفرد من ناحية، والبيئة المحيطة به من ناحية والتي تستثير قدرات الفرد الكامنة وتوظيفها في الوقت المناسب، والذي يؤدي لإقراز أداء يجمع بين التميز والاختلاف. وفي إطار المنظمة، بالرغم من أن الموهبة مرتبطة بالموارد البشري إلا أنها تتعكس ضمن نسيج ثقافة المنظمة وتركيبها المعرفي، فالموهبة تحمل جانب فطري موروث وآخر مكتسب من التعلم الإستراتيجي، التنظيمي والإداري، فهي طاقة وقدرة تنمو وتتسع مع استقطاب الموارد البشرية إلى المنظمة وتدريبها؛ فمفهوم الموهبة يعرف من الخواص التنظيمية، متأثرة بشكل كبير بنوع الصناعة وطبيعة العمل وثقافة المنظمة ورؤيتها لقدرات الأفراد، وتعتبر ديناميكية وقابلة للتغيير عبر الزمن وبحسب الأولويات التنظيمية.

## 2 - ظهور إدارة الموهبة:

الكثير من يظن أن استعمال مصطلح الموهبة في المنظمة حديث، لكن الوقائع تظهر غير ذلك، وبالمقابل مصطلح إدارة الموهبة لم يظهر دفعة واحدة وإنما جاءت نتيجة عدة تحولات في إدارة الموارد البشرية، ويمكن إظهار كل ذلك وفق ما يلي:

أ- **تاريخ الاهتمام بالموهوبين:** تعتبر العناية بالموهوبين والمبدعين قضية مستحدثة في العصر الحديث، إذ عمد الصينيين في عام 2200 قبل الميلاد لتطوير آلية لاختيار المتميزين لكي تسند لهم بعض الوظائف الحكومية؛ أما في

التراث اليوناني نجد أن أفلاطون (347-429 قبل الميلاد) أكد على أهمية الفروق الفردية، وذهب إلى تقرير إمكانية التمييز بين الأفراد وقابليتهم وتطويرهم عن طريق تربية خاصة، وصنفهم إلى الرجل الذهبي الذي يتفوق بذكائه على الرجل الفضي والفولاذي والنحاسي، وقام ببناء توجيهها مهنيًا لأولئك الأفراد بحسب قدراتهم العقلية، إذ يوجه الرجل الذهبي لدراسة الفلسفة وعلوم ما وراء الطبيعة، في حين يتم توجيه البقية ليكونوا جنودًا وحرفيين. فعبر التاريخ نجد عدة تمييزات للموهوبين واختلاف تصنيفاتهم بحسب المنظومة الثقافية للمجتمع والظروف المحيطة بهم، فمثلاً نجد أن الرومان أعلوا من شأن المهندسين والجنود والقادة الحربيين، وكانوا يجرون عمليات الاختيار والتدريب في مراحل الطفولة المبكرة، واهتم العرب في عصر الجاهلية بالخطباء والشعراء والفرسان الشجعان؛<sup>(14)</sup> وبهذا يظهر أن العناية بالموهوبين ليست مسألة حديثة كما اعتبرها العديد من الباحثين.

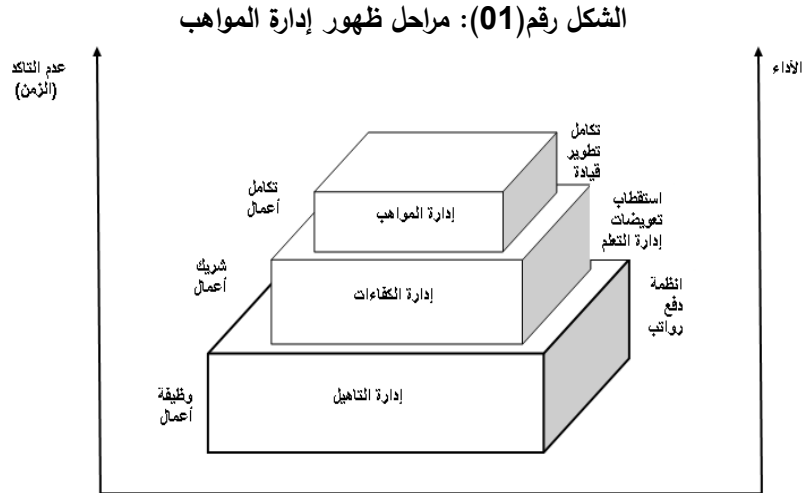
**ب- مراحل ظهور إدارة الموهبة:** يمكن القول أن إدارة الموهبة أتت كتطور اهتمام المنظمات لإدارة الموارد البشرية، ويمكن إدراج أهم المراحل فيما يلي:<sup>(15)</sup>

- **إدارة التأهيل:** كانت في سنوات السبعينيات إلى الثمانينيات 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 والامتثال للمهام المحددة لهم مع إبداء الولاء لمنظمتهم، فالعامل عندما يلتحق بالمنظمة يبيع وقته لها، فهو يبرم معها عقود الأجر مدى الحياة، أما فيما يخص المسار المهني فإن أساسه الخبرة والأقدمية الذي يتميز أنه عمودي، ونجد أن أفراد هذه المرحلة يعطى لهم اسم "الجيل الأول"، إذ تكمن مهام مدير هذا الجيل على مهام إدارة الأفراد.<sup>(16)</sup>

- **إدارة الكفاءات:** برزت هذه الإدارة في الثمانينيات من القرن العشرين ومازالت إلى يومنا هذا محل اهتمام العديد من المنظمات، إذ عرفت هذه المرحلة تغيرات وتعقيدات كثيرة للبيئة، خاصة اشتداد المنافسة؛<sup>(17)</sup> وهذا ما زاد من اهتمام المنظمات بالجودة والبحث عن التميز، وأصبح الأداء يقاس بها وبدرجة الاستجابة لمتغيرات المحيط، وهذا فرض واقعا جديدا لها يتمثل بزيادة اهتمامها بالموارد البشري واعتباره أهم مورد بالنسبة لها، وبهذا انتقلت المنظمات من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ثم للإدارة الإستراتيجية لها، فانتقلت من مجرد وظيفة أعمال إلى شريك أعمال؛ إذ أصبح الاهتمام أكثر حول عمليات الإبداع والابتكار وإبراز قدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية والرفع من كفاءاتهم من أجل القدرة على مواجهة كل تلك التعقيدات؛<sup>(18)</sup> أين أصبح نظام التعويضات يقوم على أساسها وهذا بهدف إطلاق طاقات الأفراد ومعارفهم، وسمي أفراد هذه المرحلة بـ "الجيل الثاني" أين يتم التركيز على تنمية الكفاءات المحورية.

- **إدارة الموهبة:** بدأت فكرة المواهب في المنظمة من خلال البحث الذي نشرته مجموعة "Mekinsy" للدراسات، الذي سمي بـ "حرب على المواهب the war of talents" في عام 1997، والذي تم تطويره بعد أن صدر كتاب بنفس العنوان عام 2001، الذي صدر عن "Harvard Business School"؛<sup>(19)</sup> وهكذا شاع استخدام عبارة حرب المواهب تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب المواهب، لكن مصطلح "إدارة المواهب" ظهر أول مرة عام 1998 من خلال مقال نشره "David Watking" كتطور لمفهوم إدارة الموارد البشرية.<sup>(20)</sup> وبهذا بدأ هذا المفهوم بالانتشار والتكيف في العديد من المنظمات مع تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وزيادة الاهتمام بالكفاءات، 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، والتي تقودها للنجاح؛ فالبحت 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 لتقادي تنقل هؤلاء الأفراد إلى المنافسين<sup>(21)</sup>.



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

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 GE"، الذي صرح: "إن الخطأ الإستراتيجي الذي يقع فيه المديرين أنهم يحاولون تنفيذ إستراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني وعقلية الجيل الأول"<sup>(22)</sup>.

### 3- تعريف إدارة المواهب:

تعتبر إدارة المواهب مفهوم العصر، لكنه لا يزال غامض وقليل التطبيق بالنسبة للكثير من المنظمات، بالرغم من أنها عامل النجاح الرئيسي لها، فتعقد كل منظمة بثقافة تميزها عن باقي المنظمات جعل وجود تباين للآراء حول مفهوم إدارة المواهب وتعريفها بشكل دقيق.

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 أنفسهم<sup>(23)</sup> كما تعتبر أنها تطبيق لأفضل ممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات لتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل، وتعرف بأنها وضع وتنفيذ لإستراتيجيات وسياسات والنظم التي تكفل اجتذاب الأفراد الأكثر تأهيلا وتوظيفهم واستبقائهم وتمييزهم<sup>(24)</sup> فهي تعتبر أنها فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، فهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من مواهبهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

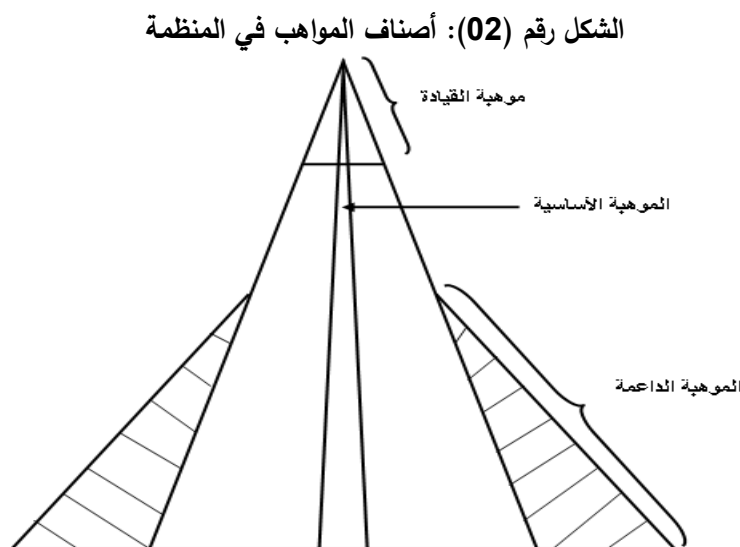
كل هذه التعاريف كما ذكرنا سابقا تركز على أنها إدارة خاصة في فئة معينة من الموظفين وهم الموهوبين دون غيرهم، وهذا قد يسبب أثارا سلبية للموظفين الآخرين الذين لا تعتبرهم المنظمة متميزين، وبهذا نجد من عبر عن إدارة المواهب على أنها تحتضن جميع الموظفين والتعامل معهم كهم على أنهم موهوبين، لأنها هي من قامت باستبقائهم منذ البداية للمنظمة،

فهم يرون أن على المنظمة أن تعمل على إطلاق مواهبهم ومهاراتهم من خلال ممارسات نموذجية؛ إذ تعرف على أنها إستراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين خاصة ذوي المهارات والمؤهلات التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية، فهي ليست تعبيراً عن تنمية وتطوير العاملين فحسب، بل يشمل أيضاً تحديد وتعيين وتوظيف إمكانات وقدرات الأفراد لنجاح المنظمة<sup>(25)</sup> وفي محاضرة للدكتور "منصور الشامسي" مستشار في دائرة الموارد البشرية في حكومة الشارقة أكد على أن إدارة المواهب تعتبر من أهم العمليات في المنظمة الضرورية في بناء المورد البشري وتعزيز قدراته وتشجيعه على الإبداع والتميز من خلال التدريب والتأهيل<sup>(26)</sup> 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<sup>(27)</sup> وتشير إلى أنها دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك التي تعتبر أن كل فرد لديه طاقات يمكن تطويرها وإبرازها بالإضافة للتعرف على الأعمال التي تحدث الفرق والتأكد من أنها مشغولة من قبل الأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب وجعلهم مبادرين، وهذا بخلق أدوات وعمليات وتقنيات لضمان تنفيذ العمل بالشكل المطلوب ويخلق التميز المستهدف<sup>(28)</sup>.

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.

#### 4- تصنيف المواهب داخل المنظمة:

يمكن تصنيف المواهب داخل أي منظمة للأصناف التالية، وذلك حسب الشكل التالي:



المصدر: سعد علي حمود العنزي وآخرون، المرجع السابق، ص: 98

ويمكن شرح أصناف المواهب فيما يلي:<sup>(29)</sup>

أ- **موهبة القيادة:** وتتواجد في قمة هرم تصنيف الموهبة، وهم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

ب- **الموهبة الأساسية:** تتضمن أفراد ذوي قدرات عالية ويمتلكون رؤية وتصور للمستقبل وهذا ما يجعل من مواهبهم هذه مهمة جداً للمنظمة لتحقيق مزايا تنافسية، وبهذا فهذه المواهب سريعة التناقص وتضيف قيمة للمنظمة، وعادة هي صعبة التقليد، ونسبة الأفراد الذين يحملونها عادة ما تكون ضئيلة.

ت- **الموهبة الجوهرية:** أصحاب الموهبة الجوهرية هم أفراد ينجزون الأعمال الأساسية للمنظمة في وقت قصير لا يتعدى السنة، وهم يشكلون القوة العظمى ضمن العمل وأكثرهم موظفو الإنتاج، وتساهم هذه الموهبة في زيادة منحى التعلم.

ث- **المواهب الداعمة:** تمكن من انجاز الأنشطة الداعمة للأعمال الجوهرية في المنظمة، وتعتبر مهارات الأفراد العاملين ضمن هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن استحداثها لموائمة التغيرات الحاصلة بسرعة.

### المحور الثاني: أسباب الاهتمام بإدارة المواهب، أهميتها، كيفية نجاحها في المنظمة

أكد المختصون والباحثين على أن هناك عدة أسباب تدعو للاهتمام والانتقال لإدارة المواهب، مما يستدعي ضرورة توجه المنظمات إليها، نظرا لأهميتها في نجاحها وتميزها، خاصة إذا عملت هذه الأخيرة باستعمالها بأسلوب يساهم في تحقيق أهدافها، ويمكن أظهار كل ذلك وفق ما يلي:

#### 1- أسباب الاهتمام والتوجه لإدارة المواهب:

ساهمت الكثير من الأسباب في تزايد الاهتمام بإدارة المواهب، أهمها:

- الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية، إذ يشهد العالم خلال العقود الأخيرة أعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية، وصاحب هذا تزايد النمو الديموغرافي، ومع التطور في مجال الاتصالات والمعلومات أزيلت الحدود والحوجز ولم تترك لأي دولة سوى أن تؤثر وتتأثر بالأحداث الجارية أيا كانت نوعيتها؛<sup>(30)</sup>

- تزايد الاهتمام بالأفراد في المنظمة، حيث يؤكد العديد من كتاب الإدارة أن نجاح المنظمات وتعوقها التنافسي مستمد من كونها مرنة ومبتكرة والذي يعتبر منبعها الحقيقي الأفراد العاملين بها؛<sup>(31)</sup>

- تتميز القوى العاملة في الدول المتقدمة بأنها متقدمة في السن، أي أنها ستترك العمل مع تقاعدها المحتوي على الخبرة والمهارة، التي يصعب تعويضها بسهولة بأفراد من نفس الأهمية، مما يؤدي بهذه المنظمات في التفكير في حل أسرع وهو الحصول على مواهب شابة قادرة أن تعوض هؤلاء الأفراد؛

- نتيجة لتزايد القوى العاملة في سوق العمل الذي يتنوع بين فئة الشباب المتعطش للعمل وفئة المتقاعدين العائدين لمجال العمل بخبراتهم وكفاءاتهم، فعلى المنظمات بذل المزيد من الجهد لاجتذاب المواهب والعناصر الممتازة والاحتفاظ بهم؛<sup>(32)</sup> ونفس الشيء إذا نظرنا لنوعية الأفراد المشكلين للمنظمة، ففي كل عشرة سنوات يأتي جيل جديد مختلف في علاقاته في العمل، في أهداف حياته وتوقعاته، فبالنسبة لكبار السن فهي عادة فئة نادرة أكثر انضباطا وتمتعا بالخبرة، أما الأجيال الشابة فهي ذات حماس ورغبة في بناء مساراتها الوظيفية، وبالتالي محاولة إظهار كل ما لديها من طاقات وقدرات؛<sup>(33)</sup> هذا كله يلزم المنظمة للعمل على تصميم برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وطريقة إدارتها؛<sup>(34)</sup>

- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء، إذ أدى النمو السريع وتعدد التكنولوجيا إحداث تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، فازدادت حاجة المنظمات لعاملين أكثر معرفة ومهارة وتخصص، فانتقلت من المهارات العامة إلى المهارات الخاصة؛<sup>(35)</sup> وبالتالي توجه وتحول اهتمام المنظمة للأداء الفردي.

#### 2- دور إدارة المواهب في المنظمة:

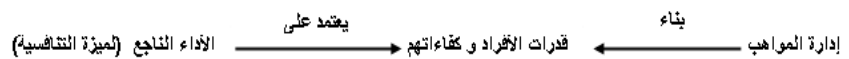
أشارت التجارب العالمية أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل المنظمة قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في آخر صوره في إدارة المواهب، ففي العصر الحالي الذي يتسم بالتغيير المستمر أصبحت الموهبة رأسمال عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب في مقدمة الأولويات.

إن الكفاءات والمواهب البارزة في المنظمة تساهم في عملية التطوير الإستراتيجي والتميز، وتعتبر أساس تحقيق الأهداف للمنظمة وبالتالي يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية والمنافسة؛<sup>(36)</sup> هذه الأخيرة التي أصبحت أكثر شراسة في اقتصاد المعرفة الذي يعرفه المحيط الاقتصادي اليوم، وأصبح التحدي الأساسي للمنظمات يتمثل في قدرتها على التكيف مع عالم

متغير في جميع الاتجاهات، سواء من ناحية الاتصالات، المعلومات، التكنولوجيا وغيرها، أين يزيد من اعتماد المنظمات على القدرات والابتكار والاندماج والاستغراق الخاص للعاملين 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 كذلك في أنها أتت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة، إذ أصبحت أي منظمة تعمل على جذب أفضل العناصر والقوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها، خاصة وأن ما يعادل 80% من الوظائف الجديدة منذ 1992 تتطلب قدرا من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل؛ بالإضافة إلى كون هؤلاء الأفراد يتعرضون للإغراء والاستقطاب من قبل المنظمات المنافسة، مما يدفع بالمنظمات سد فجوات الهيكل الوظيفي من مخزون المواهب؛<sup>(37)</sup> وخاصة وأن الأزمة المالية التي يواجهها العالم بداية من سنة 2008 أدت لزيادة تنافس المنظمات على المواهب، مما يجعل الإبقاء على العاملين ثم تدريبهم أمر يتوقف عليه نجاح كل منظمة، لتيقنها أن نجاحها يعتمد على الأدمغة وليس على القوة العضلية؛ وفي هذا الصدد تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية الأكثر جذبا للمواهب، وهذا نظرا لإدراك منظماتها لدرجة أهميتها في المنافسة العالمية القائمة لكونه أصبح التحدي الإستراتيجي لها؛<sup>(38)</sup> إن مثل هذه المنظمات تدرك أن انتقال موهبة منها يعني انتقالها إلى منظمة أو صناعة منافسة، سواء في نفس الدولة أو لدولة أخرى، وتيقنها جيدا أن انسجام مواردها البشرية وخاصة الموهوبين منهم فيما بينهم هو سبب التفوق.

إن حاجة كل منظمة لأنواع مختلفة من المواهب لنمو أعمالها، والعمل على جذب أفراد متميزين من سوق العمل بصفة عامة ومن المنظمات الكبرى للاستفادة من خبراتهم ومواهبهم، هو موضوع يشغل اهتمام كل مدراء المنظمات المتينة، ولهذا فهم يعملون على المحافظة عليهم بشكل يجعلهم لا يفكرون في ترك منظماتهم. فإدارة المواهب تمثل الطاقة التي تحرك المواهب وتدفعها نحو العمل المبدع والتميز، وتزيد من جاذبية المنظمة الذي يظهر من خلال تمكنها من الاحتفاظ بعمالها واهتمامها بتطويرهم، كما أنها تساعد على تنمية توجيه ميولهم المهني ومهاراتهم، وبالتالي إتاحة الفرص المناسبة لملاأ الوظائف بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة، كل هذا يؤدي لرفع مستوى رضاهم وطموحاتهم ويقلل من خطر انتقالهم لمنظمات أخرى؛<sup>(39)</sup> فالمنظمة تنمو من خلال مخزون أفرادها لكن تستمر في ذلك إذا حافظت على هذا المخزون واعتنت به وتوجيهه بفاعلية للعمل المناسب، والعمل على تطويره داخليا وخارجيا.

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 ما يلي:<sup>(40)</sup>



فمن أجل النجاح في محيط جد

تنافسي فإنه لا يكفي أن تكون جيدا في كل مكان لكن يجب أن تكون الأفضل في كل مكان مقارنة بالآخرين، وهذا ما تهدف تحقيقه إدارة المواهب،<sup>(41)</sup> هذه الإدارة التي 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.<sup>(42)</sup>

### 3- عوامل نجاح إدارة المواهب:

هناك عدة عوامل تساعد وتساهم في نجاح إدارة المواهب، وتتمثل فيما يلي:<sup>(44)</sup>

- ارتباط وتوافق إدارة المواهب مع إستراتيجية المنظمة وتعزيز مكانتها في الإدارة العليا للمنظمة، وهذا باعتبارها شريك، إذ يجب التأكد أن مشروع إدارة المواهب يناسب المنظمة وأنشطتها خلال تكاملها مع أنشطتها الأخرى وخططها، خاصة تكاملها مع الإدارة الإستراتيجية وخطط التشغيل للمنظمة؛

- إدارة الموهبة تنتظر 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 لمختلف الأدوار ودعم المنظمة بالمزيد من المواهب؛<sup>(45)</sup>

- 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 مكامن 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 على إيصال الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي.

#### 4- المبادئ التي تقوم عليها إدارة المواهب:

تقوم إدارة المواهب على عدد من المبادئ ، منها:<sup>(46)</sup>

أ- **الإنجاز:** إذ لا نستطيع منح لقب موهوب لأي شخص إلا إذا أنجز عملا يتسم بالاختلاف والتميز، فالموهبة تتبع من حسن استخدام وتوظيف المهارات والقدرات في ظل إدارة فعالة، بمعنى أنه في ظل إدارة المواهب تركز المنظمة على إسهامات أفرادها لا على شخصياتهم.

ب- **الفردية:** تعتمد المنظمات على الأداء الفردي الذي يكون واضحا وسهل التحديد في نتيجة الجماعة، حتى التقييم يكون حسب أداء كل فرد، لكن بطريقة لا تلغي وتناقض مبدأ العمل الجماعي.

ث- **الثقافة:** يجب أن تتعامل المنظمة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة.

ج- **الاختيار والتعيين:** إذ يعتبر الاختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفين الذين تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للأفراد القادرين على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات.

ح- **التدريب:** يجب تدريب الموهوبين لصقل مواهبهم والممارسة في ضوء إستراتيجية منظمة لقائمة المهام المخطط القيام بها.

خ- **الاتصال:** يحتاج الموهوبين إلى قيادات ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني والمفاهيم، وكذلك التغذية العكسية التي يصدرها الموهوبين، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية.

د- **المسؤولية في التقييم:** يجب أن تتوافر لدى المسؤولين عن إدارة المواهب المسؤولية في تقييمهم استنادا على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقضيان على الموهبة ولا يساعد على الانجاز والإبداع.

ذ - **الذكاء والمرونة:** في إدارة الموهبة يجب يتمتع القائد بالمرونة ليتمكن من التعامل مع الموهوبين وينشط مواهبهم، وهذا في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير .

ر - **إدارة الصراع:** غالبا ما يكون الموهوبين سببا أو طرفا في الصراعات التي تحدث في المنظمة، فهم الأكثر عرضة للوقوع فيها، والصراع يحتاج إلى حكمة الإدارة في التعامل معه.

ز - **التخطيط:** فالإدارة علم يحتاج للمزيد من التنظيم والتخطيط، وخارطة المواهب هي أحد طرق حل المشكلات، والتي تتضمن التعريف برسالة المنظمة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات المستقبلية.

### 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 مزيدا 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، والتأكيد على أهمية وقيمة عملية الاستقطاب الفعالة؛ فمن أجل مواجهة التحديات وإنجاز المهمات يتطلب الحصول على مواهب مختارة بعناية، وبهذا يصبح اختيار الموهبة قرار نجاح أو فشل المشروعات، إذ تخفق معظم المنظمات في اختيار الموهبة الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمنا باهظا في المستقبل.<sup>(47)</sup> وعليه نجد أن الدور الفعال للمدير هو استقطاب المرشحين الجدد للوظيفة، وخير مثال على ذلك نجد ما قام به مدير شركة "Général électrique" "Jack wlibg" الذي قابل شخصا أكثر من 500 متقدم للعمل، وهو بحد ذاته استثمار لوقته وجهده؛ فعملية الكشف عن الموهوبين هي في غاية الأهمية لأن نجاح برنامج إدارة المواهب يتوقف على مدى دقتها؛ فعادة ما يعتمد في ذلك أسلوب القفل والمفتاح، وتعني جعل المفتاح (الشخص المرشح للوظيفة) في مكان القفل المناسب له (الوظيفة).<sup>(48)</sup>

ب - **تطوير المواهب:** عادة ما تكون المواهب الفردية في المنظمة غير موظفة بالكامل، وبالتالي على المنظمة البحث عن طرق تستغل من خلالها القدرات غير المستغلة، وإيجاد طرق تمكن الأفراد المعنيين للمساهمة بشكل أكبر في تطوير منظماتهم؛<sup>(49)</sup> بمعنى أنه ليس كافيا أن تستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جدا وتتوقع بقاء مهاراتهم بنفس المستوى طوال مدة تواجدهم بالمنظمة، إذ يجب أن تعتمد المنظمة على تطويرهم. تعتبر برامج تدريب الموهوبين أحد أهم ممارسات تطوير قدرات ومهارات الأفراد، ووسيلة مهمة لكشف وصقل المواهب التي لم تكن ظاهرة من قبل. هناك من يعتبر أن التدريب لا يحقق الفرق عند الموهوبين، لكن هناك عدة دراسات بينت عكس ذلك، فعلى سبيل المثال رشحت مجموعة من المدارس المرحلة الثانوية في الصين 116 طالب للمشاركة في برامج للموهوبين بإحدى الجامعات في "Hong Kong"، إذ أخضعت 56 طالب منهم لبرنامج تدريبي أما الباقي لم يخضعوا لذلك، فأظهرت النتائج أن المشاركين في البرنامج التدريبي اكتسبوا ثقة ليكونوا قادة وازدادت مهاراتهم الاتصالية وضبط الانفعالات والقدرة على إيجاد بدائل وحلول لمشاكل معقدة، وبهذا أدرك الصينيون أنه للمحافظة على نجاح منظماتهم يجب تركيزهم على تنمية وتطوير أفرادها.<sup>(50)</sup> إن الأفراد

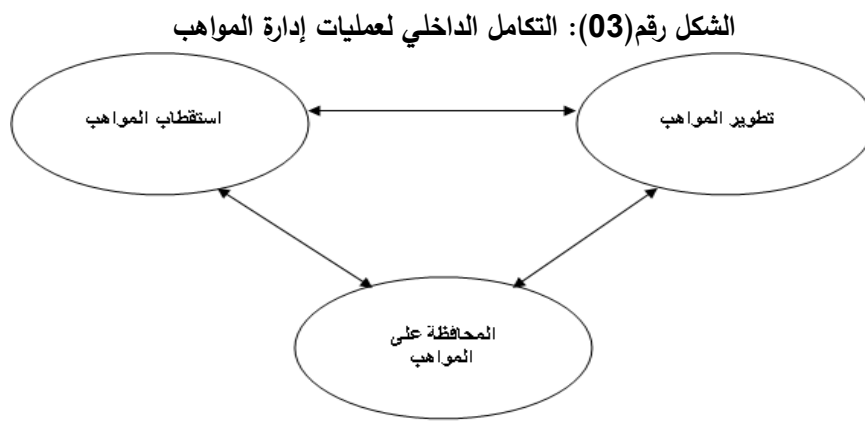
الموهوبين يهتمون بتطوير أنفسهم داخل المنظمة، فإن لم يجدوا من يعمل على تطويرهم فإنهم سيعتبرون أن بيئة عملهم غير مناسبة، لأنهم دائمي التطلع للتعلم والارتقاء بمهاراتهم وصقل مواهبهم وتحسين أدائهم، كما تعتمد المنظمة عادة عليهم من أجل تدريب باقي أفرادها وذلك للاستفادة منهم إلى أقصى حد، فهي تعتبرهم كاستثمار لبرامج التدريب المكلفة.

**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 وخاصة تلك الموجودة عند منافسيهم؛<sup>(51)</sup> ويكون ذلك بتوفير بيئة العمل المناسبة لهم والتي تشجعهم على البقاء؛<sup>(52)</sup> فمثلا نجد أن أهم الطرق التي تستخدمها المنظمات الناجحة للمحافظة على موظفيها يكون من خلال إيجاد سوق داخلي للفرص من أجل خفض العوائق الناتجة من تحركات الموظفين ودورانه داخل المنظمة، وهذا من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا، وبالإضافة لاحتواء واندماج الموظف في أي عمل يجد نفسه فيه.<sup>(53)</sup>

## 2- إدارة المواهب كنظام متكامل:

تعتبر إدارة المواهب كمنهج متكامل يركز على الأفراد والممارسات التي تؤدي إلى خلق القيم لكل منظمة بطريقة فريدة، وعلى هذا الأساس فهي تربط وتحقق التفاعل الإيجابي بين كل من المنظمة، الأفراد والممارسات، 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؛<sup>(54)</sup> فإدارة المواهب مجموعة من الممارسات التي يجب أن تكون مترابطة والتي تجعل منها نظام متكامل، والتي تكون متوافقة داخليا؛ أي أنها متناسقة فيما بينها ومتلائمة خارجيا؛ أي أنها متكاملة ومتناسقة مع الإستراتيجية التنظيمية؛ ويمكن توضيح ذلك وفق ما يلي:

**أ- التكامل الداخلي لعمليات إدارة المواهب:** تتمثل أهم عمليات إدارة المواهب كما ذكرنا سابقا في الاستقطاب، التطوير والمحافظة على الأفراد وخاصة الموهوبين، فهي فعاليات مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطا وثيقا الصلة، ويكون تحقيقها من خلال مجموعة متماسكة من الممارسات الإدارية النموذجية؛<sup>(55)</sup> ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:



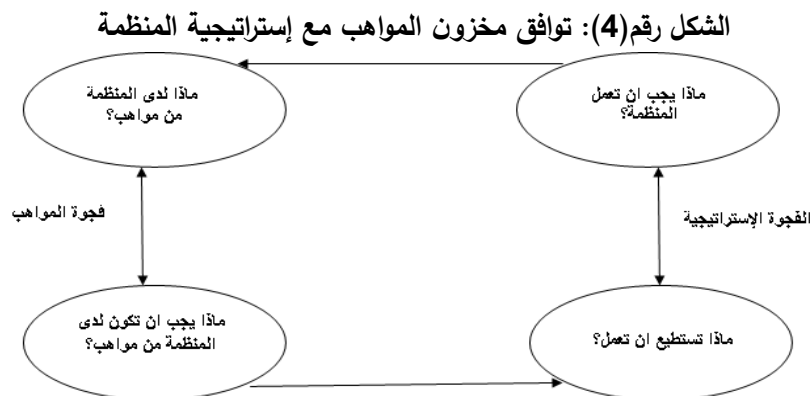
**المصدر:** هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق نفسه، ص: 28

يظهر من الشكل أن كل عملية مرتبطة بالأخرى، ويكون ذلك من خلال مجموعة متماسكة من الوسائل والأدوات التي تحقق نجاح كل عملية وتناسقها مع بعضها البعض؛<sup>(56)</sup> إن هذا الترابط يبين أنه في حالة وجود خلل في أحدها فإن ذلك سيؤثر في العمليات الأخرى، فمثلا إذا تم استقطاب ذوي المهارات وكانت عملية المحافظة عليها غير فعالة فإن عملية الاستقطاب ستفشل، لأن الأفراد الموهوبين إن لم يجدوا البيئة الملائمة التي يتوقعونها فإنهم لن يقبلوا بالتعاقد والانضمام

للمنظمة، كما أنه ليس كافياً أن تستقطب موظفين ذوي مواهب عالية وتتوقع بقاء أدائهم بنفس الأهمية طوال مدة توظيفهم خاصة مع تطور وتعدد 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، كما أنه إذا عملت المنظمة على توفير كل الوسائل للمحافظة عليهم ولم تجتهد في بناء برامج لتدريبهم فإن ذلك سيحدث خللاً لأنهم يهتمون بتطوير أنفسهم ويبحثون دائماً عن البيئة التي يتمكنون من خلالها زيادة معارفهم؛ 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 إجباراً لوقته أو الحيازة على كفاءاته، 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، بمعنى أنهم يحاولون استمداد مزاياهم التنافسية من تشغيل كياناتهم بفاعلية بدلاً من تسخير المواهب لديها، إذ يجب أن تترجم مواهب وكفاءات أفرادها التي تخلق مزايا تنافسية إلى محددات ومهارات معينة تتكامل مع عمليات إدارة المواهب، وبهذا فإن إدارة المواهب تقوم ببناء قدرات القوى العاملة لتساعد على إنجاز الأعمال من خلال وضع إطاراً تفصيلياً لهيكل المواهب والكفاءات في المنظمة، وبالمقابل يتم تحديد بنية وأدوار ومسؤوليات وفرص تطوير المنظمة في جميع قطاعات العمل لإيضاح كيفية وجوب إنجاز الأعمال؛<sup>(57)</sup> ويقول "Lars Morch" عضو اللجنة التنفيذية ومدير الموارد البشرية لأحد أكبر البنوك الدانمركية: "أنت تحتاج إلى الحصول على فكرة حول ما الذي تريد إنجازه وطرق الإدارة الأفضل للأفراد التي يمكن أن تساعد في إدراك الرؤية الإستراتيجية المتكاملة، وهذا يتطلب مدخلاً شاملاً ومتكاملاً لأدوات تقنية عالية القدرة والمرونة تحاول المنظمات الاستفادة لأقصى حد من مواهبها لاستخدامها في خدمة استراتيجياتها.<sup>(58)</sup>

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 الذي يبذل فيه.<sup>(59)</sup> ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



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

إن إستراتيجية إدارة المواهب لابد 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 تتوافقان لأن كل واحدة مشتقة من الثانية؛ وبهذا فإستراتيجية إدارة المواهب هي العملية التي تغلق الفجوة بشكل منظم بين الموهبة التي تمتلكها المنظمة تلك التي تحتاج إليها للرد بنجاح على تحديات العمل الحالية والمستقبلية؛ وعليه نقول أن الممارسات الإدارية الفعالة تمثل القوة الدافعة والمحركة لإستراتيجية إدارة المواهب الناجحة، فهي لا تقتصر على ممارسة واحدة ولا تتحقق أهدافها بمعزل إحداها عن الأخرى، بل هي قضية تكاملية وتعاون مشترك بين جميع أقسام المنظمة اتجاها تحقيق هذا الهدف.<sup>(60)</sup>

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

### **المصادر:**

- 1- محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دول الإمارات العربية : ، ص: (04/2011) (المتحدة، ورقة بحث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، ، ص: (23/2010) (2- : علي محمد، مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، (3) : 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
- (4) : صبحي تيسير، يوسف قطامي، مقدمة في الموهبة والإبداع، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، (1992)،

- (5): فؤاد علي العاجز، زكي رمزي مرتجي، واقع الطلبة الموهوبين والمتفوقين بمحافظة غزة وسبل تحسينه، مجلة الجامعة ، ص:337، موجودة على البريد ( الإسلامية للدراسات التربوية والتقنية، العدد الأول، (2012
- [www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/](http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/) الإلكتروني
- (6): ناديا السرور، تربية المتميزين والموهوبين، دار الفكر، عمان، (1998)، ص:16
- (7): 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
- (8): Peretti . Jean.Marri, Tous talentueux, édition d'Organisation, Paris, (2008), p :52
- (9): عبد الله النافع آل شاع وآخرون، ملخص التقرير النهائي لبرنامج الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، الرياض، (1997)
- (10): هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، الغزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 20، المجلد 07، الكوفة، (2011)، ص:05
- (11): 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](http://www.mensiaconseil.fr)
- (12): عائشة الجلاهية وآخرون، أساليب اكتشاف الموهوبين ورعايتهم في الإمارات العربية المتحدة، ندوة أساليب اكتشاف الموهوبين وسبل رعايتهم في التعليم الأساسي بدول الخليج العربي، ص:172
- (13): 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
- (14): عبد الله البريدي، الإطار المفاهيمي والمؤسسي للتأهيل المعتمد في مجال الإبداع والموهبة، مشروع مقترح للعالم العربي، ص:08، موجود على الموقع الإلكتروني التالي: [publications.qu.edu.sa/ojs/index.php/economic/.../248](http://publications.qu.edu.sa/ojs/index.php/economic/.../248) ،
- (15): 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
- (16): Nadine ANDRIATORAKA et autres, op-cit, p :15
- (17): طاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (2011)، ص:15
- (18): مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، (2009)، ص ص:38-39
- (19): هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق نفسه، ص:34
- (20): ناصر العديلي ، كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5670، متاح على الرابط: [www.aleqt.com](http://www.aleqt.com)
- (21): Nadine ANDRIATORAKA et autres, op-cit, p :15

(22): 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

(23) : Christophe Lo GIUDICE, op-cit, p :01-02

(24): التقرير السنوي لمنظمة الصحة العالمية حول الموارد البشرية، جدول الأعمال المؤقت للمجلس التنفيذي، دورة نوفمبر 2010، ص:01

(25): 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)، ص:380

(26) : مؤتمر الموارد البشرية الدولي: 2014 يوحى بصحة الموظفين والتناغم الوظيفي والتدريب، مجلة الموارد البشرية، مجلة شهرية تصدر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، العدد 36، أفريل (2014)، ص:13

(27) : رشا عرفة، إدارة المواهب:الاستثمار الأمثل للثورة البشرية، 2010/08/31، على الساعة: 11:40، موجود على الموقع الإلكتروني woman.islammessage.com/article.aspx?id=3337

(28) : هاشم فوزي العبادي،المرجع السابق، ص ص:35-36

(29) : المرجع أعلاه نفسه، ص ص:97-98

(30) : محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، المرجع السابق نفسه، ص:06

(31) : المرجع أعلاه نفسه، ص:06

(32) : مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناني، المرجع السابق

(33) : Nadine ANDRIATORAKA et autres, op-cit, p :11

(34) : أنس عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، (2011)، ص:26

(35) : محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، (2003)، ص:13

(36) : مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناني، المرجع السابق نفسه، ص:391

(37) : عزة الجوهري، 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 ص:03-05

(38) : عيود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري، عمان، (2010)، ص:194 (بالتصرف)

(39) : هيام حايك، إدارة المواهب والتخطيط المهني: على قائمة الأهداف الحاسمة نحو مجتمع معرفي عربي، مدونة النسيج

(2014)، موجود على الموقع الإلكتروني التالي:blog.naseej.com/2014/.../talent-management-:strategy/(بالتصرف)

(40) : مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناني، المرجع السابق نفسه، ص:396

(41) : Nadine ANDRIATORAKA et autres, op-cit, p :15

(42) : pierre MIRALLES, op-cit, p :33

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

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

- هاشم فوزي العبادي،المرجع السابق، ص ص:47-48

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

(44) : ثورون كاي، بيلانت آندي، ترجمة خالد العامري، فن إدارة الموهبة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة،

مصر،(2008)، ص:60

(45) : محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ص ص:05-

08، تجدونها على الموقع الإلكتروني: [www.arabgroup.net.eg](http://www.arabgroup.net.eg) (بالتصرف)

(46) : عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، المرجع السابق، ص ص:44-45

(47) : هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق نفسه، ص: 29

(48) : محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، المرجع السابق نفسه، ص:09

(49) : سوزان طه باناجة، مرجع سبق ذكره، ص:19

(50) : هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق نفسه، ص:31

(51) : Panczuk . S, Point. S, Enjeux et outils du marketing R H : Promouvoir et vendre les op-cit, Peretti . J.M,; ) 2ressources humaines, édition d'organisation, Paris, (2008), p :182 (5 p :225

(53) : Oliver KARAMIDAS, op-cit, p :16

(54) : pierre MIRALLES, op-cit, p :29

(55) : هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق نفسه، ص:28

(56) : محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، المرجع السابق، ص ص:07-08

(57) : هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق نفسه، ص: 38

(58) : مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناني، مرجع سابق، ص ص:422-423

(59) : سعد علي حمود العنزي وآخرون، المرجع السابق نفسه، ص: 99