

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة.

The impact of organizational culture on talent management.

د/ عمراوي سمية	د/ خيرالدين جمعة	أ/ حسيني ابتسام
أستاذة محاضرة- ب	أستاذة محاضرة - أ	أستاذة مساعدة - أ
جامعة علي لونيبي -	جامعة محمد خيضر-	جامعة محمد
البيدة 2	بسكرة	خيضر- بسكرة
Sm.amraoui123@y	djemaa2_biskra	he_ibtisssem10@
ahoo.com	@yahoo.fr	hotmail.fr



الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة ، باعتبار الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها ، فاستدامة المؤسسات مرهون بتميز مواردها البشرية و خاصة المواهبين منهم. خلصت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية أثرا ايجابيا إذا كانت تدعم عمليات إدارة المواهب بالمؤسسة و أثرا سلبيا إذا كانت ثقافة ضعيفة لا تعتبر مواهب الموظفين أصولا تنبغي اكتشافها و تطويرها و المحافظة عليها. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة المواهب، الموهبة.

Abstract :

The aim of this study is to determine the impact of organizational culture on talent management in the organization, as organizational culture is one of the main determinants of institutions' success or failure. The sustainability of institutions depends on the excellence of their human resources, especially those who are qualified. The study concluded that organizational culture has a positive impact if it supports talent management processes in the

institution and has a negative impact if a weak culture does not consider the talents of employees to be properly discovered, developed and maintained.

Keywords: *organizational culture, talent management, talent.*

مقدمة:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها. بافتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرارات، المحافظة على الجودة وتحسين الإنتاج، تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل المؤسسة.

تمثل الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية وتفعيل خططها وبرامجها.

يختلف الناس في الموهبة والمهارات والقدرات والذكاء والأفكار والخلفيات العائلية والثقافية، وغيرها. فيجب على إدارة الموارد البشرية كشف هذه السمات، لا سيما مواهبهم، وتعدد أفكارهم، وقبول وفهم اختلافاتهم، والعمل على تطويرها كأفراد. وهذا يتطلب أحد أكثر الأدوار تحدياً بالنسبة للمؤسسة، أي إدارة المواهب البشرية، فالقدرة على إدارة المواهب المختلفة أمر ضروري، لا سيما عند الأخذ في الاعتبار أنه بمجرد أن يشكل الأفراد جزءاً من المؤسسة، فسيتم تكليفهم بمهام متنوعة تمكنهم من العمل بشكل فردي أو في فرق.

تعد إدارة المواهب إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت على اهتمامات الباحثين، فقد نالت أهمية كبيرة عندما أشارت مجموعة (Mckinsey) الإستثمارية إلى عبارة الحرب على المواهب (*War for Talent*) لإع ادة التفكير في الإجراءات و السياسات التي ستتخذها لإستقطاب الأفراد الموهوبين و الإحتفاظ بهم¹. فإدارة المواهب تعتبر من الموضوعات المهمة لاسيما في ظل التحديات و الصعوبات الكبيرة التي يشهدها العالم في كل المجالات ، لأن الموارد البشرية اهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة فينبغي تطويرها و المحافظة عليها².

للإشكالية الدراسة : من خلال ماسبق يمكن صياغة الإشكالية التالية :

❖ ما أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة؟

ينبثق منها التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟ و ما أنواعها؟

- ما مفهوم إدارة المواهب؟ و ما هي عملياتها؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المواهب ؟

للإشكالية الدراسة : من خلال التساؤل الرئيس للدراسة يمكننا صياغة الفرضية الرئيسة التالية :

❖ يوجد أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة.

للأهداف الدراسة : إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة ، من خلال :

- إبراز مفهوم كلا من الثقافة التنظيمية و إدارة المواهب .

1 عبد الرزاق ابراهيم الشبخلي، سهيلة محمد فاضل لعبيدي، دور بعض العوامل التنظيمية

في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة(بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 22، العدد 90، 2016، ص 11.

2 هديل كاظم سعيد، افتخار عبد الحسين كاطع، دور القيادة الإستراتيجية في تبني

ممارسات إدارة الموهبة بحث ميداني في وزارة العلوم و التكنولوجيا، مجلة العلوم

الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 22، العدد 87، 2016، ص 175.

- معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المواهب.

للأهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في :

- محاولة معرفة أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد الوسائل الكامنة و القوية التي لها تأثير على مجموعة كبيره من المتغيرات التنظيمية بالمؤسسة.

- ابراز أهمية إدارة المواهب التي جاءت نتيجة استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة، والتي معها أصبحت مهمة أي مؤسسة وأي دولة تتمثل في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها.

للأمنهج الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على الدمج بين المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك من خلال وصف وتشخيص موضوع الدراسة، حيث تتطلب الدراسة الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بالموضوع.

بغية الإجابة على تساؤل الدراسة، ارتأينا تناول الدراسة ضمن المحاور:

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية.

ثانياً: ماهية إدارة المواهب.

ثالثاً: دور الثقافة التنظيمية في تبني إدارة المواهب.

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية.

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم التي يشوبها الكثير من الغموض والجدل، حيث أن هذا المفهوم واسع النطاق ولم يقدم له تعريفاً محدداً، فقد أعطاه كل من علماء الاجتماع وعلماء الاقتصاد، علماء النفس الاجتماعي إستعمالات مختلفة

مما ساهم في تعدد معناه³. من بين التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم هي "الثقافة تعبر عن جميع مخططات الحياة التي تكونت على مدى التاريخ، بما في ذلك المخططات الضمنية والصريحة والعقلية واللاعقلية، وهي توجد في أي وقت كموجهات لسلوك الأفراد عند الحاجة"⁴.
فالثقافة تبرز ذلك الاختلاف الموجود بين المجتمعات من حيث الآداب، التقاليد، القيم، المعتقدات، الإحتفالات، الأخلاق وأوضاع و ممارسات الأفراد داخل المجتمع، فهي -الثقافة- ليست مجرد وسيلة يدرك من خلالها شخص شيء معين، بل طريقة إدراكه لذلك الشيء⁵.

1. تعريف الثقافة التنظيمية فيما يلي نبرز مجموعة من التعريفات على

سبيل المثال لا الحصر:

- عرّف شاين (Shein) الثقافة التنظيمية على أنها " ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها⁶، والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك

³ خيرالدين جمعة، عمراوي سميرة، دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية

بالمؤسسة - نظرية Shein - مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 13-15.

⁴ محمد السويدي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 48.

⁵ Anne Maydan nicotera, Marcia J. clinkscales, Felicia R. walker, *understanding organizations through culture and structure-relational and other lessons from the african-american organization-lawrence erlbaum associates, Lawrence Erlbaum associaters publishers mahwah, new jersey, london , 2003,p2*

⁶ George A. Marcoulides, Ronald H. Heck, *Organizational culture and performance : proposing and testing a model, organization science, INFORMS, vol 4, n°2 , 1993, p 211*

والتفكير والإحساس بكل ماله علاقة بهذه المشاكل⁷، فهي تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي⁸.

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"⁹. فثقافة المؤسسة أصبحت نسق مألوف للرموز والدلائل التي تساعد الرئيس على تشارك القواعد والتعاون مع مرؤوسيه¹⁰.

- تناول Jay B.Barney الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز التي تؤدي بها الأعمال¹¹، والتي لها تأثير شامل داخل المؤسسة لأن ثقافة المؤسسات لا تصف فقط العلاقة بين العاملين، المستهلكين، الموردين والمنافسين وإنما هي كذلك تحدد وتبين مفتاح التفاعل بين هؤلاء الأطراف"¹².

7 Shein Edgar. H, **Organizational culture and Leadership**, Jossey Bass, San Franciseco,2004, P 17.

8 Jennifer A.Howard.Grenville , **Corporate culture and environmental practice- making change at a high technology manufacturer-glensanda house** ,U.S.A,2007, p 7.

9 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم دار وائل، الأردن، 2000، ص 286 .
10 Mats Alvesson **understanding organizational culture**, SAGE , london, 2002, p3

11 Joseph wallace , James Hunt, Christopher richard, **The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values**,MCB university press, the international journal of public-sector management, vol 12, n° 7,1999, p 549.

12 Jay B.Barney, **Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?**,the academy of management review, vol 11,n° 3,jul1986,p 657.

2. الفرق بين ثقافة الشركة و ثقافة المؤسسة:

في دراسات الإدارة و التنظيم، يستخدم الباحثون مصطلح ثقافة الشركة corporate culture ومصطلح الثقافة التنظيمية organizational culture أحيانا بالتبادل (ليعبروا عن نفس المعنى)، و أحيانا اخرى بالإختلاف (أي هناك إختلافا بينهما).

حسب رأي أنتوني¹³ (1994) Anthony؛ فمصطلح ثقافة الشركة يشير أكثر إلى "المثل العليا و القيم المتبناة" التي إقترحها و/أو إعتنقها كبار المديرين و ربما جماعات اخرى، والتي تعبر عن رسائلهم أو أفكارهم— ما ينبغي أن يكون ويتبع في المؤسسة—، في حين يشير مصطلح "الثقافة التنظيمية" إلى "الحقائق" أي الأنماط الثقافية الموجودة فعلا في المؤسسة (ما هو كائن فعلا).

3. أهمية الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تعكس صورة المؤسسة داخليا و خارجيا، فأهميتها تأتي في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء المؤسسة، كما يلي¹⁴ :

- تعتبر الثقافة صفة ملازمة للإنسان، بالتالي العامل، فهي تتغلغل وتنتشر في كل جانب من جوانب المؤسسة.
- تتعاظم أهميتها بزيادة إلتزام الأعضاء بالمؤسسة وإتمائهم لها، وشعورهم بالهوية وتوفر للعاملين فهما أفضل للمؤسسة بما تفسره من معان لهم وتعزيز قيم المؤسسة، كما تعتبر وسيلة إتصال وتفاهم.
- تعتبر آلية لتشكيل السلوك (أنماط السلوك) داخل المؤسسة.
- تحقيق التكامل الداخلي بين الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة، كما تساعد ثقافة المؤسسة على عملية التكيف مع البيئة الخارجية والإستجابة للتغييرات السريعة التي تتعرض لها.

13 Mats Alvesson, *op cit*, p 15.

14 سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال- المفاهيم والأسس والتطبيقات- معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص ص179-181.

- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة و القوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة. يمكن للثقافة أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي و السلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها و مبادراتها.
- إن التقاسم القوي و الواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الإستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها¹⁵.

4. أنواع الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية عدو أنواع من أهمها تصنيف و لاش (Wallach) حيث قسمها إلى ثلاث أقسام، و هي¹⁶ :

1.4 ثقافة بيروقراطية: و هي تتسم بالسلطة و المسؤولية، و يكون العمل على درجة عالية من التنظيم و التنسيق و الترتيب، إضافة إلى أن تدفق المعلومات و الصلاحيات و أنظمة الرقابة تتسم بالهرمية.

2.4 ثقافة إبداعية: تتميز بها المؤسسات التي يتسم العمل فيها على الإنجاز و المخاطرة، و في حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى إرهاق العاملين، و يكون هذا النوع من المؤسسات مجازفة كونها خلاق و متحدية. نجد في مؤسسة رينو (Renault) الإبداع المؤسسي هو ثابت من ثوابت المؤسسة، ففي سنة 2006، شدد ميشال دوفيرفيل - Michel de Virville - مدير الموارد البشرية ل Renault على فكرة أن المؤسسة و مسيرتها ينبغي لهم أن يفكروا في مصير

15 دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة- دراسة ميدانية بولاية سطيف- مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2001، ص ص 241، 240.

16 أكرم عبد الحميد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفسفات المساهمتين العامتين الأردنية- دراسة مسحية- مؤنة للبحوث و الدراسات، المجلد 18، العدد 4، الأردن، 2003، ص 197.

Raymond Lévy, Louis مؤسستهم و توجهاتها، كما أقر المسيرون؛
Carlos Ghosn و Schweitze مدى أهمية ثقافة المؤسسة و تطورها¹⁷.

ومع التغييرات السريعة للمحيط، أصبح الإبداع ضرورة حتمية فعلى المؤسسات
الراغبة في الاستمرار و التفوق توجيه ثقافتها نحو الإبداع. حيث أن المؤسسات
الناجحة اليوم تتميز بثقافة قوية و قابلة للتكيف و التطور لأن في عمق تفكير
مسيرها يوجد.....الإبداع¹⁸.

و الشكل الموالي يبين قوة و مرونة الثقافة المبدعة في المؤسسة .

شكل رقم (01) : قوة و مرونة ثقافة المؤسسة.



17 خيرالدين جمعة ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة
الإقتصادية - دراسة حالة EN.I.C.A.B، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية
تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة - جامعة بسكرة، 2015، ص 22 .

18 Olivier Devillard, Dominique Rey, *Culture d'entreprise : un actif
stratégique-efficacité et performance collective*, Dunod, paris,
193.-France, 2008 , p p 191

المصدر: Olivier Devillard, Dominique Rey **Culture**

d'entreprise : un actif stratégique–efficacité et performance collective, Dunod, paris, France, 2008 , p 193.

3.4 ثقافة داعمة: حيث تتسم بالتماسك كالعامل بروح الفريق و ذات توجهات نحو العلاقات و التعاون و الحرية الفردية و المبادئ الإنسانية و العمل الجماعي.

ثانيا: ماهية إدارة المواهب.

تم استخدام مصطلح إدارة المواهب لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس في عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه، ورد مصطلح ومفهوم وعملية إدارة المواهب في التسعينيات واستمر بعد تكييفه، واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أنه يجب العناية بمواهب ومهارات العاملين فيها، وأنها يجب أن تكون مركز الاهتمام التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها.

1. تعريف الموهبة و إدارة المواهب

تعد الموهبة قضية العصر، إذ إن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم و تقنية و معرفة، وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز، و تغيير المألوف، و ابداع كل جديد، و لا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالإعتماد على دور الموارد البشرية لا سيما الموهوبين منهم، فتقدم الأمم و رقيها مرهون بتميز مواردها البشرية، و نتاجها العلمي، و التقني، إذ تشكل الموهبة قوة مميزة

لإدارة المؤسسة تمنحها سمة التفوق، و الريادية في تعاملها مع فرص بيئتها، و مخاطرها، و تحدياتها الحالية و المستقبلية¹⁹.

تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات، تمكنهم القيادة بنجاح والتغيير داخل المؤسسة. يمكن القول بأن وجود المواهب في المؤسسة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المؤسسات، كما أنه يحسن الأداء على جميع المستويات الأمر الذي يتطلب تشجيع تلك المواهب وتحفيزها على العمل المبدع. وعليه يرتبط تقدير موهبة الفرد وقيمه بالعمل الذي يؤديه ويكون فريداً ومهماً ويؤثر في تحقيق الأهداف، وبالتالي يكون التنافس على الموهبة هو الشيء السائد في المؤسسات خاصة في الأوقات التي يكون فيها الاقتصاد في أسوأ حالاته، فإذا لم تستطع المؤسسة أن تحافظ على مواهبها فإنها سوف تتراجع في أدائها، وفي حالة الاقتصاد الجيد فإنها سوف تفضل في تحقيق التميز التنظيمي²⁰.

تعرف إدارة المواهب على أنها " عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسات"²¹.

يمكن تعريف إدارة المواهب البشرية بأنها " قدره المؤسسة على توفير نهج منظم لجذب الموارد البشرية الماهرة وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء

19 محمد مضي الكسابية، تأثير إدارة المواهب و التعلم التنظيمي في استدامة شركة زين

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 12، العدد 01، 2016، ص 96.

20 صالح علي الجراح، جمال داود أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في

تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ،

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 11، العدد 02، 2015، ص 288.

21 أيمن ديوب، دانا محمد ديب الكويضي، واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم

للحوالات المالية في دمشق، مجلة جامعة البحث، المجلد 39، العدد 70، 2017، ص 19.

الأفراد على أنهم موهبة/مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المؤسسة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى²².

وتشير إدارة المواهب إلى " مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجوده المواهب المتوافرة في المؤسسة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير واثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لاسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي"²³.

2. تصنيف المواهب: تصنيف المواهب داخل المؤسسة إلى أربعة أصناف²⁴ :

- مواهب قيادية Leadership Talent : هذه الفئة تكون في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسئولية في وضع وإعداد

22 نضال المصري، محمد الآغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح

تطبيقي تنموي استراتيجي مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الرابع للعلوم

الإجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش، 19-21

مارس 2015، ص 38.

23 عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من

وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 29.

24 محمود حسن جمعة، الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية

دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالي، مجلة كلية مأمون الجامعة، العدد 26، 2015،

ص ص 135-136.

وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

- مواهب أساسية Key Talent: يشمل النوع الثاني أفراد لديهم حس

المنافسة القوية ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمؤسسة نظراً لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه من رؤية وتصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وأن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المتخصصين وقادة الفكر أو ذوو المهارات النادرة.

- مواهب جوهرية Core Talent: يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن

العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون.

- مواهب داعمة Support Talent: إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم

المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، وكثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الادارية التي قد تصلح للأتمتة، وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

3. أهمية إدارة المواهب:

تلعب إدارة المواهب دور كبير في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية، كما يمكن بواسطة الاستخدام المنظم لها، حل العديد من الحالات والمشاكل الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة بشكل جيد، فعلى سبيل المثال صعوبة ملء الوظائف الأكثر أهمية في المؤسسة عندما يكون هناك عدد قليل من الأفراد الماهرين في أسواق العمل، من ناحية أخرى يمكن إن تنجح عملية اكتساب العاملين الماهرين في المؤسسة ولكن الصعوبة تكمن في الاحتفاظ بهم، فضلاً عن دورها في جعل المؤسسة موقع جاذبية للعاملين الماهرين، كما لها

دور فعال في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يساهم في ملء الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمؤسسة ، كما تكمن أهميتها في التأثير على أداء الأفراد وبالتالي على الميزة التنافسية للمؤسسة ، بالإضافة إلى دورها في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع ، فضلا عن تحقيق المرونة للمؤسسة من خلال أداء البرامج التدريبية .وقد اتفق العديد من العلماء والأكاديميون بان ادارة المواهب يمكن ان تساهم في ضمان نمو المواهب داخل المؤسسة بدلا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الاداء وضمان الاستخدام الملائم للعاملين بالشكل الذي يساعد على دعم عملية تعلم المقدرات الموجهة ذاتيا داخل المؤسسة²⁵ .

4. عمليات إدارة المواهب: يمكن تحديد اهم عمليات ادارة المواهب بالاتي²⁶ :

1.4 تخطيط الموارد البشرية(المواهب):تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال مقارنة عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم ، بالإضافة الى ذلك فأنها تهدف الى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المؤسسة على سد الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منها. ان خطة العمل المتكاملة يجب ان تتضمن تأسيس إجراءات تخطيط الموارد البشرية ، وخطط الاستئجار ، ووضع ميزانية التعويضات ، ووضع الأهداف لسنة العمل.

2.4 استقطاب(جذب) المواهب: بسبب التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسة في ملئ الوظائف المهمة التي تتطلب مقدار كبيره من المقدرات والمهارات من جهة ،

25 غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 13، ص 92.

26 غني دحام غناي الزبيدي، حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص ص 93-95.

وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جهة أخرى ظهر ما يعرف "بحرب المواهب"، وهنا تبرز أهمية الاستقطاب كاحدى الأنشطة المهمة للمؤسسة ، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لمثل الوظائف الشاغرة ، وجذبهم واختيار الأفضل منهم ، و لنجاح عملية الاستقطاب تحتاج المؤسسة الى إتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة ، بالإضافة الى اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب ، فضلا عن بناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجه المنافسة الشديدة من اجل الموهبة . على المؤسسة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي نتيجة لذلك ستتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها ²⁷.

3.4 إدارة أداء المواهب : تسعى المؤسسة من خلال ادارة الأداء الى تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية ، وبدنية ، ومهارات فنية ، وفكرية ، وسلوكية ، ذلك بهدف تحديد نقاط القوّة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ، كضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل.

هنالك ثلاث أغراض تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق ادارة الأداء هي الغرض الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل ، والغرض الإداري على مستوى الادارة التنفيذية ، والغرض التطويري على مستوى الأفراد العاملين في المؤسسة وهنالك أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الأداء وتتمثل برفع النتائج ، وبناء الإمكانيات ، والعمل على رفع أهمية الأداء .

27 مقري زكية، يحيواوي نعيمة، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام

التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية- وحدة منعة

(باتنة)، مجلة دراسات ادارية ، كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة البصرة، المجلد 7،

العدد13، 2014، العراق، ص 179.

4.4 تطوير المواهب: ينبغي على المؤسسات عند تعيين العاملين فيها ، ان تقوم بتدريبهم وتمكينهم لكي يصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة اكبر معها ، ان التطوير يعد إحدى لإجراءات الفعالة للحفاظ على المهبة داخل المؤسسة.

يجب ان تمنح المؤسسة الأفراد الموهوبين الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي ، إذ يؤدي ذلك الى تقوية حافزهم وتطوير وظائفهم في الوقت نفسه ، ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين ، ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة ، كما أن المؤسسة إذا أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي ، فأنها قد تتعرض إلى خسار المهبة المتوفرة لديها ، ويجب ان تركز خطط التطوير الفعالة والكفوءة على السلوك ، والقيم ، والمهارات الشخصية²⁸ .

5.4 تعويض المواهب : تهتم ادارة المواهب بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة ، وتحديد أجرها ودرجات الراتب للوظائف المختلفة ، كما تقوم بتوفير الإدارة السليمة لنظام الأجور، بالشكل الذي يتفق مع مقدار المخاطرة والجهد والمهارة المقدمة من قبل العاملين، إن للتعويضات والأجور اثر مهم على اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة ، ومدى ولائهم ورغبتهم بالاستمرار بالعمل فيها ، تعتبر الحوافز من أهم مرتكزات الأداء الرئيسية لإدارة المواهب ، فمن خلال الحوافز يمكن السيطرة على جودتها في المؤسسة .

6.4 الاحتفاظ بالمواهب: يمثل الاحتفاظ بالمواهب العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء المهبة داخل المؤسسة ، من خلال تشجيع الاستثمار في

28 علاء دهم حمد، اثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة

العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، كلية الإدارة و الإقتصاد، الجامعة العراقية، العدد 05،

2015، ص 150

الأفراد العاملين وبشكل مستمر، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المؤسسات الى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلاً " التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المؤسسة ، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل، وتوجد عدّة افتراضات من الممكن إن تساعد ادارة المواهب على الاحتفاظ بالموهبة منها : " يعمل الأفراد بشكل أفضل ليس من اجل الأموال وإنما عندما يشعرون بأن جهدهم له اثر في نجاح المؤسسة ومدعوم من قبل إستراتيجيتها " .

7.4 تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)؛ هي عملية

تقدير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في المؤسسة و تحديد و تقييم المواهب المحتملين و تزويدهم بالمهارات و الخبرات المناسبة للفرص الحالية و المستقبلية لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة و اختيار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة. و يعد تخطيط التعاقب وظيفية مهمة تمكن المديرين و الأفراد لتميز المرشحين الصحيحين في الوظائف، إلا أنها ينبغي أن تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية من المواهب من خلال المتوافر منها، لمساعدة المؤسسة على تجاوز التحديات الإستراتيجية و التشغيلية التي تواجهها من خلال ايجاد الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب²⁹ .

ثالثاً: دور الثقافة التنظيمية في تبني إدارة المواهب

إن القدرة على إدارة المواهب المختلفة أمر ضروري ، لا سيما عند الأخذ في الاعتبار أنه بمجرد أن يشكل الأفراد جزءاً من المؤسسة ، فسيتم تكليفهم بمهام متنوعة تمكنهم من العمل بشكل فردي أو في فرق.

²⁹ نور خليل ابراهيم، خالد سلمان سعد، متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الإحتواء

الحالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 21، العدد 86، 2015، ص 557.

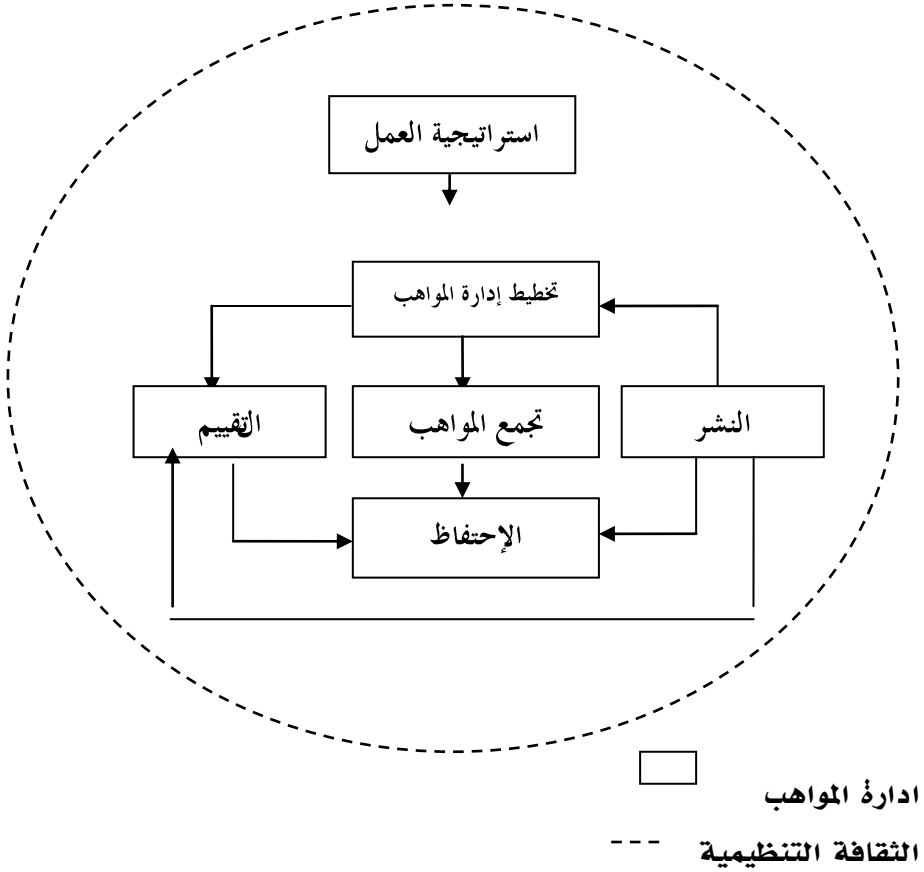
1. العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المواهب³⁰:

لا يتطلب إدارة المواهب فقط جذب وتطوير و الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين ولكن أيضا إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم تطوير الموظفين الموهوبين ، و التركيز على المواهب الرئيسية ، و بالتالي دمج فكرة استخدام المواهب في ثقافة المؤسسة ، مع التركيز المتجدد على إشراك موظفي المؤسسة كمصدر داخلي لاكتشاف المواهب. كما يتطلب تكامل ممارسات تنمية المهارات القيادية و تخطيط التعاقب من خلال المشاركة الإدارية وجود ثقافة تنظيمية مساندة لذلك.

تساند الثقافة التنظيمية كل مسار و كل دورة من عمليات إدارة المواهب أي الجذب و التطوير و الإحتفاظ و تخطيط التعاقب... كما هو موضح في الشكل التالي.

30 Fanxing Meng, Xiaomei Wang, Huajiao Chen, Jin Zhang, Wei Yang, Jin Wang, Quanquan Zheng, *The influence of organizational culture on talent management: A case study of a real estate company*, *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol 7, No 2, 2016,p 135.

شكل (02): العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المواهب.



ادارة المواهب

--- الثقافة التنظيمية

مصدر:

Fanxing Meng, Xiaomei Wang, Huajiao Chen, Jin Zhang, Wei Yang, Jin Wang, Quanquan Zheng, The influence of organizational culture on talent management: A case study of a real estate company, Journal of Chinese Human Resource Management, Vol 7, No 2, 2016,p 135.

الثقافة التنظيمية تدعم أنشطة وعمليات إدارة المواهب التي تنطوي على التحديد المنهجي للمواقع الرئيسية التي تسهم بشكل مختلف في الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ، وتطوير مجموعة المواهب من أصحاب المناصب العليا وذوي الأداء المرتفع وتطوير بنية موارد بشرية متميزة لتسهيل ملء المناصب الضرورية من الأفراد الموهوبين لضمان استمرار التزامهم بالمؤسسة.

إن الثقافة التنظيمية التي تعتمد على كل من الراحة النفسية للموهبة والرضا المادي هي التي تنجح في الاحتفاظ بالموهبة نتيجة للطبيعة الإستثنائية للأفراد الموهوبين، فقد لا يملأ المال والوضع والقوة رغبة الموهبة في جعلها مستقرة ودائمة في المؤسسة. بل يتطلب الحفاظ على المواهب مزيج يعتمد على العوامل الثلاثة التالية: المال، والراحة النفسية و المنصب المناسب .

2. توجيه الثقافة التنظيمية لتنمية المواهب في عصر المعرفة و التغيير³¹:

في معظم الحالات المتعلقة بالمؤسسات وثقافتها ، يُنظر إلى تطوير الأفراد من حيث مواهبهم على أنه أمر حاسم للنجاح الاقتصادي للمؤسسة. وهذا ما يُشعر به على وجه الخصوص عندما يكون أهم الموارد الطبيعية المتاحة هو الموظفون أنفسهم ، ولذلك يتعين على المؤسسات أن تستفيد إلى أقصى حد من هذا الأصل الطبيعي من أجل تحقيق أقصى قدر من النتائج. غير أن هذه النتيجة لا يمكن اعتبارها مشتركة بين جميع المؤسسات. فالؤسسات التي ثقافتها بيروقراطية أو موجهة نحو المهام (الثقافة التنظيمية التي لا تعتبر مواهب الموظفين أصولاً) فهي ثقافة ضعيفة قد تؤدي إلى نتائج سلبية على المؤسسة .

31 Beverly Cutajar, *THE IMPACT OF ORGANISATIONAL CULTURE ON THE MANAGEMENT OF EMPLOYEES' TALENTS: THE CASE OF MALTESE ICT ORGANISATIONS*, Thesis submitted for the degree of Doctor of Social Sciences , the University of Leicester, December 2012, p p 53- 63.

تعد مشكلة نقص المواهب الحادّة على مستويات مختلفة في جميع أنحاء العالم المشكلة أكثر شدة عندما تعجز الإدارة (إما عن طواعية و / أو بسبب كيفية تشكيل ثقافتها التنظيمية) عن رؤية مواهب الموظفين كخيارات أكثر جاذبية واثارة للاهتمام. إذ أن الاستثمار في مواهب الموظفين يميل إلى أن يكون مضيعة للوقت دون أي نتائج قصيرة المدى، والاتجاه هو أن بعض المم وُسرّات لا تتخرط في الإلتزام طويل الأجل، لدرجة أنها تفضل في تحديد طرق أفضل يمكن أن تساعد على نمو المؤسسة .

للثقافة التنظيمية الإيجابية تأثير على مواهب الموظفين، وتحفيزهم وتحديد كيفية تعزيز مواهبهم، فعلى المؤسسات الترويج لبيئة عمل حيث يكون التعليم متأسلاً في الثقافة التنظيمية لها. فهنا يمكن طرح التساؤل التالي: من يتحمل مسؤولية إدارة المواهب وتأمين المستوى الصحيح من فرص التعلم والتطوير لمواصلة تطوير المواهب؟ يقدم دراكر (1955) بعض التبصر في هذا الأمر ويوضح أن المسؤولية عن تطوير الشخص تبقى ضمن الفرد. ومع ذلك، يذهب إلى القول بأنه على إدارة المؤسسة (ثقافتها) أن تشجع الأفراد على تطوير أنفسهم، و لكن قد يصعب ذلك بسبب غياب معرفة ما يفكر فيه الأفراد الآخرون فيما يتعلق بأنفسهم .

لإدارة المواهب، تحتاج المؤسسات لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من أجل تحديد قدرات الأفراد و معرفة المسائل التي تحتاج إلى مزيد من التطوير سواء كأفراد أو كمؤسسة. ومع ذلك، تحتاج المؤسسات إلى الابتعاد عن مجرد النظر إلى الخبرة أو المؤهلات باعتبارها المتطلبات النهائية، أو مجرد تطوير نقاط ضعف العامل إذ يجب أن تحدد المؤسسات ما يجعل موظفيها يعملون بأفضل ما لديهم من قدرات، وما الذي يحفزهم على رفع المستوى وتحسين أدائهم. فالخطأ الذي يرتكبه بعض القادة هو التركيز بشكل أساسي على تحديد نقاط الضعف ومساعدة الموظفين على سد هذه الضجوات. بدلاً من ذلك، يجب على القادة

إعطاء أهمية أكبر لمواهب الموظفين لأن هذه هي المواقف الحقيقية التي يمكن أن تحدث تغييرات إيجابية بشكل أسرع.

فالمؤسسات التي تسعى للتعلم تحمل مسؤولية الحصول على المعرفة . فإذا كانت المؤسسة قادرة على إدارة المعرفة التي اكتسبتها من خلال تحديد المواهب الخاصة بها ، فقد تستخدم هذه المعرفة لوضع الموظفين في الفرق المناسبة ، والعمل على المشاريع المناسبة في الوقت المناسب ، وهذا بدوره سيعطيهم القوة المطلوبة في بناء بنية تسمح بإدارة المواهب بشكل أفضل .فهذا النوع من المؤسسات -المتعلمة- تسعى إلى التعلم المستمر من خلال تحديد المواهب وتطويرها والاستمرار في النمو و النجاح والتكيف مع التغييرات السريعة ، بالتالي عند مناقشة إدارة المواهب ، يجب على إدارة المؤسسة ألا يحدف أو تهمل أهمية الوقت والتغيير ، حيث أن هذين العاملين هما عاملان مهمان للغاية يجب التركيز عليهما لكي تكون المؤسسات سباقة في تحسين أدائها بشكل مستمر. فالوقت هو أحد الأصول الهامة وأحد أهم الموارد في حد ذاته ، يحدث التغيير مع ظهور التكنولوجيا الجديدة ، والتغيير في البيئة ، والمنافسة الشديدة والقوى الأخرى التي تؤثر على استراتيجية المؤسسات.

يجب أن يكون معدل التعلم مساوياً أو أكبر من معدل التغيير في بيئته الم وسرعة ، وبالتالي يجب أن تراعي المؤسسات تكلفة الوقت و التغيير . لأن التغيير هو الشيء الوحيد الثابت في بيئة المؤسسات ، فعليها- المؤسسات - تغييرها كلها وممارساتها باستمرار وزيادة معرفتها . وهذا يخلق تحدياً إضافياً للمؤسسة وهو صعوبة إن لم نقل استحالة قياس درجة التغيير بدقة ، لأن ذلك يعتمد بشكل كبير على الهيكل التنظيمي وأساليب الإدارة والسياسات الداخلية والممارسات.... إلخ . وبالتالي تصبح إدارة المواهب أكثر أهمية في أوقات التغييرات السريعة. فإدارة المواهب تم كن للمؤسسات من تقليل و تأثير نقص المهارات ، بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة التغيير من خلال الموظفين الموهوبين و

المدرسين تدريباً جيداً الذين يعرفون مهاراتهم ولهم الخبرة و المعرفة الكافية ،
والذين هم في نفس الوقت يعملون باستمرار لتطوير أي مجالات تتطلب
التحسين .

للنتائج الدراسية : من خلال دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب
بالمؤسسة توصلنا إلى أنه يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية على إدارة المواهب
أثراً إيجابياً أو سلبياً من خلال مايلي :

- الثقافة التنظيمية الإيجابية هي التي تعمل على تطوير بنية موارد
بشرية القهيزة لتسهيل ملء المناصب الضرورية من الأفراد الموهوبين و
ضمان استمرار التزامهم بالمؤسسة .

- الثقافة التنظيمية السلبية هي التي تعمل على كبح طاقة المواهب،
فالمؤسسات التي ثقافتها بيروقراطية مثلا أو موجهة نحو المهام (الثقافة
التنظيمية لا تعتبر مواهب الموظفين أصولاً) فهي ثقافة ضعيفة قد
تؤدي إلى نتائج سلبية على المؤسسة .

- لا يتطلب إدارة المواهب فقط جذب و الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين
ولكن أيضا إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم تطوير الموظفين الموهوبين .

- يتطلب تكامل ممارسات تنمية المهارات القيادية وتخطيط التعاقب من
خلال المشاركة الإدارية وجود ثقافة تنظيمية مساندة لذلك .

- الثقافة التنظيمية التي تعتمد على كل من الراحة النفسية للموهبة
والرضا المادي و المنصب المناسب هي التي تنجح في الإحتفاظ بالموهبة .

- ان ادارة المواهب يمكن ان تساهم في ضمان نمو المواهب داخل المؤسسة
بدلا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الاداء و ضمان الاستخدام
الملائم للعاملين بالشكل الذي يساعد على دعم عملية .

للـ توصيات الدراسة : نقترح التوصيات التالية :

- يجب أن تساند الثقافة التنظيمية كل مسار و كل دورهُ من عمليات إدارهُ المواهب أي الجذب و التطوير و الإحتفاظ و تخطيط التعاقب...إلخ.
- يجب أن يكون للثقافات التنظيمية تأثير إيجابي على مواهب الموظفين ، وتحفيزهم وتحديد كيفية تعزيز مواهبهم .
- ع لى المؤسسات الترويج لبيئة عمل حيث يكون التعليم متأصلاً في الثقافة التنظيمية لها من أجل جذب أحسن المواهب و الإحتفاظ بهم.