

## مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة

### Principles and strategies of talent management in the organization

مریم حیمر

خان أحلام<sup>1</sup>

1- جامعة بسكرة – ahlem.khene@univ-biskra.dz

2- جامعة بسكرة – rimami1618@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/03/08 - تاريخ القبول: 2019/03/20 - تاريخ النشر: 2019/04/30

**ملخص:** تعتبر إدارة المواهب من بين النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة التركيز عليها و الاهتمام بها من أجل القدرة على مواكبة التطورات العالمية و تحقيق النجاح.

لذا حاولنا في هذه الورقة البحثية معرفة مبادئ و استراتيجيات إدارة المواهب داخل المؤسسة، و ذلك من أجل تحسين و فهم إدارة الموارد البشرية فيها خاصة ما يتعلق بالأفراد الموهوبين.

وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى ضرورة معرفة التطبيق الجيد لإستراتيجية إدارة المواهب في المؤسسة من أجل استقطاب الموهوبين و المحافظة عليهم و تطوير قدراتهم، بما يخدم أهداف المؤسسة و يدعم تنافسيتها.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية، المواهب، إدارة المواهب، استراتيجيات إدارة المواهب.

تصنيفات JEL : M، 12

## Abstract :

Talent management is one of the main points that the organization must focus on them and attention to them in order to be able to keep pace with global developments and achieve success. In this paper, we have tried to understand the principles and strategies of talent management within the organization, in order to improve and understand the management of human resources, especially with talented individuals. In this study, we have identified the need to know the good application of the talent management strategy in the organization in order to attract and retain talented people and develop their abilities, serving the objectives of the institution and support its competitiveness.

**Keywords:** Human Resource Management; Talent; Talent Management; Talent Management Strategies.

**Jel Classification Codes:** M, 12.

المؤلف المرسل: أحلام خان ، البريد الإلكتروني: ahlem.khene@univ-biskra.dz

## مقدمة:

لقد أصبحت الموهبة داخل المؤسسة في عصرنا الحالي عنصر أساسي يتم الاعتماد عليها لغرض تحسين العديد من الجوانب، ويتطلب هذا التحسين مواكبتها للتغيرات العالمية الحالية من خلال الاهتمام بهذه المواهب ومعرفة كيفية الحصول عليها أولا ، لأن نجاح المؤسسة اليوم أصبح مرتبطا بما لديها من موارد بشرية ذات كفاءة عالية و متميزة.

وعلى الرغم من أهمية الموهبة داخل المؤسسة، وعلى الرغم أيضا من الدراسات المقدمة في هذا المجال إلا أنها لم تنل الحظ الوافي من الدراسات الكافية من قبل الباحثين ورواد الفكر بالشكل الذي يلم بمختلف جوانبها.

لذا نسعى من خلال هذه الورقة البحثية للتعرف على مبادئ و استراتيجيات إدارة الموهبة داخل المؤسسة بالشكل الذي يساعدنا على فهم هذه العناصر، و

ذلك من أجل تحسين و فهم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة خاصة الموهوبين منهم.

من أجل تحقيق ذلك، قمنا بطرح الإشكالية التالية:

فيم تتمثل أهم مبادئ و استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة؟

و نسعى من خلال ذلك لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- التعرف على مفهوم إدارة المواهب باعتباره جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية.

- التعرف على مبادئ إدارة المواهب في المؤسسة.

- التعرف على استراتيجيات إدارة المواهب التي يجب على المؤسسة تبنيها بالشكل الذي يجعلها تستفيد منها بما يخدم أهدافها.

## 2 مدخل لإدارة الموارد البشرية

### 2 4 الإطار المفاهيمي:

لا يمكننا معالجة إشكالية متعلقة بموضوع إدارة المواهب البشرية دون التطرق إلى تعريفها، فالموارد البشرية تعبر عن مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم، وهي تمثل مزيجاً من المعارف، المهارات، الكفاءات، والاتجاهات التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛ كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى. (الداوي، 2008، صفحة 10)

و تعتبر إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية للتسيير في المؤسسة، فهي تهتم بالموارد البشرية باعتباره أحد أهم أصولها الإستراتيجية حيث تقوم بتنمية، صيانة الموارد البشرية، والعمل على توفير عمالة منتجة.

كما تعرف على أنها مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، و تحفيزها وتطوير إمكاناتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.

## 2 2 أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

لقد زاد اهتمام الاقتصاديين و رجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري، وذلك راجع إلى عدة أسباب لعل من أهمها أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية.

وعليه، فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفاءته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية.

كما أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاق، و من الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية؛ في مقابل أن سياسة المؤسسات تقوم على الاستغلال الكامل لقدرات الأفراد. وتجدر الإشارة أن الدول النامية بحاجة ماسة إلى هذا النوع من الاستثمار، حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة. (بوكفوس، 2007، صفحة 47)

كما أن الاستثمار في التعليم بصفة عامة و مراكز التدريب المهني و التعليم الفني بصفة خاصة يؤثر في نوعية و كفاية رأس المال البشري. و بالإضافة إلى ذلك و يجب إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور و تحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب و العرض على العمل. (بوكفوس، 2007، صفحة 4)

لقد أصبحت الموارد البشرية في عصرنا الحالي المادة الخام للاستثمار المعرفي والمادي أيضا، باعتبار ما يمكن للمؤسسة الحصول عليها من مزايا تتعلق بتحسين أدائها وميزتها التنافسية، وكذا تحسين بيئتها الداخلية والخارجية أيضا، ويتعلق الأمر بالدول النامية بشكل كبير، وحتى الدول المتقدمة أيضا.

## 2 3 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

إن التحديات التي فرضتها خصائص العصر الحالي كالعولمة و شدة المنافسة و التطور النوعي الشامل و ثروة الاتصالات و المعلومات والتجارة الحرّة، أثرت في طبيعة العلاقة التي سادت العمل في المنظمات المختلفة كما فرضت على مديري اليوم و الغد أن يكونوا أكثر مرونة و شمولية في ممارساته م، خاصة وأن هذه التحديات تمكن القائمين على التعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذوي قدرات إبداعية. و يمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي: (حريزي، 2011، صفحة 83)

- **إدارة الجودة الشاملة:** من خلال التركيز على الجوانب التالية :  
مساهمة العاملين، التمكين، تحقيق رضا المستهلك، الوقاية بدلا من العلاج، التحسين المستمر للفرد العامل من أجل إطلاق قدراته في مختلف المسارات الإدارية و التنظيمية.
- **تحديات العولمة التنافسية :** لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلالها في وقت قصير جدا أن نتعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، باعتبار أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها معايير العمل السائدة و هذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من القوانين محليا ودوليا.
- **التحديات التكنولوجية:** لقد لعب التطور التكنولوجي دورا بارزا في إحداث تطورات في العديد من المجالات، مما أدى بالمؤسسات لتغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والمهارات الناتجة عن التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية تماشيا

مع المستجدات التكنولوجية من أجل تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

- **التحديات البيئية:** إن استجابة البيئة الخارجية للمتغيرات المتسارعة أفرزت بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة، وعليه فهذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية.

## 4 2 تطور وظيفة الموارد البشرية:

ظهر هذا المفهوم وبرز في أوائل التسعينيات عندما شاع استخدام عبارة "حرب الموهبة" تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب الموهبة للعمل بها. وقد ازداد في الوقت الحاضر الاهتمام بإدارة المواهب، وبلغ الأمر ببعض الباحثين إلى إبراز أهمية هذا الموضوع من خلال تطور وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، إذ يرون بأن وظيفة الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاث مراحل تاريخية على النحو الآتي: (Bersin, 2006, p. 02)

### • 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 عوائد ضرورية وأصبح فيها القسم وظيفة أعمال.

### • إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

وهي فترة امتدت من الثمانينات إلى التسعينات، وأدركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية وأصبحت بالتالي وظيفة إستراتيجية وتطورت من وظيفة أعمال إلى شريك أعمال.

## • إدارة الموهبة:

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.

### 3 إدارة المواهب في المؤسسة: مفاهيم أساسية

ظهرت فكرة هذا المفهوم في البحث الذي نشرته مجموعة Mc Kinsey للدراسات، والمعنون بالحرب على الموهبة في عام 1997، والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاباً يحمل نفس العنوان صدر عن Harvard في عام 2001،

### 1-3 مفهوم المواهب وتصنيفاتها:

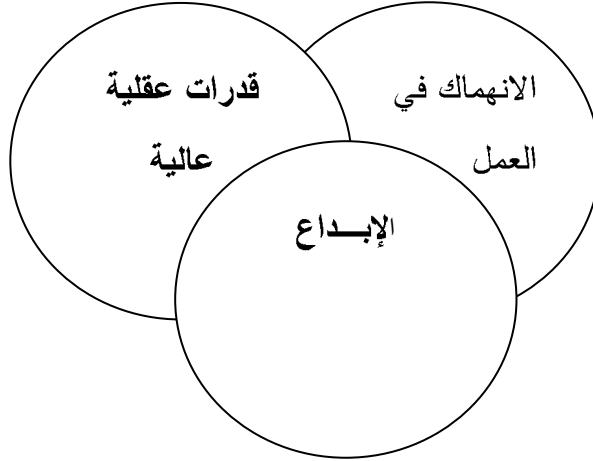
تشكل الموهبة قدره مميزة لإدارة وقيادة المنظمة تمنحها التميز والريادة في تعاملها مع فرص وأخطار بيئتها الحالية والمستقبلية، حيث تحمل جانبا فطريا موروثا وآخر مكتسب من التعلم الاستراتيجي. أين تنمو وتتسع مع استقطابها للمنظمة، وتساهم برامج التدريب في تطويرها.

لذا يعتبر الشخص الموهوب الشخص الذي يمتلك مهارات و كفاءات مميزة على الآخرين، و التي من الصعب نقلها عن طريق التدريب.(Fourboul, 2008, p. 07)

ومنه تعرف الموهبة على أنها " الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا فرقا في أداء المنظمة إما من خلال المساهمة المباشرة في ذلك الأداء، أو بواسطة تحقيق مستويات عالية من الأداء على المستوى البعيد".(Armstrong, 2009, p. 168)

و يقترح رينزولي نظرية تسمى التصور ثلاثي الحلقات حول الموهبة the three ring conception of giftedness، و يعتبرها مفيدة أكثر في تفسير الموهبة الإبداعية، و تتمثل مكونات الموهبة حسب هذه النظرية في الشكل التالي:

## الشكل 1 : مكونات الموهبة في تصور رينزولي



**المصدر:** شاعر عبد الحميد سليمان، 1995، ص83.

من خلال الشكل، فإن النظرية تفترض حدوث تفاعلات بين هذه العناصر الثلاثة لحدوث الموهبة. أي أن سلوك الموهوب ينتج من خلال الاتيان بالعناصر التالية :

- ✓ قابلية فوق المعدل: من خلال انتماء الفرد للأداء العالي.
- ✓ المهارات الابتكارية: من خلال إتباع الفرد طرقاً مبتكرة في التفكير
- ✓ الالتزام بأداء العمل: من خلال قدرته الفرد على إدارة الوقت ومتابرتة وانجازه.

وقد قسم Tanenbaum الأفراد الموهوبين كالتالي: (صيام، 2013، صفحة 18)

- **المواهب النادرة: Scarcity talent** وهم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر سهولة وأمن، وأسلم صحياً وأكثر وضوحاً، مثال على ذلك مساهمات جوينس سالك في اكتشاف لقاح شلل الأطفال.. إن هذه



المساهمات قلما تتكرر، ولكنها إذا ما تكررت مثلت في دورها نموذجاً للمواهب النادرة.

• **المواهب الفائضة Surplus talent** وهم الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس، ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج العظيم في الفن أو الأدب و الموسيقى أو الفلسفة. وهناك القليل من الأفراد الذين يمكنهم أن يتفوقوا في هذا الصنف مثل باخ ومايكل انجلو.

• **المواهب النسبية Quata Talents** وتتمثل في شخص متخصص ذوي مهارات عالية المستوى، يعمل على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدوداً، ويمثل هذا النوع من الموهوبين الأطباء والمحامون والمعلمون، والمهندسون والفنانون التجاريون، ورجال الأعمال التنفيذيين الذين يمتلكون مهارات عالية في هذا المجال.

• **المواهب الشاذة Anamlous Talents** وهم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص، أو حتى يعتبر بعضهم أفراداً يفتقدون للقيم، مع أن أدائهم على الكثير من المهارات يعد نوعاً من النجاح أو التفوق. مثال ذلك القراءة السريعة جداً، والقيام بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الكمبيوتر.

كما صنف باحثون آخرون المواهب حسب مسؤوليتها في المنظمة إلى: (العبادي، 2011، صفحة 35)

- **مواهب القيادة: Leadership Talent** تكون هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب، وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسئولية في وضع واعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
- **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 قدرات 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.

• **المواهب الجوهرية Core Talent** وفيها:

❖ الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.

❖ تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير 6-12 (شهر) من دون التركيز على المستقبل.

❖ يشكلون القوى العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.

• **المواهب الداعمة Support Talent** وفيها:

❖ الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية.

❖ كثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الادارية التي قد تصلح للأتمتة.

❖ مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

## 3 2 مفهوم إدارة المواهب وأهميتها:

إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين

عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم، والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة،

والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. (النصري، 2015، صفحة

وهي أيضا الجهود التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ما بهدف جذب، تحديد، تقييم و تطوير العناصر الجيدة من العاملين. (Rothwell, 2011, p. 01)

وتعمل إدارة المواهب على: (التصري، 2015، صفحة 39)

- ✓ التركيز على المناصب ذات الأهمية الإستراتيجية.
- ✓ تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة.
- ✓ استكشاف الطاقات الكامنة.
- ✓ تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- ✓ تحديد واضح للاستعداد الموهبي.
- ✓ تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- ✓ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية.
- ✓ جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة.
- ✓ تعزيز الأداء وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.

### 3 3 أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي، تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي (Ray, 2004) :

#### • تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

أدى النمو السريع وتعدد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص.

• ارتفاع مستويات التعليم:

عرفت الفترة الماضية نمواً سريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، مما يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليمياً منهم بكثير، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

• تعقد المهام الإدارية:

وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

• زيادته درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارية في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى.

### 3-4 فوائد تطبيق برامج إدارة المواهب:

تستفيد المنظمات من مزايا عديدة عند تطبيقها لبرامج خاصة بإدارة المواهب، لعل من أهم هذه المزايا نذكر: (Ray, 2004)

- ✓ انسجام عمل الموظف مع الأهداف التنظيمية.
- ✓ الدعم الفعال لتخطيط قوى العمل.
- ✓ زيادة إنتاجية الموظفين.
- ✓ دعم جهود مشاركة العاملين.
- ✓ التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة.
- ✓ دعم استمرارية الأعمال:

### ✓ تطوير المسار المهني وبرامج إدارة العاملين.

من خلال استثمار تلك الفوائد ستزداد إنتاجية المرؤوسين، وستتحقق الموائمة بين الأهداف التنظيمية وادوار المرؤوسين، وستتضح جهود فرق العمل من خلال التركيز في تحقيق التميز في الخدمة المقدمة، وبالتالي نضمن العمل المستمر، وتطوير برامج إدارة المرؤوسين.

### 3 5 نظام إدارة المواهب

عند النظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي نرى أن المنافسة اليوم قد اشتدت بين المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المؤسسات. فهناك مؤسسات تسعى إلى جذب موظفين موهوبين والبعض الآخر يسعى إلى المحافظة عليهم، وهذا ما يسمى بحرب المواهب وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع نظام لإدارة هذه المواهب.

ويتلخص نظام إدارة المواهب في العناصر التالية: (يحيوي، 2014، صفحة 12)

- جذب الموهوبين: على المنظمة 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.
- اختيار الموهوبين: ينبغي على المنظمة تنفيذ برنامج جديد لاختيار الموهوبين، وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي.
- استبقاء المواهب: ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسين، فهم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جدا، والمنظمة تحتاج لتصميم

استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية.

- الاعتراف بالموهوبين: وذلك بتقديم تقارير تقييميه للموظفين عن أعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة اكتشاف نقاط القوّة لديهم وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها.

### 3 6 مبادئ إدارة المواهب:

تمثل الموهبة عنصرا هاما و حاسما في إدارة المنظمة، كما أن الاحتفاظ بالمواهب و استثمارها يمثل عائدا كبيرا ماديا و استراتيجيا أمام المنافسين، و يدرك المديرون أن الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين، و من الخطأ أن يستمر الاعتقاد أن الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات أو الأجهزة، و لكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين و النجاح في إدارة المواهب.

و هناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة،

تتمثل في: (رضوان، 2012، صفحة 32)

- لكي تتفوق المنظمة يجب عليها زيادة استثماراتها في الموهوبين من حيث الكم و الكيف.
- على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل، أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.
- يجب النظر للمواهب على أنها أحد أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب و البعيد.
- ضرورة الاحتفاظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لها حسن استثمارها.

- رعاية المواهب و تطويرها و تنميتها بشكل دائم.
- يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد من الموهبة.

#### 4- استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة

إن إدارة المواهب مفهوم يتسم بالمرونة، فهو مفهوم يضيق و يتسع حسب نشاط المنظمة و طبيعة أعمالها و نضجها التنظيمي، و ديموغرافيا القوى العاملة، مما أدى إلى اختلاف الباحثين حول عدد و مسميات استراتيجيات إدارة المواهب، إلا أنهم يجمعون حول وجود خمس استراتيجيات تتمثل في: (الحوشان، 2017، الصفحات 145-146)

- الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية التخطيط للمواهب
- الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية استقطاب المواهب
- الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إدارة أداء المواهب
- الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية تدريب و تطوير المواهب
- الإستراتيجية الخامسة: إستراتيجية استبقاء المواهب

ذلك أن استراتيجية إدارة المواهب تحتاج إلى عمق التفكير والرؤية بسبب هذا النوع المتميز من الأفراد ذوي القدرات الخاصة، وبالتالي فإن أولى مسؤولياتها هي كيفية انتقاء هؤلاء الأفراد واكتشاف قدراتهم، وتنمية وتطوير مواهبهم وتشجيعهم من قبل أصحاب القرار لاستغلال طاقاتهم.

#### 4-1 إستراتيجية التخطيط للمواهب

إن تعيين الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة و في الوقت المناسب لتحقيق النتائج المتوقعة يسمى التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. يساعد هذا المنهج المؤسسات على فهم مكانتهم الحالية، وتنبؤ الفجوات في الموهبة، واتخاذ الخطوات اللازمة للحد من هذه الثغرات. و تنظر المنظمات حاليا لهذا المنهج كعملية تجارية أساسية التي غالبا ما يتم التعامل معها من قبل إدارة

الموارد البشرية، ولكن من أجل تحقيق نتيجة ناجحة من خطة القوى العاملة الإستراتيجية. ومن المهم ضرورة انجاز القادء للعملية بشكل مسبق والحصول على ملكيتها.

إن "ال فشل في التخطيط هو التخطيط للفشل." بحيث تركز عملية التخطيط التقليدية غالباً بشكل كبير على النفقات المالية الضخمة، والتكنولوجيا، والاستثمارات التسويقية. ولكن العملية التقليدية تركز على المنظمة والموارد البشرية اللازمة للتنفيذ السليم بشكل أقل من اللازم. وترتكب المنظمات خطأ فادحاً بافتراض أن لديهم الأفراد المناسبين مع القدرات اللازمة. والحقيقة هي أنهم قد يستغرقون عدة أشهر، إن لم يكن سنوات، للحصول على الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة، وهذا يمكن أن يؤخر تنفيذ الفكرة الأنسب من الإستراتيجية بشكل جدي.

## 2-4 إستراتيجية استقطاب المواهب

مما لا شك فيه، أن هناك فرق كبير بين الموظفين المتواجدين في المؤسسة و الذين تم استقطابهم حديثاً، بحيث يقوم المسير بالاهتمام بالموظف الوافد الجديد خاصة في اليوم الأول من العمل من أجل تعريفه بفريق العمل، و كذا ثقافة و تنظيم المؤسسة. (Cadieux, 2013, p. 123)

إن عملية استقطاب المواهب تتطلب أولاً الكشف عن هؤلاء الموهوبين، فمما لا شك أن عملية الكشف عن الموهوبين والتعرف عليهم هي المدخل لأي مشروع أو برنامج يهدف إلى رعايتهم و اطلاق طاقتهم والتمكن من إدارتهم والاستفادة منهم بشكل أفضل، وقد تعددت طرق الكشف عن الموهوبين بالاعتماد على عدة عوامل، نوجز منها ما يلي:



أ. الذكاء:

كان Terman الأكثر اعتزازاً بهذا العامل ومقاييسه، فقام باستخدام مقياس ستانفورد للذكاء، ورأى أن الموهوب والمتفوق عقلياً هو من يحصل على درجات على هذا المقياس بحيث تضعه أفضل 1% من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء.

ب. التحصيل المدرسي:

وحسب هذا العامل يشمل التفوق أولئك الذين يتميزون بقدره عقلية عامة ممتازة ساعدتهم على الوصول في تحصيلهم الأكاديمي إلى مستوى مرتفع.

ت. التفكير الابتكاري:

ويعتمد هذا العامل على إظهار المبدعين والموهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم بحيث يحاول هذا العامل الكشف عن الفرد المميز والفردي وغير المألوف، وتبيان مدى تباين الموهوب عن غيره في طريقة تفكيره. ويتطلب هذا العامل الاهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد، والتعرف على تلك القدرات التي تسهم في عملية الابتكار.

ث. الموهبة الخاصة:

اتسع مفهوم التفوق العقلي بحيث لم يعد يقتصر على مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط بل نجده في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدى الأفراد أهلتهم كي يصلوا إلى مستويات أداء مرتفعة في هذه المجالات مثل مجالات الفنون والعلاقات العامة والمجالات الاجتماعية.

ج. الأداء أو المنتج:

في هذا العامل، يتوقع من المهوبين أن يعطوا الأداء والإنتاج المتفوق في مجال متخصص وخاصة في مستوى من هم في مثل عمرهم. (الرحمان وصيام، 2013، صفحة 19)

### 4-3 إستراتيجية إدارة أداء المواهب:

تعتبر إدارة الأداء جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الفردي والجماعي، وتتضمن هذه الإستراتيجية ثلاثة أبعاد رئيسية هي: ( تحديد الأهداف- إدارة الأداء- تقويم الأداء).

وتتعلق هذه الإستراتيجية ببناء علاقات مع الأفراد من خلال وسائل عديدة فضلاً عن تحديد مكان المواهب من خلال وسائل عديدة فضلاً عن تحديد مكان المواهب واحتمالات وجودها، تخطيط أنشطة التعلم والتطوير، وعليه فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم. (العبادي، 2011، صفحة 38)

### 4-4 إستراتيجية تدريب و تطوير المواهب:

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات المواهب هو أن تترافق عملية استقطاب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم و إمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات و المؤتمرات والندوات). و لتطوير المواهب، تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف، وتعتمد تنمية المواهب على التغييرات في الأداء والإدراك والسلوك.

فمن الضروري أن الاعتماد على إستراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب والوظيفة المراد شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكونها، وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم و الاحتفاظ بهم، و

ع لى الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمدها المنظمة، فإن معظم الأفراد الموهوبين مازالوا غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المنظمات وبالتالي، تحتاج المنظمات لتنفيذ إستراتيجيات تط وير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص ب اعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها. (العزام، صفحة 13)

#### 5-4 إستراتيجية الإبقاء على المواهب

بمعنى آخر ما يعرف با لإحفاظة على الموظف الموهوب ، حيث يتعين على المؤسسات الاحتفاظ بالعمالة القيمة للوظائف الشاغرة لديها نظراً لأنه من الصعب الحصول على بديل، فوفقاً لشركة ديلويت للاستشارات والحاصلة على أعلى خمس جوائز في أولويات الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، فإن أكثر ما يثير قلق المنظمات هو كيفية جذب المواهب والاحتفاظ بها.

حيث أن المؤسسات " المتميزة " هي التي تسأل أولاً من ؟ ثم ماذا ؟ ، فعندما يكون الأشخاص المناسبين في المواقع الصحيحة، تستطيع المؤسسات التقدم إلى الأمام نحو تحقيق ما تريد الوصول إليه، بل إن نجاح المؤسسة من خلال الوصول أبعد مما وصل إليه منافسوها يعتمد فقط على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولكن يجب اختيار أكثر الأشخاص إنجاز لكل موقع في المؤسسة . (عبد العال و عبد العال، 2013، صفحة 12)

من خلال ما سبق، يبدو أن عملية تبني استراتيجية إدارة المواهب ليس بالأمر السهل على المؤسسة خاصة في ظل المنافسة التي أفرزتها العولمة، كما أن المحافظة على الموهبة من قبل المؤسسة أصعب بكثير من اكتشافها و الحصول عليها.

## الخاتمة:

من خلال ما تقدمنا به في هذه الورقة البحثية تم التوصل إلى جملة من النتائج من أهمها:

- إدارة المواهب جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية يتطلب معرفة التحكم الجيد فيه من أجل استثماره بشكل يخدم أهداف المؤسسة بشكل أفضل.
- تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب لا يعني بالضرورة نجاح المؤسسة، حيث أن نجاح هذا الاستراتيجيات يتوقف على كيفية تنفيذها وليس تبنيها فحسب.
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات جعل من الصعب نوعا ما الاحتفاظ بالمواهب، خاصة في ظل الإجراءات التي قد تقدمها المؤسسة المنافسة للحصول على تلك المواهب، خاصة إذا كانت تعود بعائد جيد نتيجة عملها داخلها.
- ضرورة الاهتمام بالأفراد الموهوبين لا يعني بالضرورة إهمال الأفراد العاديين، حيث أن لكل عنصر بشري داخل المنظمة أهمية خاصة مهما كان مستوى التفكير لديه.
- الأفراد غير الموهوبين وحتى ذوي مستويات الذكاء المتواضعة بحاجة أيضا إلى اهتمام و برامج تطوير و تحفيز، فقد يكون العنصر الغير فعال ضارا بالمؤسسة في حالة إدراكه لعدم أهميته في ظل وجود إهمال من قبل القيادات العليا مقابل الاهتمام بالموهوبين.

و عليه نقدم جملة من التوصيات تتمثل في:

- ضرورة وجود قنوات اتصال بين الأفراد الموهوبين و العاديين للاستفادة على الأقل من الخبرة و ونقل المعلومة الممكن تقليدها.

- عدم خلق تمييز واضح بين الأفراد الموهوبين و العاديين و الذي من شأنه أن يخلق حساسية بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة بشكل سينعكس حتما على أدائها.
- تحسين وسائل اكتشاف الموهوبين و تطوير مهاراتهم داخل المؤسسة خاصة في ظل التقدم التكنولوجي الذي من شأنه المساعدة على تحقيق ذلك.
- ايجاد علاقة بين أداء الموهوبين و نظام الحوافز المقدم لديهم، لكن بالشكل الذي لا يخلق حساسية بين العاملين.
- التركيز على برامج تطوير مكثفة تخص العمال الموهوبين و حتى العاديين حتى لا يشكل ذلك فجوة بين نمط التفكير في المؤسسة، و ذلك من أجل تحقيق نوع من التوازن لدى الأفراد العاملين.
- اتاحة الفرصة للأفراد الموهوبين لاختيار المكان المناسب لعملهم بما يتناسب و قدراتهم و إمكانيات المؤسسة، لأن الموهبة عامل فطري تكون في مجالات معينة و محددة.

## 5 قائمة المراجع:

### أ - الكتب

1. شاکر عبد الحمید سلیمان. الاکتشاف و تنمية المواهب، مكتبة الشباب، القاهرة، يونيو 1995.
  2. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.
- ### ب- المقالات والدراسات العلمية
1. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد 06، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008.
  2. زكية مقري، نعيمة يحيوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصير و المصبرات الغذائية: و حده منعة-باتنة، مجلة جامعة البصرة، المجلد السابع، عدد 13، 2014.
  3. زياد فيصل العزام، إدارة المواهب بين النظرية و التطبيق، مجلة جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، دون ذكر السنة.
  4. عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا و الوسطى: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين، 2013.
  5. فاروق حريزي، دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
  6. مصطفى عبد العال محمد عبد العال، أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي: بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس-مصر، 2013.

7. ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، العدد السابع-الجزء الثالث، 2017.
8. نضال النصري، محمد الآغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية و الثقافية، عدد 13، قطر، صيف 2015.
9. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى و نماذج مقترحة ، الغري للعلوم الاقتصادية و التجارية، عدد 20، 2011، جامعة الكوفة.
10. هشام بوكفوس ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيود، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

#### ج- المراجع الأجنبية

1. Alexis St-Pierre Cadieux, Le déploiement des talents au sein d'un marché interne de l'emploi en turbulence : une analyse comparative de deux cas, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M. Sc.), MONTRÉAL, Aout 2013.
2. Armstrong, Michael, A RMASTRONG'S Handbook of Human Resource management practice, 11th edition, London and Philadelphia, 2009.
3. Bersin, J., Talent Management What is it? Why now? Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA., 2006
4. Catherine Voynet Fourboul, conférence intitulé par : Comment manager et développer les talents ?, Université Panthéon Assas Paris 2, 5 mai 2008
5. Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. Strategic Management Journal, 2004.
6. William J. Rothwell, Gestion des talents : présentation, Livre blanc de Dale Carnegie, Etats Unis, 2011.