

## دور إدارة المواهب في تمييز منظمات الأعمال

د. كسنة محمد\* & ط. بن علي قهيري فاطنة\*

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المواهب - كأحد المواضيع الجديدة في حقل إدارة الموارد البشرية - في المنظمات، وذلك لتحقيق التميز الذي تطمح إليه، بالإضافة إلى التعرف على أهم نماذج إدارة المواهب وكيفية التعامل معها نظراً لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية ولأثرها المباشر على مستويات الأداء. قام الباحثان بإجراء هذا البحث بطريقة الاستقراء المكتبي المنطوي على مراجعة الأدبيات المطروحة والمناقشة لمفهوم إدارة المواهب.

**الكلمات المفتاحية:** الموهبة، إدارة المواهب، التميز، إدارة التميز.

### Summary

This study aims to find out the role that talent management plays -as one of the new topics in the field of human resources' management- in organizations, in order to achieve the brilliance it aspires to achieve. In addition to identifying the most important models of talent management and how to deal with them because of their role in achieving competitive aspect and its direct impact on performance levels.

The researchers conducted this research in a method of *library's extrapolation* which involves reviewing the exposed literature and discussing the concept of talent managements.

**Keywords:** talent, talent management, excellence, excellence management

---

\* أستاذ محاضر "أ" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة Ksenna.mouh@yahoo.fr

\*\* طالبة دكتوراه سنة ثانية (إدارة المنظمات) Guehiri.fatna@gmail.com

**مقدمة:**

تعتبر إدارة المواهب من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد بدأت المنظمات تدرك أهميتها لما لها من دور في تحقيق التميز والابتكار والإبداع.

حيث يفرض مجتمع القرن الحادي والعشرين على مختلف مؤسسات المجتمع ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وقد ظهر ذلك بعد أن شهد مجال الإدارة بوجه عام، حركة الإصلاح القائم على المعايير القياسية، التي أكدت على ضرورة توافر معايير واضحة ومحددة لعمليات التطوير والتحسين في المؤسسات، ثم يليه حركة البحث عن التميز التي أكدت أن تحقيق التميز يجب أن يصبح الشغل الشاغل لجميع المؤسسات على اختلاف مستوياتها.

وبالتالي أصبح التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء بين المنظمات وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتماماً شديداً بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة والتي تعد قوة لا يمكن تقليدها أو صناعتها، حيث تهتم المنظمات المعاصرة بوجودها بقوة ضاربة لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها بكل فاعلية واقتدار.

**أ. مشكلة الدراسة:**

من خلال من سبق تبرز مشكلة الدراسة الحالية لتحديد مدى فهم مؤسساتنا المحلية أسس وخطوات نظام إدارة المواهب، وتساعد درجة الوعي والانفتاح على مظاهر العولمة، لذلك كان لابد من وجود أنظمة لإدارة الموهوبين من أجل الوصول إلى تحقيق التميز، وعليه يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

❖ ما هو دور إدارة المواهب في تحقيق تميز منظمات الأعمال؟  
وتتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو مفهوم إدارة المواهب وما هي أهميتها؟
- ما هي أبرز نماذج إدارة المواهب؟
- ماذا نقصد بالتميز وإدارة التميز؟
- كيف تأثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في المنظمات؟

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

- إلقاء الضوء على نشأة ومكونات إدارة المواهب البشرية وأهميتها.
- الوقوف على أبرز نماذج تطبيق إدارة المواهب على أرض الواقع.
- تبيان كيفية تحقيق التميز في المنظمة من خلال المتطلبات والآليات.
- تبيان دور إدارة المواهب في تحقيق التميز.

### ج. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تطرقت لأحد مفاهيم الإدارة الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية، وهو مفهوم (إدارة المواهب)، حيث تكتسب أهميتها النظرية من خلال ندرة الأبحاث العربية التي تناولت هذا الموضوع في القرن الحادي والعشرين، وقدرتها في التعرف على إمكانية استفادة منظمات الأعمال من إدارة مواهبها بصورة تساعد على تطوير أداء الموارد البشرية فيها من أجل الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

تسليط الضوء على أحد المواضيع المهمة والحديثة (إدارة التميز) من خلال إثراء مجموعة من النقاط: النشأة، الأهمية، المتطلبات، المستويات، المراحل.

إن التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة.

د. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم جمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع وضبط مختلف المفاهيم وذلك من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في إدارة المواهب والتميز التنظيمي.

### I. إدارة المواهب:

أدى التطور الذي شهده عالم الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة إلى ظهور مصطلحات وأفكار إدارية جديدة في مجال الموارد البشرية، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم إدارة المواهب في الإدارة، وقد ازداد الاهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على الاهتمام بمدخلات عملية التعلم من تنمية وقدرات ومواهب ومهارات.<sup>1</sup>

**I.I مفهوم الموهبة:** يتفق اللغويون على أن المفهوم اللغوي للموهبة هو الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، بينما يختلف في تعريفها الاصطلاحي الأخصائيون النفسيون والتربويون، فهي عند بعضهم القدرة على الانتماء إلى فئة الشريحة العليا من المجتمع التي تتصف بالذكاء المرتفع، وهي بالنسبة لآخرين القدرة على إظهار أو إمكانية إظهار مستوى عالي من الأداء في واحد أو أكثر من مجالات التعبير، أو القدرة على تحقيق مستويات إنجاز عالية ومن أشهر التعاريف للموهبة ذلك الذي يعتبر أن تكون الموهبة يأتي كنتيجة للتقاطع بين ثلاث حلقات من السمات الإنسانية هي القدرات العامة التي تفوق المتوسط، ومستوى من الالتزام العالي بالمهام، ومستوى عالي من الابتكار.<sup>2</sup>

يمكننا استخلاص تعريف للموهبة على أنها مجموعة من القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**2.I خصائص الموهوبين:** لقد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتتمثل هذه الخصائص كما يتبين بالجدول التالي:

تصنيف المواهب داخل المنظمة: صنف (Osinga et Sybin) المواهب داخل المنظمة إلى أربعة أصناف وذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها:<sup>3</sup>

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

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

### **3.2.I 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 القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.

### **4.2.I المواهب الداعمة Support Talent** وفيها:

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

### **3.I مفهوم إدارة المواهب**

اختلف الباحثون والكتاب حول تحديد مفهوم إدارة المواهب، نظرا لاختلاف وجهة نظر كل منهم، رغم اتفاقهم على أنه هذه المرحلة هي مرحلة الحرب من أجل المواهب وفيما يلي بعض تعاريف إدارة المواهب

عرفت بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات.<sup>4</sup>

عرفها **Bhatnagar، 2004** بأنها واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دوراً استراتيجياً كبيراً في المنظمات.<sup>5</sup>

وعرفها **Guillory، 2005** هي مبادرة تهدف إلى تحديد مصادر، وجذب، وتوظيف، وتنمية، والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية كما تهدف إلى تطوير القيادة ووظائف الإدارة لتحقيق النجاح المستمر للمنظمة، لذلك فإن إدارة المواهب ترتبط ارتباطاً قوياً بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.<sup>6</sup>

وعرفها **صالح والسوداني 2010** بأنها مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي.<sup>7</sup>

من خلال عرض هذه التعاريف السابقة يمكننا تقديم التعريف التالي لإدارة المواهب بأنها عملية تتضمن استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية وإدارة أدائها وتنميتها والمحافظة عليها. لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

#### **4.I أهمية إدارة المواهب البشرية:**

إن الفكرة الأساسية لإدارة المواهب هي تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانيات ومهارات العاملين مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية.

ويمكن القول إن بقاء المنظمة واستمرارها يرتبطان بما تقدمه من اهتمام ورعاية وتنمية خاصة، مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر في الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسات، أصبحت إدارة المواهب البشرية من الموضوعات الأكثر إلحاحاً في منظمات الأعمال وذلك لأنها تعمل على:

- التركيز على المناصب ذات الأهمية الاستراتيجية
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة
- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة
- تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة

- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية
  - جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة، تطوير الأداء وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة
  - وضع آليات محددة للقياس والمحاسبة، تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة.<sup>8</sup>
- من خلال ما سبق يمكن القول إن إدارة المواهب أصبحت من الموضوعات الأكثر حيوية وفعالية في المؤسسات خاصة في ظل التنافسية العالمية، وذلك لأنها تعمل على توفر التدريب المناسب، وتحقيق التكامل بين العاملين، وتساهم في تطوير أداء العاملين.

### 5.1 نماذج إدارة المواهب:

وضع الكثير من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المواهب، حددوا فيها عدة عناصر وأبعاد لإدارة المواهب، ولم يكن هناك اتفاق عام على عناصر أو أبعاد محددة لإدارة المواهب واختلاف وجهات نظر الباحثين حولها، ونذكر بعض هذه النماذج:

**1.5.I نموذج Mckiney et company، 2001:** الذي يوضح أن عملية إدارة المواهب تتم من خلال النقاط الخمس التالية:<sup>9</sup>

أ. نشر ثقافة الموهبة (ثقافة التركيز على المواهب) في جميع مستويات المنظمة: ويقصد بثقافة المواهب الاعتقاد الراسخ بأن بناء مجموعة المواهب أمر بالغ الأهمية لتحقيق تطلعات وطموحات المنظمة، ويتم ذلك من خلال:

- امتلاك الموهبة المناسبة في جميع أنحاء المنظمة فهي مصدر هام للميزة التنافسية.
- التأكيد على الربط بين استراتيجية الأعمال وخصائص المواهب المطلوبة بالمنظمة.
- تقديم الدعم لإدارة المواهب من أعلى الهرم التنظيمي، فكل مدير مسؤول عن إيجاد وتأييد وإتباع طرق جديدة لتعزيز المواهب، كذلك استقطاب واحتفاظ وتنمية الأفراد الموهوبين.

ب. مؤشر قياس القيمة العالية للموظف المميز الذي يجذب المواهب ويساعد على الاحتفاظ بهم:

على المنظمة وضع مؤشر لقياس القيمة العالية للأفراد الموهوبين بها، وأن تحاول تحقيق تطلعاتهم ورضاهم الوظيفي إذا أرادت الاحتفاظ بهم، وبالرغم من أن هذا المؤشر يصمم لمقابلة احتياجات فئات معينة من المواهب إلا أنها تشترك في العناصر التالية:

- عمل مثير: فالأفراد الموهوبين يريدون الحصول على الأعمال الممتعة المثيرة للاهتمام والتي تتطوي على تحديات تشعرهم بالحماس، وممتعة وجديرة بالاهتمام.
- منظمة ذات جاذبية: الموهوبون يريدون العمل في شركات ناجحة إدارياً، تتميز بثقافات وقيم مشتركة، وتمتلك أفضل القادة وهناك جانبان بالغا الأهمية من الثقافة هما: التركيز البالغ على الأداء والبيئة التي تتميز بالانفتاح والثقة.

• الثروة والمكافأة: يسعى الموهوبون للحصول على المال الذي يتناسب مع القيمة التي ساهموا بها في العمل وتطلعاتهم الأخرى، ولا تقتصر على مجرد القيمة الملموسة للمال فهؤلاء الموهوبون يرغبون في الشعور بتقدير وقيمة مساهماتهم الفردية.

• النمو والتطور: الموهوبون يريدون من المنظمة أن تساعدهم في تطوير مهاراتهم، لأنهم يدركون أن أمنهم الحقيقي في سوق العمل هو مجموعة المهارات التي يمتلكونها.

ج. استقطاب المواهب المتميزة باستمرار: تبحث المنظمات الناجحة دائماً عن أفضل المواهب في السوق وتجذبها إلى جميع مستويات المنظمة باستخدام أدوات ذات تأثير قوي، كما تحرص على قياس فعالية ونجاح جهود الاستقطاب.

د. تنمية أفضل القادة: ان كثيرا من المنظمات تغفل تنمية قدرات مواردها البشرية، كما تغفل تطلعات الأفراد الموهوبين بها إلى النمو وتقلد مناصب قيادية تمكنكم من استثمار قدراتهم القيادية الواعدة.

هـ. التمييز والتعزيز: تحرص المنظمات الرائدة على إجراء تقييم واضح لأداء المواهب والتمييز في كيفية الاستثمار في الأداء العالي والأداء المنخفض، وعدم التعامل مع الأفراد بها بشكل متساوي، فعلى المنظمة أن تظهر الأفراد ذوي الأداء العالي وتقديرهم وتعطيهم الفرص للنمو التي تثيرهم وتتحداهم وان تدفع لهم مقابل قيمة العمل التي أوجدوها، كما عليها أن تقوم بتنمية وتعزيز الأفراد ذوي الأداء المتوسط.

### **2.5.I نموذج إدارة الموهبة الاستراتيجية:**

يتكون هذا النموذج من مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة لإدارة الموهبة يمكن إيجازها بالآتي:<sup>10</sup>

1/ الاستغراق الوظيفي للموهبة. 2/ اندماج الموهبة أو المحاذاة لها. 3/ تطوير الموهبة. 4/ قياس الموهبة. 5/ تقديم العوائد لأصحاب الموهبة.

### **3.5.I نموذج ناصف زناتي 2008: عناصر إدارة المواهب بالجامعات من خلال ما يلي:<sup>11</sup>**

أ. الاختيار الجيد لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات: من خلال الكشف عن نوعية الكوادر العلمية التي تحتاجها الجامعة من حيث التخصصات المطلوبة ومواصفات شاغلي الوظائف، والكشف عن خبرات المترشحين وإمكاناتهم ومدى تكيفهم مع المناخ الجامعي، وتقييم متطلبات العمل، والسمات المميزة لشاغلي الوظائف، ووضع خطة لتوظيف إمكانات وقدرات أعضاء هيئة التدريس الذين يتم ترشيحهم.

ب. إكتشاف المواهب من الكوادر العلمية والقيادية: ويتم ذلك عن طريق فحص مخزون أو رصيد الجامعة من المواهب بالإعتماد على الوسائل العلمية المقننة لإكتشاف المتميزين والموهوبين والرجوع إلى نظام التقييم المطبق بالجامعة وإعتبره أساساً للتعاقب الوظيفي للقيادات الجامعية.

ت. وضع خطط للحفاظ على المواهب من أعضاء هيئة التدريس: وذلك عن طريق تشجيع التقييم الذاتي لعضو هيئة التدريس وعمليات التغذية العكسية الداعمة للأداء الجيد، وتطبيق نظم متنوعة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات تساعد في تحديد نقاط القوة والتمييز وكذلك نقاط الضعف في الأداء

بالإضافة إلى تحفيز أعضاء هيئة التدريس صغار السن على البحث والترقي للوظائف الأعلى، أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس الكبار فإنهم يحتاجون للإحساس بالأمان الوظيفي.

ث. وضع سياسات للحوافز تشمل على حوافز مادية ومعنوية: بما يضمن استمرارية الانتماء لدى المهنيين والتزاماتهم بالبقاء في الجامعة التي يعملون بها عن طريق التقدير المادي المناسب من خلال المرتبات والمكافآت المختلفة، والمعاملة العادلة لكل أعضاء هيئة التدريس فيما يتصل بتوزيع الأعباء التدريسية، والترقيات وغيرها بما يضمن جذب الجامعة للعاملين مع الاحتفاظ بهم، ورصد الخبرات المتميزة لدى أعضاء هيئة التدريس المهنيين ونشرها بين الجامعات المختلفة كنماذج يحتذى بها.

ج. وضع سياسة لتنمية المواهب الأكاديمية والإدارية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس: مما يضمن انتمائهم للجامعة عن طرق معرفة مجموعة المهارات المتوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي في الوظيفة بالأداء المتوقع من شاغل الوظيفة في المستقبل، كذلك تحديد نوعية المهارات التي يحتاج إليها عضو هيئة التدريس لتنميتها، وتدريب عضو هيئة التدريس قبل شغله للوظيفة المرشح لها وأثناءها.

ح. جعل الجامعة مكانا جذابا للعمل: بمعنى أن تكون مكانا يريده أعضاء هيئة التدريس ويرغبون في العمل به ويسعون للبقاء والانتماء إليه، وفي الوقت نفسه يجذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين للعمل فيها، وهذا يتطلب أن تحظى الجامعة بسمعة طيبة على المستوى الإقليمي والدولي مما يستلزم توفير بيئة عمل مشجعة تشجع حاجات أعضاء هيئة التدريس وتحقق طموحاتهم، ووجود قيادات (رئيس قسم، وكيل، عميد كلية، ...) تساعدهم على التدريس الجيد، وإعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية.

خ. تطوير الأداء الإداري للجامعات: عن طريق التأكيد على أن تمارس الجامعة أساليب الإدارة الجيدة مع أعضاء هيئة التدريس بحيث تجعلهم يشعرون بالتقدير وبأنهم منتجون للمعرفة يستجاب لآرائهم، وكذلك العمل على تحسين صورة الجامعة أمام المجتمع من خلال تقديم خدمات عالية الجودة والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بطريقة أخلاقية وعادلة مما يجعل الجامعة تحتل مكانة متميزة بين جامعات العالم.

د. العمل على جذب واستقطاب الأساتذة المتميزين من الجامعات أخرى: (في حالة وجود عجز في الأساتذة ببعض التخصصات العلمية): من خلال تقديم عروض مغرية وتحديد الخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعة لهم، والتي تبرز أنها أفضل مكان لعمل عضو هيئة التدريس، من خلال عدة طرق منها: توفير عمل ممتع ومجزي (أجر مناسب، وتوفير بيئة بحثية وعلمية جديدة، توفير فرص للتعليم والترقي الوظيفي، وتهيئة الظروف الملائمة والدعم والتشجيع ليحقق أهدافه بما يتوافق مع طموحاته ومواهبه، بالإضافة إلى وجود نظام لتقييم الأداء التدريسي والبحثي لعضو هيئة التدريس، والاعتماد على القاعدة بيانات شاملة وحديثة لإدارة المواهب، وحصر متطلبات الجامعة والكليات وأخذها في الاعتبار عند الاختبار.



## **4.5.I نموذج تكوين موهبة رأس المال البشري: من خلال هذا النموذج عملية تكوين موهبة رأس**

المال البشري تتكون من ثلاث خطوات هي:<sup>12</sup>

1/ استقطاب الموهبة. 2/ تطوير الموهبة. 3/ المحافظة على الموهبة.

يتضح مما سبق تعدد النماذج التي تناولت إدارة المواهب، وأشارت هذه النماذج إلى أنواع مختلفة من أبعاد إدارة المواهب، فهناك من سماها أبعاداً أو عناصر لإدارة المواهب، لذلك وبعد الإطلاع على العديد من الأبحاث والدراسات نقترح نموذج يوضح أبعاد إدارة المواهب التي اتفق عليها معظم الباحثين، وتتمثل هذه الأبعاد في:

### **1. استقطاب أو جذب الموهبة: تعمل المنظمات المتميزة على أن تحقق نجاحات وشهرة كبيرة، من خلال**

جذب العمالة الموهوبة، ويتم ذلك من خلال:<sup>13</sup>

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

### **2. إدارة أداء الموهبة: أشار Tracey، 2004 إلى إدارة الأداء على أنها وسيلة للتحسيس والحفاظ على**

السلوك الكفاء للموظفين الذين يقومون بعملهم بشكل جيد.<sup>14</sup>

وتتم إدارة الأداء من خلال وضوح الدور حيث يتصف الموهوبين بالحماس وربما أحيانا الاندفاع في العمل، ولكي تضمن المنظمة الإستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات والمهام الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في إتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها.<sup>15</sup>

### **3. تنمية الموهبة: هي تنمية أحد ممارسات إدارة المواهب، فقد أشار الوزان، 2006، Tracey، 2004**

إلى أن التنمية على أنها توفير برامج وسياسات مخططة ومحددة تهدف إلى تحسين القدرات والمهارات الشخصية للأفراد العاملين بالمنظمة.<sup>16</sup>

إن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة حسب ما ورد عند كاربري جران رفان:<sup>17</sup>

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

• الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟).

إحدى أفضل النتائج الهامة لعملية تنمية المواهب هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف الى مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج، والتي تتغير مع الزمن، نتيجة أخرى هامة لعملية تنمية المواهب هي نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين

القدماء إلى الموظفين الحاليين والجدد علاوة على ذلك، تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من

الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل، والمشاركة في فرق عالمية، والتدريب متعدد الثقافات، والتوجيه، والتدريب<sup>18</sup>

**4. الإحتفاظ بالموهبة:** هي الإحتفاظ أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية.<sup>19</sup> ويتم الإحتفاظ بالمواهب من

خلال:<sup>20</sup>

• توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب.

• نظام المكافآت والحوافز المادية مناسب للأداء.

• توفر الحوافز المعنوية.

• توفر فرص النمو المهني والشخصي.

• توفر الأمان الوظيفي.

• منتج العمل المحفز للإبتكار

• ثانياً: التميز التنظيمي

• مفهوم التميز وأهميته

• مفهوم التميز التنظيمي

## II. التميز التنظيمي

### 1.II مفهوم التميز التنظيمي

وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل تَمَيَّرَ الذي يعني امتاز، ويقال تَمَيَّرَ الجماعة أي انفردت، وقياساً على ذلك فإن المنظمة المتميزة هي المنظمة الممتازة والمنفردة عن المنافسين<sup>21</sup>

وقد عُرِفَ التميز التنظيمي هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.<sup>22</sup>

وعرفه علي السلمي بأنه: حالة الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على كل ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة.<sup>23</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول: أن التميز التنظيمي هو سعي وقدرة المنظمة على التفوق في أدائها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، وقدرتها على الحفاظ على أفضليتها واختلافها حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة.

## **II.2 أهمية التميز التنظيمي** حددت دواعي أخذ المنظمات لمبررات التميز نظرا لأهميته لها من خلال

ما يلي: <sup>24</sup>

- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من إتخاذ القرارات الهامة بشأن الموارد البشرية، من الذي يجب أن ترقبته، من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.
- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة.
- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي تقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات ونجاحها.

## **II.3 مستويات التميز**

هناك من يرى أن مستويات التميز لا تخرج عن مستويين هما: التميز على مستوى الفرد، والتميز على مستوى المنظمة، أما البعض الآخر فقد حددها بأربعة مستويات هي: مستوى الأفراد، ومستوى الجماعات وفرق العمل، ومستوى المنظمة، ويشتمل على جانبين مهمين هما العنصر التقني والعنصر الإداري، والمستوى الوطني، وهو يشتمل على جميع منظمات القطاع العام، ويمكن تصنيف مستويات التميز على النحو التالي: المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، والمستوى الإداري، والمستوى المنظمي، والمستوى الوطني.<sup>25</sup>

## **II.4 إدارة التميز :**

### **II.4.1 مفهوم إدارة التميز .**

عرفها J.Oukland بأنها القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق لأعلى معدلات الفعالية والوصول بذلك إلى مستويات المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة<sup>26</sup>

يرى على السلمي أن إدارة التميز لها بعدين محوريين، أولهما: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات، يجب أن تتسم بالتميز، وثانيهما: إنجاز نتائج غير مسبوق تتفوق بها المؤسسة على منافسيها وحتى على نفسها (نتائجها السابقة).

## II.4.2 المتطلبات إدارة التميز. يتطلب تطبيق إدارة التميز المؤسسي توافر المتطلبات التالية:<sup>27</sup>

- وضع آلية لترسيخ ثقافة إدارة التميز في المؤسسات ثم جعلها جزءا من الثقافة العامة لهذه المؤسسة.
- العمل على توفير البيانات والمعلومات المناسبة، وتقييم قاعدة البيانات الأساسية بالمؤسسة لخدمة أغراض إدارة التميز والإدارة العليا، وتوفير الثقة في مصداقية هذه المعلومات.
- إنشاء قسم مستقل يتولى مهام إدارة التميز في المؤسسة.
- إعادة ترتيب دورات تدريبية خاصة بالأفراد العاملين حول برنامج إدارة التميز يقودها مختصون أكفاء من ذوي الاختصاص.
- حصر المفاهيم المتعلقة بهذا النوع من التخطيط ووضعها في دليل خاص وتوزيعها في المؤسسة.
- تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة على المهارات الخاصة بإدارة التميز
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية ومستلزمات إدارة التميز في المؤسسة

## II.4.3 مراحل تطبيق إدارة التميز:

تمر عملية تطبيق إدارة التميز ببعض المراحل منها:<sup>28</sup>

- أ. مرحلة الإعداد والتمهيد لإدارة التميز:** وهي مرحلة تكوين الاتجاهات والمهارات لدى صانعي القرارات والقيادات الإدارية بالمؤسسة من خلال التدريب اللازم بهدف زيادة ثقتهم بأنفسهم، وقدرتهم على قيادة عمليات التغيير في المؤسسة دون خوف، ويفضل أن يكون التدريب بعيدا عن مكان العمل.
- ب. مرحلة التخطيط لإدارة التميز:** ويتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وتحديد أعضاء الفريق، ويتم ذلك وفق خطة موضوعية من إدارة المؤسسة لتحديد أهدافها، وكذلك تحديد رغبات واحتياجات العملاء بما يتناسب مع متطلبات السوق، ويستند هذا التخطيط على وضع أولويات طويلة المدى.
- ج. مرحلة التنظيم لإدارة التميز:** ويتم فيها تنظيم العمل داخل المؤسسة، لتطبيق الجودة الشاملة، ويتسم التنظيم للجودة بالفعالية بمعنى احتياج كل وحدة، وبرنامج تقسيم العمل بكفاءة وفعالية، ووضع مواصفات للجودة التي يعمل بها، وكتابتها بدقة.
- د. مرحلة التنفيذ لإدارة التميز:** وتشمل هذه المرحلة اختيار المنفذين وتدريبهم، بهدف خلق الإدراك والوعي الخاص بالجودة في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة وتنمية المهارات اللازمة، وتشمل هذه المرحلة أيضا إتاحة الفرصة لتحقيق تقدم مستمر من خلال تبادل الخبرات واستثمار النجاحات داخل المؤسسة، وتحفيز الجميع على المشاركة في عمليات التحسين، ويشمل ذلك العاملين والعملاء.

٥. **مرحلة التقييم لبرنامج إدارة التميز:** كنوع من التقييم الذاتي للأمر بحيث يكن توفير أدوات يمكن من خلالها توحيد الرؤى والتوقعات، أو على الأقل تقاربهما بالنسبة للمشكلات والمعوقات والمقترحات الخاصة بالتحسين، ويعتمد ذلك على المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية، ويشمل هذا التقييم الاستفادة من التغذية الراجعة للعاملين من خلال برامج التدريب التي يحصلون عليها.

٦. **مرحلة تبادل ونشر الخبرات الخاصة بإدارة التميز:** ويتم فيها استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها، حيث تدعى إدارة المؤسسة جميع الوحدات، وكذا المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عمليات التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق إدارة التميز يتطلب مراجعة وتدقيقاً مستمراً لجميع مراحل التطبيق ولجميع عناصر المؤسسة، وذلك للتأكد من استمرارية أداء جميع وحداتها حسب المواصفات والمعايير التي حددها نظام إدارة التميز.

## 5.II دور إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي

عندما ننظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي نرى المؤسسات اليوم وقد اشتدت المنافسة بينها، حتى بات البقاء والنجاح هدف إستراتيجي لهذه المؤسسات، وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً هاماً من إستراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة.

تجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب وتنمية الجدارات الكامنة لدى الموظفين، فعندما ننظر إلى تسعينيات القرن الماضي نرى حرب المواهب قد اشتعلت بين الشركات في الدول الكبرى، فشركات تحاول اجتذاب الموظفين أصحاب الجدارات العالية وأخرى تسعى للحفاظ والإبقاء عليهم، ومن هنا انبثقت إدارة المواهب التي تقوم على اجتذاب الموظف " القِيم " والحفاظ عليه، ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في جميع إدارات المؤسسات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير.<sup>29</sup>

ومن جهة أخرى نجد الأداء المتميز يعتبر من مخرجات نظام إدارة المواهب، حيث يسمح هذا العنصر بإطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، ومن ثم تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب ومشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.<sup>30</sup>

ولكي تتمكن المنظمة من البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها عليها الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وهذا يتطلب قيادة رأس المال البشري من مواردها البشرية خلال أنشطة إدارة الموهبة المتضمنة الاستقطاب

وإدارة الأداء، والتنمية والاحتفاظ بالموهب وذلك كله يقود إلى أداء متميز، وقد أكد Ntonge، 2007، ان ادارة الموهبة تساعد المنظمة على الاستفادة من الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية من خلال جعل العاملين سعداء.<sup>31</sup> ومن وجهة نظر Bhatnagar، 2007 إلى الموهبة بأنها المفتاح الرئيسي للتمايز في إدارة رأس المال البشري ورفع الميزة التنافسية وبمعنى آخر احد المعايير التي يمكن أن يقيم على أساسها الأفراد الموهوبين في المنظمة هي قدرتهم على تعزيز ميزتها التنافسية.، إذ معظم المنظمات تتطلع للمنافسة من خلال التفكير المستمر بتجديد أعمالها ، وذلك من خلال استقطاب واختيار والاحتفاظ بالموهبة، نظرا لان إدارة الموهبة ستضمن تحقيق الاصطفاف بين مميزات الأفراد كل الأفراد، الموهوبين وبين أدوارهم المختلفة، الموهوبين هم ميزة تنافسية، لأنهم يقودون المنظمات من خلال تقديم المقدرات والإمكانيات البارزة، ويساعدوا على تطوير الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يعزز ميزتها التنافسية وكذلك من خلال إضافة القيمة والتطبيق الجيد للمزايا التنافسية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة السليمة للموارد البشرية بشكل عام وإدارة الموظفين المتميزين (الموهوبين) على وجه الخصوص من أهم مصادر نجاح المنظمات في سوق مليء بالمنافسة، بل إن المتتبع لنجاح الشركات العالمية يجد لأن سر نجاحها يكمن في الموارد البشرية المتميزة لذلك يوجد دائما الموظفون المتميزون في المنظمات المتميزة، وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية يشكل جزءا هاما من الإستراتيجية العامة للمنظمات المتميزة، وتجسدت أعلى مستويات هذا الاستثمار في إدارة المواهب البشرية.

### **III النتائج والتوصيات:**

#### **1.III النتائج**

- تشكل إدارة المواهب من القضايا المهمة بالإدارة الحديثة.
- إن إدارة الموهبة/المواهب عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات.
- إن مفهوم إدارة الموهبة هو مفهوم حديث لم يكتمل البناء الفكري الخاص به.
- إدارة الموهبة تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من اجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المنظمات بالموارد البشرية النادرة ذات المقدرات الجوهرية.
- إن تطبيق إدارة المواهب في المنظمات يؤدي إلى تحقيق التميز في منظمات الأعمال.

### III. 2 التوصيات:

- لا تخلو أي منظمة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين فيها، لذا يجب أن تهتم بهؤلاء العاملين، وتحاول اجتذابهم من منافسيها بتوفير أفضل السبل والبيئات التي تحتضن عملهم وتشجع موهبتهم.
- خلق وإيجاد دوائر تُعنى بالموهوبين داخل المنظمات، وتشجيع استثمار المواهب من فئة الشباب، ووجود آلية تقييم موضوعية (رقمية) لتمييز الموهوبين، والاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة.
- أن يكون معيار الكفاءة والأهلية هو الأساس في اختيار الأفراد للتعيين أو الترقية أو لشغل المناصب العليا حسب معايير واضحة ومعلنة، والابتعاد عن العشوائية والإقليمية والمحسوبية.
- ضرورة زيادة اهتمام المنظمات بوظيفة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب المنظمات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، فضلا عن توفير الاطر المتخصصة في مجال ادارة الموارد البشرية للعمل داخل هذه الإدارة، وتوفير كافة البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية مقدرات هؤلاء العاملين.
- ضرورة تعزيز دور الموارد البشرية في تحقيق التميز في المنظمات وتشجيعهم على بذل أقصى طاقتهم في خدمتها والمجتمع بشكل عام، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى مواردها البشرية وتعزيز ولائها لها.

### المراجع والهوامش:

- 1 \_ نضال المصري ومحمد الآغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية . مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد الرابع، العدد13، 2015، ص35.
- 2 - محمد سعيد الحميدي والهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الامارات العربية المتحدة، دراسة معهد تدريب ضباط، كلية الشرطة، الإمارات، 2011، ص4.
- 3 Osinga, Sybin. Talent Management And Oracle HCM, HCM3 Group, 2009. P5.
- 4 - محمد سعيد الحميدي والهادي خوجلي الطيب، المرجع السابق، ص5.
- 5 - سعد علي حمود العنزي وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون - العدد التاسع والثمانون / 2011، ص 11.
- 6 - فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، المرجع السابق، ص 109.
- 7 سعد علي حمود العنزي وآخرون، المرجع السابق، ص 98
- 8 نضال المصري ومحمد الآغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية . مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي ، المرجع السابق، ص39.
- 9 - فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، المرجع السابق، ص ص 114، 115.

- 10 - هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص 143.
- 11 - فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، المرجع السابق، ص 123، 124
- 12 - هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص 47.
- 13 - فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، المرجع السابق، ص 131.
- 14 - عبد العزيز بن سلطان العنقري، المرجع السابق، ص 1031.
- 15 - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 65.
- 16 - عبد العزيز بن سلطان العنقري، المرجع السابق، ص 1030.
- 17 - صالح علي الجراح وجمال داود أبو دوله، المرجع السابق، ص 290.
- 18 - نفس المرجع أعلاه، ص 291.
- 19 - عبدالعزيز بن سلطان العنقري، المرجع السابق، ص 1031.
- 20 - فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، المرجع السابق، ص 132.
- 21 - سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال - دراسة حالة مجمع صيدال: فرع أنتيبوتيكال-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدينة، 2014 ص 68.
- 22 - موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، العدد 3، 2008، ص 262
- سعاد ميدون، المرجع السابق، ص 69<sup>23</sup>
- 24 - مجيد منصور وحسين العابد، علاقة التميز بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، ورقة بحثية ضمن المؤتمر الدولي الثاني: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 22/21 ماي 2013، ص 9.
- 25 - رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، الطبعة الأولى، 2012، ص 33.
- 26 - سعاد ميدون، المرجع السابق، ص 79
- 27 - رضا ابراهيم المليجي، المرجع السابق، ص 66.
- 28 - رضا ابراهيم المليجي، المرجع السابق، ص 101.
- 29 - مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، تكامل إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات لتحقيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، السودان، 2010 .
- عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، المرجع السابق، ص 56.<sup>30</sup>