

[دور إدارة المواهب في ارتقاء المنظمة]

[الباحث: د. صالح خضر العلي]

[أستاذ مساعد-جامعة الملك فهد - المملكة العربية السعودية] [2020 – 2021 م]

[Dr.Saleh_kheder@hotmail.com]

ملخص الدراسة

تمثل الموهبة تميزاً ملحوظاً من جانب أحد الأشخاص في جانب معين أو أكثر من تلك الجوانب التي تمثل مجالات أساسية لها، وعادة ما تكون مصحوبة بقدر مناسب من الابتكارية يتمكن ذلك الشخص بموجبه من تقديم أفكار جديدة وحلول جديدة لمشكلات قائمة، كما أنها بجانب ذلك تتطلب نسبة ذكاء مرتفعة لا تقل عن انحرافين معياريين أعلى من المتوسط الذي يتحدد بمائة نقطة سواء على مقياس وكسلر أو على مقياس ستانفورد بينيه.

إن التغييرات السائدة والمتلاحقة في الأنظمة الإدارية والاقتصادية ومحدودية الموارد المتاحة للمنظمات دفع المنظمات للبحث عن خطوات علمية وعملية ناجعة للتعامل مع تأثيرات هذه التطورات على قدرة المنظمات على التكيف والتأقلم معها بكل احترافية، ليس من خلال الاهتمام بالموارد البشري فقط بل تتعداها إلى زيادة عدد الموهوبين في المنظمة والاستثمار فيهم كون المورد البشري يعد الأساس في كيفية تحويل التهديدات الناجمة عن هذه التغييرات والتطورات إلى فرص حقيقية يمكن الاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية وجعلها عنواناً للنمو والتطور.

من هذا الجانب برزت أهمية التعرف على إمكانية الاستفادة من المواهب داخل المنظمات وكيفية إدارتها واستثمارها بالشكل الأمثل من خلال تبين استراتيجيات واضحة ومحددة لإدارة المواهب مما تعطي الفرصة الحقيقية للمنظمات من زيادة الاستثمار فيها واعتبارها واحدة من أهم رؤوس الأموال في العالم التي قد يصعب على المنظمات اكتشافها أو المحافظة عليها لما لها قيم اقتصادية وميزة إن أحسن استغلالها فقد تنقل المنظمة من حالٍ إلى حالٍ أفضل بين منافسيها.

Abstract:

Talent represents a remarkable distinction on the part of a person in one or more of these aspects that are essential areas for it, and it is usually accompanied by an appropriate amount of innovation whereby that person can present new ideas and new solutions to existing problems, and it also requires an intelligence ratio As high as no less than two standard deviations above a hundred point average, whether on the Wexler scale or on the Stanford-Binet scale.

The prevailing and successive changes in the administrative and economic systems and the limited resources available to the organizations prompted the organizations to search for effective scientific and practical steps to deal with the effects of these developments on the organizations' ability to adapt and adapt to them with all professionalism, not through caring for the human resource only but exceeding them to increase the number of talented people in the organization And investing in them, as the human resource is the basis for how to transform the threats resulting from these changes and developments into real opportunities that can be used to achieve the competitive advantage and make it a title for growth and development.

From this side, the importance of recognizing the possibility of benefiting from talents within organizations and how to manage and invest them in an optimal manner emerged through the identification of a clear and specific strategy for talent management, which gives the real opportunity for organizations to increase investment in them and considering them as one of the most important capital in the world that may be difficult for organizations to discover or Maintaining them because they have economic values and an advantage, if they are best utilized, the organization may move from one state to another in a better condition among its competitors.

المقدمة:

تمثل الإدارة العلمية للمواهب أهمية كبيرة لضمان الاستثمار الصحيح للمواهب، حيث أصبحت المواهب أكبر التحديات التي تواجه المنظمات لتلبية متطلبات إدارة الأعمال في هذا العصر، والذي يتسم بالسرعة والمنافسة وبصفة خاصة أن الموهبة أصبحت سلعة هامة لتحقيق التميز ويكثر عليها الطلب، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب وحسن اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم وتنميتها عامل هام وحاسم في بعض الأحيان. وتعتبر إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة من أبرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من

برامج التطوير القيادي، نظراً لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري. (رضوان، 2012م)

تعتبر الموهبة قضية العصر، إذ أن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز وتغيير المألوف وإبداع جديد متطور دائماً ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور كل فرد من أفرادها عامة والموهوبين خاصة، فتقدم الأمم ورفيها مرهون بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني. (صيام، 2013م)

إن المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم هي البحث عن واكتشاف المواهب والعمل على تنميتها وصقلها والمحافظة عليها مما دفع الكثير منها لتبني استراتيجيات خاصة في إدارة المواهب البشرية، بيد أن هذه الاستراتيجيات لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة دوماً العمل على دمج العاملين في هذه المنظمات وظيفياً وتنظيمياً. (كنجو، 2017م)

مفهوم الموهبة وإدارتها:

مفهوم الموهبة: عرّف (العززي والعبادي، 2011م) الموهبة على أنها "مجموع القدرات التي يمتلكها الفرد والمعرفة والخبرة والمهارة وكل المقدرات التي يقدمها من أجل الاستخدام في تطوير العمل، وجعل الأداء عالياً يصب في صالح المنظمة لتكون موهوبة.

مفهوم إدارة الموهبة: ذكر عباس (2011م) أن إدارة الموهبة هي "استخدام مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمترابطة حيث تقوم المنظمة من خلالها باستقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبون الذين تحتاج إليهم المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية".

أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب:

هناك عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي، من هذه الأسباب: (صيام، 2013م)

- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء.
- ارتفاع مستويات التعليم.
- تعقد المهام الإدارية.
- زيادة درجة التدخل الحكومي.

أهمية إدارة المواهب:

أصبحت إدارة المواهب من أكثر الموضوعات إلحاحاً في المنظمات المعاصرة، والسبب في ذلك أنها تعمل على:
(سلمان، 2018م)

- جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية.
- تطوير أداء أفراد الإدارة وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.
- سرعة تحديد الفجوات في الأداء، ومن ثم توفير التدريب اللازم في الأوقات المناسبة.
- وضع آليات محددة للقياس والمحاسبة.
- توفير نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة.
- توفير التدريب المناسب للأفراد والمرتبط بالأعمال.

مبادئ إدارة المواهب:

هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة، وهي التي تتعلق بإدارة المواهب، وهي: (رضوان، 2012م)

- لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين، ليس أمامك إلا أن تزيد استثمارك في الموهوبين من حيث الكم والكيف.
- على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة، أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.
- يجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.

- عليك أن تحتفظ بالموهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أماناً.
- الموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.
- يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.

أهداف إدارة المواهب:

تتمثل أهداف إدارة المواهب في الآتي: (سلمان، 2018م)

- تقليص تكاليف العمالة دون الإضرار بالإنتاجية.
- إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية.
- ملئ الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية.
- المحافظة على قوة عمل احتياطية.
- التحريك الفاعل للمواهب داخل المؤسسة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب.
- تركيز فعاليات الاحتفاظ على أهم وأثمن المواهب.
- تحديد آليات لتوظيف المواهب التي تبرز الحاجة إليها.
- تحسين ممارسات التوظيف.
- كسب تأييد مؤسسات المجتمع.

تصنيف المواهب داخل المنظمة:

تصنف المواهب داخل المنظمة إلى أربع أصناف وهي: (صيام، 2013م)

- **مواهب قيادية:** وتتربع هذه على قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
- **مواهب أساسية:** ويشمل هذا النوع أفراد لديهم حس المنافسة القوية، ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمنظمة نظراً لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه 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:** يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون.
- **مواهب داعمة:** إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، وكثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

الإدارة العلمية للمواهب:

يجب أن يشمل الأسلوب العلمي في إدارة المواهب المراحل المختلفة للتعامل مع الموارد البشرية الموهوبة، وهي: (رضوان، 2012م)

- جذب وتوظيف المرشحين من المؤهلين ذوي المواهب والقدرات التنافسية.
- إدارة وتحديد رواتب المنافسين.
- توفير فرص التدريب والتطوير المستمر.
- إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة.
- الإبقاء على الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.
- إتاحة فرصة لصعود الموهوبين في السلم الوظيفي لأعلى.
- الموظفين الذين يستحقون الترقية.

تعيين الموظف الموهوب داخل المنظمة:

يوجد داخل المنظمة مستويان تنظيميان يمكن أن يستوعبا الموظفين الموهوبين، وهما: (الصمادي، 2002م)

- **المستوى التنفيذي والفني:** تكون المواهب والمهارات المطلوب توافرها في الموظفين في هذا المستوى عرضة للتآكل والاضمحلال، فالعديد من التطبيقات والبرمجيات والتقنيات الجديدة تظهر يومياً. فإذا ما عجز التنفيذي أو الفني عن مسايرة هذه التطورات لا يعود ذا قيمة كبيرة للشركة، في حالة اختيار

المواهب في التنفيذيين يجب اختيار الأحداث والتأكد من أن الموظف يتمتع بمواهب تطوير الذات، ويمكن بعد ذلك صقله بالتدريب المستمر والخبرة.

- **المستوى الإداري والإشرافي:** المهارات المطلوبة في هذا المستوى لا تكون عرضة للتآكل السريع. معظم مواهب هذا المستوى تتصل بالفعالية الشخصية والمهارات الاتصالية والقدرات القيادية، إلا أن دور الموظف الموهوب في هذا المستوى يكون أكبر تأثيراً من دور التنفيذي والفني، فهو يؤثر على ثقافة الشركة ككل، فضلاً عن أن مواهب المنظمة في هذا المستوى غير قابلة للتغير أو التطور بشكل كبير كما في حالة المستوى التنفيذي والفني، لذا يجب التدقيق في اختيار الموظف منذ البداية.

أهمية الاحتفاظ بالموظف الموهوب:

يوجد فوائد عدة تنتج عن الاحتفاظ بالموهوبين لأطول فترة ممكنة، من هذه الفوائد:

- عملية استقطاب أفراد جدد عملية باهظة التكاليف، مع صعوبة اكتشافهم إن كانوا متميزين.
- الرغبة في إدامة الاستثمار من كفاءة العنصر البشري والاستفادة من عوائد مثل هذه العقول.
- معدل دوران الأفراد يؤثر في معنويات الفريق.
- تتعرض العلاقات مع العملاء إلى الضرر إذا كان هناك معدل دوران مرتفع.
- زيادة معدل دوران الموهوبين يخفض معدل تطوير الإنتاج والإبداع.
- الاحتفاظ بالموهوبين يحرم المنافسين من الوصول إليهم بالتالي اجتذابهم والاستفادة منهم. (كرمالي، 2005م)

استراتيجيات إدارة المواهب:

يشير الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة والعلوم التربوية أن هناك العديد من العوامل إلا أن هناك آخرون أخذوا يطلقون على هذه العوامل، المواهب التي تساعد في نجاح إدارة استراتيجيات التعامل مع إدارة المواهب في المنظمات، ويمكن عرض هذه الاستراتيجيات كما يلي: (الكرعاوي، 2010م)

- **استراتيجية جذب المواهب:** إن عملية جذب المواهب الخارجية يعتمد على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة؛ أيضاً تعتبر العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن

تجذب المواهب الخارجية بسهولة. فمن الواضح أن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم؛ وتبحث عن الشركات ذات السمعة الجيدة، وأن توظيف الأشخاص المناسبين تلزم التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية صياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين.

- **استراتيجية تطوير المواهب:** لتطوير المواهب تحتاج المنظمات بأنواعها إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية على حدٍ سواء، بالإضافة إلى المهارات والمعارف، وتعتمد تنمية المواهب على التغييرات في الأداء والإدراك والسلوك. فمن الضروري الاعتماد على استراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب، وإمكانات الوظيفة المنوي شغلها.
- **استراتيجية المحافظة على المواهب:** هناك العديد من العوامل التي تساهم في الاحتفاظ بالمواهب، فهناك عوامل وقائية مثل الامتيازات والمنافع والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، ووقع العمل الذي له تأثير مباشر على النجاح الوظيفي، في حين أن النجاح الوظيفي بحد ذاته يعمل بدوره على تقليل وفقدان أو هروب المواهب من المنظمة بشكل غير مباشر. إن دوران العمل والموظفين يمكن أن يعرض، المنظمة لخطر كبير وخصوصاً فيما يتعلق بالمواهب التي تمتلكها تلك المنظمات، لذلك تحتاج لمعرفة وفهم أن المواهب هم ذو قيمة استثنائية لها وأنهم محل تقدير وعناية فائقة في محاولة منها للإبقاء عليهم ضمن كواردها القيمة والتي تعتبر أحد أصول المنظمة.
- **استراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي:** يرى البعض بأن استراتيجية الإحلال الوظيفي تقتصر على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدر حيويًا لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المنظمة، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذوو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه. إن هدف المنظمات التي تطبق استراتيجية الإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفؤة في المستقبل وتعمل على حماية الاحتياجات من الموارد البشرية بما يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الاستراتيجية لها، ولا تسعى تلك المنظمات إلى اكتشاف من الذي سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مدراء موهوبون، أي بمعنى

أن تقوم المنظمة بجذب واختيار وتعيين الموارد البشرية وخصوصاً المواهب منها والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية، بهذه الطريقة يمكنها تطوير مواهبها الخاصة دونما عناء يذكر.

الخاتمة

لا تخلو أي منظمة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين فيها، لذا يجب أن تهتم إدارة المنظمة بهؤلاء العاملين، وتحاول اجتذابهم من منافسيها بتوفير أفضل السبل والبيئات التي تحتضن عملهم وتشجع موهبتهم، فوجود اللوائح التنظيمية حول أهمية إدارة المواهب أمر ضروري لخلق الثقة التنظيمية والميزة التنافسية، كما يجب على العاملين بلا استثناء فهم إدارة المواهب البشرية وأهميتها وفهم مكوناتها بوضوح بجميع الوسائل المتاحة عن طريق نشر أوراق بحثية مهنية، وأوراق المؤتمرات أو الدراسات التي تتناول هذا الموضوع.

إن العمل على تحفيز أصحاب المواهب وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والتعويضات غير المباشرة يخلق حب العمل وانتماء للمؤسسة ويشجع على العمل وصقل المواهب، كما أن السماح لهم بتطبيق أفكارهم على أرض الواقع يحفزهم وينمي مواهبهم، ما يرفع من شأن المنظمة ومستواها بين المنظمات وبالتالي نجاح هذه المنظمة.

ويمكن للمنظمة العمل على إعداد دورات وورش عن طريق الاستعانة بجهات خارجية للعمل على تشجيع هذه المواهب وكشف المواهب المدفونة في الموظفين، وأيضاً عبر الرحلات واللقاءات المختلفة الغير تقليدية التي ينتج عنها ابراز المواهب المدفونة.

المراجع

- رضوان، محمود(2012م)، "إدارة المواهب في المنظمة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر.
- صيام، عزيزة(2013م)، "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين.
- كنجو، قدور(2017م)، "دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعو إيبلا الخاصة، كلية العلوم الإدارية.
- العنزي، سعد وآخرون (2011م)، "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية الموهبة في المنظمات" مجلة الغدادة والاقتصاد، العدد 89.
- عباس، أنس (2011م)، "إدارة الموارد البشرية" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- سلمان، معين (2018م)، "دور إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في الكليات التقنية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة-فلسطين.
- كرمالي، سلطان(2005م)، "إدارة المعرفة مدخل تطبيقي"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.
- الصمادي، نسيم(2002م)، "كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحتفظ بهم"، مجلة خلاصات كتب المدر ورجال الأعمال، العدد 220، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة.
- الكرعاوي، محمد(2010م)، "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات، دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.