

إدارة المواهب : أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة

Talent management: the basis for excellence in organizations in light of the knowledge economy

الدكتورة : شنافي نوال

أستاذة محاضرة أ

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

البريد الإلكتروني:

chenafi.naoual@gmail.com

المخلص:

يستمد الاقتصاد التنافسي قوته من العنصر البشري القادر على الإبداع، الابتكار ومجارات التطورات الحاصلة في محيط المنظمات الاقتصادية حيث كلما تميزت البيئة بدرجة عالية من عدم التأكد لكثرة المتغيرات فيها، كلما اتجهت المنظمة إلى التميز بالاعتماد على مواردها البشرية الموهوبة ذات القدرات الخاصة، وهو ما اعتبر دافعا أساسيا لظهور مفاهيم ومصطلحات إدارية جديدة في مجال إدارة وتطوير المورد البشري.

لهذا سعت العديد من المنظمات العالمية الطموحة إلى تطوير أساليبها في إدارة مواردها ومواهب أفرادها وفق هذا المفهوم واستراتيجياته العملية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، إدارة الموارد البشرية، تسيير المهارات، رأس المال البشري.

Abstract :

The competitive economy derives its strength from the human element capable of creativity, innovation and developments in economic organizations. The more uncertain the environment is, the more the organization is able to excel based on its talented human resources. Is essential for the emergence of new management concepts and terminology in the management and development of human resources.

Therefore, many ambitious international organizations have sought to develop their methods of managing their resources and talents according to this concept and practical strategies.

Keywords: talent management, human resource management, skills management, human capital.

مقدمة:

من المؤكد أن سرعة التحولات والتغيرات التي يشهدها محيط المنظمات الاقتصادية من تزايد معدلات الابتكار، التغيير التكنولوجي، العولمة وغيرها من التطورات فرضت على المنظمات التفوق عن المنافسين، تحقيق سبق في خدمة الزبون ورفع درجة ولائه، اكتساب القدرة للاستمرار في مركز تنافسي قوي وإيجاد توازنها ضمن كل هذا وأصبح لزاما على المنظمات كذلك إعادة صياغة توجهاتها الإستراتيجية بما يتلائم وهذه التحديات.

ومن بين ما اتخذته المنظمة من سبل أكثر ملائمة تحقق لها التميز والتفرد الذي يمكنها من الصمود في بيئة الشيء الثابت فيها أنها غير ثابتة والتنافس فيها سيدها هو سعيها لامتلاك نوع عالي ومتميز من الموارد البشرية وهي الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة، والمعارف الكامنة باعتبارها المورد القادر على الإبداع والابتكار والتميز.

ومع التطورات المتسارعة في الحقل التسييري ظهرت مقاربة إدارة المواهب التي تعنى بجذب المواهب البشرية للمنظمة والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها وتطويرها لزيادة مقدرتها على استيعاب الأحداث والمستجدات، والتي تعتبر من أحدث النماذج في إدارة الموارد البشرية.

إشكالية الدراسة:

في ظل التطورات التقنية السريعة والمتلاحقة في أساليب الإنتاج، أصبح من الطبيعي أن تهتم المنظمات المعاصرة بإدارة المواهب التي تعد قوة لا يمكن تقليدها لضمان عمليات النمو والاستمرار وبلوغ الأهداف بفعالية واقتدار وتحقيق التميز. وعلى ضوء ما سبق فإن إشكالية البحث تظهر في التساؤل الرئيسي التالي: ما أهمية إدارة المواهب لتحقيق تميز المنظمة؟

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية والتي سنقوم بمعالجتها في بحثنا وهي:

- ما المقصود بإدارة المواهب؟
- فيما تكمن أهمية إدارة المواهب؟
- ما هي عمليات إدارة المواهب؟
- ما هي متطلبات نجاح إدارة المواهب لتحقيق تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعارف؟
- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط منها:
 - التعرف على مفهوم الموهبة.
 - التعرف على الاستراتيجيات والمبادئ المرتبطة بإدارة الموهبة.
 - تحديد عمليات إدارة الموهبة.
 - إبراز أهمية إدارة المواهب لتمييز المنظمة.

1. إدارة المواهب:

1.1 مفهوم إدارة المواهب:

أصبحت المواهب من أكبر التحديات التي تواجه منظمات اليوم نظراً لتسارع تطور التكنولوجيا والأزمات التي يمر بها العالم، مما دفع المنظمات إلى تغيير نظرتها إلى مواردها البشرية باعتبارها أهم الأصول والركائز التي يجب استثمارها. فكل المنظمات الرائدة التي اقتنصت أكبر حصة من السوق جاء تميزها من إبداع أفرادها الموهوبين وتميزهم.

والأفراد الموهوبين حسب Armstrong هم أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك، أي لديهم قدرات استثنائية.

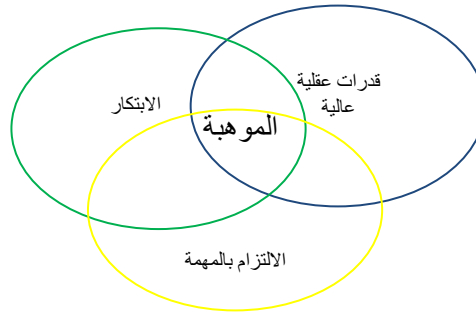
وظهرت فكرة الموهبة في البحث الذي نشرته مجموعة Mc Kinsey للدراسات والمعنون بالحرب على المواهب 1997 والذي تم تطويره فيما ليصدر كتابا يحمل نفس العنوان صدر عن Harvard في عام 2001.

وتعرف الموهبة على أنها قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهام تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة¹، كما عرفت أيضا على أنها "قدرات عقلية وبدنية مكتسبة وفطرية بشرط أن تكون ذات مستوى رفيع"². دائما وفي نفس السياق عرفت الموهبة على أنها "الأفراد الذين يمكنوا أن يحدثوا فرقا في أداء المنظمة إما من خلال المساهمة المباشرة في ذلك الأداء، أو من خلال مستويات عالية من الأداء على المستوى البعيد"³

فالموهبة هي مجموعة القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة فهي القيمة النادرة التي يصعب تقليدها. من هنا برزت الحاجة الملحة لإدارتها.

ومن أشهر التعاريف للموهبة ذلك الذي يعتبر أن تكون الموهبة تأتي كنتيجة للتقاطع بين ثلاث حلقات من السمات الإنسانية هي القدرات العامة التي تفوق المتوسط، ومستوى من الالتزام العالي بالمهام، ومستوى عالي من الابتكار، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 01: التقاطعات المشكلة للموهبة



المصدر: الجهني فايز سويلم، مناهج وبرامج الموهوبين- تخطيطها- تنفيذها- تقويمها، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص24.

ولقد ظهر مفهوم إدارة المواهب وبرز في التسعينيات عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب المواهب للعمل بها وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم. وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاماً يطبق في أغلب إدارة المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير. لذا كان في حاجة إلى إرساء قواعد وأسس علمية في إدارة المواهب.

ورغم كثرة تداوله في مختلف الأدبيات إلا أنه لا يوجد اتفاق موحد حول تعريفه ويرجع ذلك إلى توجهات الباحثين وطبيعة نشاط المنظمة والبيئة التي تعمل فيها فضلاً عن التطورات التاريخية التي مرت بها. حيث يرى (Staffan Nilsson, Ellström Per-Erik, 2012) أن مصطلح إدارة المواهب ليس له حدود مفاهيمية واضحة.

ولأن إدارة المواهب هي مجموعة معقدة من الإجراءات المصممة لإدارة الثروة الأعظم للمنظمة والمتمثلة بالعاملين فيها، فعرفت على أنها كل "ما تقوم به المنظمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها

وتتميتها"⁴ فهي عملية تكاملية تشمل الاحتفاظ بالموظفين المتميزين والحاليين وتتميتهم وجذب موظفين موهوبين جدد ذوي مهارات عالية وتتميتهم وخلق بيئة تنافسية.⁵

عرفت إدارة المواهب كذلك على أنها "عملية اجتذاب الموظفين ذوي المهارات العالية وإدماجهم، وتطوير والحفاظ على الموظفين الحاليين لتحقيق أهداف العمل الحالية والمستقبلية"⁶

كما عرفت إدارة المواهب أيضا على أنها "الإجراءات الإدارية التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل استقطاب للعناصر التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل في المنظمة، ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعيا للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة والتأثير من خلالهم على الآخرين".⁷

دائما وفي نفس الإطار عرفت إدارة المواهب على أنها "عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب وتطوير الموهبة التي تحتاجها لمقابلة أهدافها الإستراتيجية".⁸

عرفت إدارة المواهب من طرف كل من (Heinen et Onell, 2004) على أنها مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي.

وأما وجهة نظر (Bhatanagar, 2004) هي واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دوراً استراتيجياً كبيراً في المنظمات.

كما أكد (Creelman, 2004) أن إدارة المواهب هي عملية جذب واستقطاب والمحافظة على الأشخاص الموهوبين.

ويمكن إيجاز تعاريف إدارة المواهب وفق وجهات نظر مختلفة نذكر منها: من وجهة نظر استراتيجي عرفت على أنها التطبيق الاستراتيجي المتكامل أو التصميم النظامي الهادف لزيادة معدل الإنتاج من خلال تطوير وتحسين عمليات استقطاب واختيار الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والاحتفاظ بهم لتلبية حاجات العمل المستقبلية.

أما من وجهة نظر تنظيمية عرفت على أنها عملية استقطاب وتحديد واختيار وتطوير وتحفيز وترقية والاحتفاظ بالأفراد الذين يتمتعون بإمكانيات قوية تساعد على نجاح المنظمة، من وجهة نظر تطويرية تمحورت إدارة المواهب في تطبيق عمليات التطوير لكل الأفراد في المؤسسة ولكن تسريع المسارات التطويرية للمواهب ذات الطاقات العليا. بينما من وجهة نظر تنافسية فاعتبرت المدخل الذي تعتمده المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال توظيف أفراد موهوبين أكثر إمكانية مما لدى المنافسين وتلبية رغباتهم لأنها إن لم تفعل ستتولى المؤسسات المنافسة ذلك (إدارة المواهب هنا هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية).⁹

إذن ومما سبق يمكن القول أن إدارة المواهب هي مجموعة العمليات التي تسعى من خلالها المنظمة إلى جذب واستقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات المقدرات الجوهرية وتطويرها وتنميتها والاعتراف بها للمحافظة عليها بشكل مناسب لتحقيق ميزة تنافسية.

2.1 أهمية إدارة المواهب:

إدارة المواهب هي نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفعالية وكفاءة عالية.

تبرز أهمية إدارة المواهب من خلال التركيز على المناصب الوظيفية الحرجة والإستراتيجية وتحديد الأفراد البلاء للمناصب الحرجة، العمل على اكتشاف الطاقات الكامنة وتكوين أوعية مواهب في كل مستوى تنظيمي في المنظمة المحافظة على المواهب التي تمثل المحرك للميزة التنافسية، زيادة معدل إنتاجية المنظمة، الاختيار الجيد للموارد البشرية والتنمية المكثفة للرأس المال البشري وزيادة المهارات المتطورة كل هذا يسهم في تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق التميز¹⁰

2.2 استراتيجيات إدارة المواهب:

تهدف إستراتيجية تطبيق إدارة الموهبة في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم كما تساعد الأعمال للاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس. والمنظمات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطور سمعة عامة لتكون مكانا عظيما وجذابا للعمل.

لذا تسعى المنظمة من خلال إستراتيجية إدارة الموهبة إلى ضمان تحقيقها لميزة تنافسية عبر تبني توظيف الأفراد الأكثر كفاءة مما لدى منافسيها، إذ يملك الأفراد الموهوبين مدى واسع وعميق من المهارات ويتصرفون بطرق تعظم مساهمتهم في تحقيق إستراتيجية المنظمة الكلية، وتقوم المنظمة باستقطاب هؤلاء الأفراد وتوفير فرص تطويرهم ومكافأتهم والاعتراف بهم للاحتفاظ بهم وضمان استمرارهم ويقصد بإستراتيجية إدارة المواهب هي تلك الإستراتيجية المثلى التي تقوم المنظمة بصياغتها لجذب الموارد البشرية الموهوبة واستقطابها وتعيينها وتطويرها والإبقاء على المهارات المناسبة والمقدرات وبحسب العمل وبالشكل الذي يضمن اندماج العاملين والاحتفاظ بهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء¹¹ وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التحقق من أن المنظمة وبرامجها التدريبية تعمل على توفير الإمكانيات المادية والمقدرات الإستراتيجية وبما يتناسب مع الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من خلال الموهبة.

تسمح إستراتيجية إدارة المواهب بتقديم أفضل الكفاءات والمهارات لانجاز الأهداف ومعرفة الحاجات السلوكية للأفراد الموهوبين ومحاولة تأمينها وتأمين كل سبل التحفيز والتطوير الممكنة للحصول على المواهب التي تضمن تحقيق الحاجات التنافسية.

1.2 مراحل بناء إستراتيجية إدارة المواهب:

وتتمثل في مجموعة الخطوات المتبعة التي تمكن من تحقيق حالة التكيف والاستجابة بين المنظمة وبيئتها عن طريق التوازن النسبي بين المتضمنات المنظمة (القوة والضعف) ،ومتضمنات البيئة (الفرص والتهديدات)، وتتمثل مراحل إستراتيجية إدارة الموهبة في: ¹²

1.1.2 التوجه الاستراتيجي: وتتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة والخصائص الجوهرية الفريدة التي تميز إدارة الموهبة إضافة إلى الغايات والأهداف المرجوة من عملية إدارة الموهبة.

2.1.2 تحليل البيئة: وتتمثل في دراسة ومسح التغيرات المحتملة في البيئة العامة ثم مراقبة الأحداث والتوجهات ليتم بعدها جمع المعلومات عن البيئة الحالية للمنظمة، وتقييمها لتحديد توقيت وأهمية العوامل الإستراتيجية التي أفرزتها عمليات المسح والقياس لتحديد العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

3.1.2 صياغة إستراتيجية إدارة الموهبة: يتم صياغة إستراتيجية إدارة الموهبة انطلاقاً من نتائج التحليل البيئي السابق التي ترسم نشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها ومتطلبات انجاز إستراتيجية المنظمة الكلية.

4.1.2 تنفيذ إستراتيجية إدارة الموهبة: وهي عملية وضع الخيار الاستراتيجي موضع التنفيذ.

5.1.2 رقابة وتقييم إستراتيجية إدارة الموهبة: ويتم من خلالها تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتعزيز مواطن القوة.

3.2 العوامل المؤثرة في بناء إستراتيجية إدارة الموهبة: تتأثر إستراتيجية إدارة الموهبة بمجموعة من العوامل منها:

-رسالة المنظمة.

-الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

-التخطيط الاستراتيجي البعيد المدى.

-الميزة التنافسية الدائمة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية لان المنظمات تتنافس على الحصول على أفضل الموارد البشرية.

-الموارد البشرية للمنظمة.

-التكامل مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في المنظمة ذاتها.

-تأثير البيئة الداخلية والخارجية.

3. عمليات إدارة المواهب: تتمثل عمليات إدارة المواهب في:

1.3 استقطاب المواهب: وتشمل مختلف الممارسات التي يتم من خلالها تحديد الأفراد الموهوبين ومواقعهم واختيارهم وفق مقاييس الانتقاء والاختيار سواء من داخل المنظمة (قد تتوفر المنظمة على المواهب التي تحتاجها دون أن تعلم ذلك، لذلك يرى العديد من الباحثين أنه من الأفضل أن يتم البحث على الموهبة على مستوى المنظمة نفسها، لسرعة تكيف المواهب مع الوظيفة الجديدة لمعرفة المنظمة) أو من خارج المنظمة (بالاعتماد على كل الاستراتيجيات العصرية المتاحة، فالاستراتيجيات التقليدية كالإعلان على الجرائد أو الراديو والتلفزيون لن يفي باحتياجات المنظمة من حيث نوعية الموارد البشرية لذلك أصبحت المنظمات العالمية تبحث عن مواهبها من خلال منظمات متخصصة في البحث عن الموارد البشرية، اللجوء إلى الأنترنت لاستقطاب المواهب، إذ أن الاستقطاب عبر الأنترنت يمكن المنظمة من تقليص الوقت والكلفة، الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا للحصول على الخريجين المتميزين في التخصصات التي تحتاجها¹³ ليتم وضع الموهبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب .

2.3 تطوير المواهب: وتتضمن هذه العملية تحديد الاحتياجات التطويرية للمواهب وضمان جاهزية الموارد البشرية واستعدادها للتدريب والتطوير، مع العمل على إيجاد بيئة داعمة للتعليم، ضمان نقل أثر التدريب إلى الميدان العملي، اختيار أساليب التدريب، أساليب التقدير، التعلم الموجه ذاتياً، المحاكاة، ألعاب الأعمال والحالات الدراسية، نمذجة السلوك، أساليب بناء المجموعة.¹⁴ عملية التطوير وبمختلف آلياتها تسمح بتتمية المعارف والمهارات وتطوير السلوكيات للوصول إلى مستوى الاحترافية.¹⁵ لذا يرى (Miralles, Pierre, 2007) من الأفضل للمنظمة أن تهتم بتطوير مواهب موظفيها بدلاً من اصطياد مواهب منافسيها.

3.3 الاحتفاظ بالمواهب: إن الإبقاء على المواهب يعد تحدياً كبيراً لجميع المنظمات إذ أصبحت تصارع من أجل ذلك، بالعمل على تصميم استراتيجيات الاحتفاظ بالموهوبين ومنعهم من مغادرة المنظمة بوضع نظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية، ويرى (Tarique et Schuler, 2012) أن الاحتفاظ بالمواهب يكون من خلال إشراكها وتعنيها أكثر في المنظمة، تطويرها وظيفياً، توفير فرص التدريب والتعلم وبشكل يتناسب ومستجدات أعمالها وواجباتها، العمل في إطار فرق عمل، ما يجعلها أكثر ارتباطاً بالعمل وبمنظمتها.

فالأفراد الموهوبين والأساسيين هم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم.

4.3 الاعتراف بالمواهب: باعتبار الأفراد الموهوبين قادرين على مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم، التعاون لإنشاء القيمة وإضافتها،¹⁶ المرونة في التعامل مع قضايا العمل وسرعة التأقلم مع

تطورات المحيط السريعة، كان ولا بد من الاعتراف بهم بتقييمهم عن أعمالهم، فالتقييم وحسب Claude Levy le Boyer يسمح باكتشاف الموهبة الكامنة ويطورها أكثر وتشجيعها على الظهور¹⁷ وضع نظام تعويض جيد للموهوبين، العمل على تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، تحديد ومتابعة تطوير مساراتهم المهنية¹⁸

4. إدارة المواهب أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة:

يجمع علماء الإدارة على أن البشر هم سر صناعة الميزة التنافسية بل سر التفوق والتقدم في جميع المجالات، فالإنسان هو العنصر البشري الذي ينهض وراء اكتشاف مجالات صنع المزايا التنافسية، بل إن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتمييز أي مشروع، ومن ثم يمكن القول إن الموارد البشرية ليست فقط مجالا لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقها¹⁹ و يؤكد هامان أن الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب.²⁰

وبالنظر إلى التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها منظمات اليوم وباشتداد المنافسة بينها بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي تسعى إلى تحقيقه. فهناك منظمات تسعى إلى جذب الموهوبين وأخرى تسعى إلى المحافظة عليهم وبين هذه وتلك ظهر ما يسمى بحرب المواهب وذلك من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية بوضع نظام لإدارة المواهب الممثل في : **استقطاب الموهبة اللازمة للوظائف بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب أي إحداث توافق بين إحدائتي (الوظيفة/الموهبة) فهذا التلاؤم هو الخطوة الأولى في بناء قوة عمل فعالة، منتجة ومتميزة.**

ويرى (2009) Tony Bingham أن من المهام الأساسية للمدراء هو البحث واكتشاف المواهب وهذه العملية ترتبط بشكل مباشر بقدرة المنظمة على استقطاب وتعيين الأفراد المناسبين في الوظيفة المناسبة، وهي لا ترتبط بتعيين الشخص الأكثر ذكاء أو الأكثر خبرة، بل هي مسألة الاختيار الأنسب²¹ بتسخير كل الآليات المناسبة للحصول على المواهب ثم العمل على **تطوير الموهبة** بتصميم مختلف العمليات والأنشطة التي تسمح باكتسابها للمعارف والمهارات والقدرات التي ترفع من قيمتها لتصبح أكثر فعالية، وتحمل مسؤوليات أكبر، التجديد، الابتكار ودفعها إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى من خلال تحريك الدافعية لديها للتصريح بما تمتلكه من أفكار إبداعية مخزنة لديها تحقق النجاح في الأداء وتحسنه²² مما ينعكس على مكانة المنظمة ضمن حضيرة منافسيها.

وأخيرا العمل على **الاحتفاظ بالموهبة** باستخدام مجموعة من الوسائل والأساليب والأدوات المادية والمعنوية وكل الإمكانيات المتاحة كتحسين بيئة العمل، المناخ المفتوح ووضوح الاتصال، تقديم المكافآت والامتيازات لها وإشراكها في خطط واستراتيجيات المنظمة وتنمية مسارها الوظيفي أي تعنيها أكثر وتقديم

تقارير تقييميه عن أعمالها ومحاولة معرفة طموحاتها ومصالحها من اجل حث المواهب على رفع أدائها لتحقيق التميز، هذا الذي أصبح عنصرا أساسيا من أجل البقاء بين المنظمات وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتماما شديدا بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة والتي تعد ميزة لا يمكن تقليدها. لذا تهتم المنظمات بوجودها كقوة ضاربة لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق الاستراتيجيات بكل فاعلية واقتدار شرط توفر المتطلبات ضرورية لإدارة المواهب منها:

-التفاف القادة حولها والتركيز عليها.

-تمكين تحديد وتقييم القدرات والمهارات الحالية والمطلوبة.

-التوافق مع رؤية المؤسسة ورسالتها.

-قابلية التطبيق على نطاق المؤسسة ككل.

-قابلية التطبيق على نحو فعال على المستوى الفردي.

الخاتمة:

أدت حدة المنافسة التي تواجهها منظمات اليوم ومتطلبات العصر الحديث من الجودة، الإبداع والتميز إلى سعي المنظمات لامتلاك نوع عالي وتميز من الموارد البشرية الموهوبة، هذه الأخيرة التي تملك من الإمكانيات الحالية والمستقبلية إذا ما استغل بشكل صحيح يعطي قيمة فريدة من نوعها تحقق التميز للمنظمة، ما يعني أن وراء كل منظمة ناجحة موارد بشرية متميزة. وهو ما يفرض حتمية الاهتمام بها والعمل على إدارتها بكيفية تمكن من استغلالها الاستغلال الأمثل.

وتأسيسا على ما سبق نتوصل إلى أن:

- إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب و التعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات و المؤهلات التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

- إدارة المواهب هي ضرورة وكيان لا بد من إنشاده في المنظمات الحديثة لمواجهة التحديات والتهديدات المستمرة في عالم الأعمال، ذلك أن مواهب الموارد البشرية هي من أهم الأصول للمنظمات نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق التفوق والنجاح باعتبارها مصدر الإبداع والأداء العالي والتميز للمنظمات.

- إدارة المواهب مقارنة حديثة في حقل إدارة الموارد البشرية ما يؤكد ضرورة تطبيق المنظمات لهذه المقاربة التي تعنى بالموهوبين من خلال إدماج كل أدوات إدارة المواهب التي تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب وتطوير الموهبة والاعتراف والاحتفاظ بها.
- تبرز أهمية إدارة المواهب في تشجيع الأفكار المبتكرة و الاستماع للأشخاص الذين يقترحون طرق مختلفة للعمل و الاعتراف بأن الأفراد هم الذين يصنعون قوة المؤسسة ويحققون تميزها.
- وبناء على ما تم التوصل إليه من أفكار يمكن تقديم بعض الاقتراحات للمنظمات منها:
- يتوجب على المنظمات أن تهتم بالموارد البشرية، وأن تنتهج نظام إدارة المواهب أصبح أسلوباً فعالاً في إدارة الموارد البشرية في سبيل ضمان قدرتها على تحقيق التميز والتفوق.
- نشر ثقافة إدارة المواهب والاهتمام بتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم.
- على المنظمة التمسك بالأفراد الموهوبين والأساسيين الذين يقودون للنجاح والذين لا تقدر على تضييعهم والاعتراف بهم ودعمهم للاحتفاظ بهم.
- على المنظمة تحسين جودة التوظيف من خلال تحديد أفضل المرشحين لشغل الوظائف، وبالتركيز على القدرات المعرفية والمهارات والأداء الأفضل والسلوكيات المطلوبة للنجاح.

قائمة المراجع:

¹ العبادي هاشم، إدارة المواهب في منظمات الأعمال رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، العراق، العدد عشرون، 2011.

² ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص14.

³ Armstrong, Michael, A RMASTRONG'S Handbook of HumanResource management practice, 11th edition, London and Philadelphia, 2009

⁴ أحمد مخلوف، الاتجاهات والأدوار الجديدة في إدارة الموارد البشرية، في الموقع الإلكتروني: http://www.ehrma.net/Events/Presentation81_72366.ppt

⁵ حسن محمد، إدارة المواهب المؤسسية في القطاع الحكومي، في الموقع الإلكتروني: <http://heimc.net/news/articles.php?>

⁶ Karen O' Leonard, Talent Management, site internet: http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management

⁷ رحاب الشريف، إدارة المواهب القيادية في المؤسسة التعليمية، ملتقى الإبداع والتميز الإداري، الدوحة، قطر، 2009/03/08.

⁸ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص30.

⁹ المرجع السابق، ص34.

¹⁰ Haskins, M. E., and Shaffer, G. R. A Talent Development Framework Tackling the Puzzle, Development and Learning in Organizations, 2010, pp 13-16

¹¹ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص77.

¹² المرجع السابق، ص ص83-78

¹³ المرجع السابق، ص125

¹⁴ المرجع السابق، ص ص175-166.

¹⁵ Claude levy le Boyer, La gestion des compétences, Les éditions d'organisation, Paris, 1996, p113

¹⁶ Nacer gasmi, L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprise : une source d'avantage concurrentiel, la revue des sciences de gestion, France, janvier, février, 2007, p 70

¹⁷ Claude levy le Boyer, op.cit, p113.

¹⁸ Rohan Kaple, and others, TALENT MANAGEMENT it takes talent to spot talent, site internet.
<http://www.scribd.com/doc/36725417/MS-Talent-Management-on-03-08>.

¹⁹ أحمد محسن الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص ص136-135.

²⁰ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار الكتاب العربية، القاهرة، 2003، ص107.

²¹ خضير كاضم حمود، روان منيرالشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم، عمان، 2013، ص33.

²² سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004، ص 143.