

إدارة المواهب البشرية كاستراتيجية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة -تجربة شركتنا المراعي السعودية
وتويوتا اليابانية كنموذج-

**Human talent management as a strategy to achieve the excellence of
modern organizations -Experience of Saudi Almarai and Japanese
-Toyota as a model**

براف يزيد¹، أحمد سيرير كمال²

¹ جامعة لونييسي علي البليدة 02(الجزائر)، yazidbadr@yahoo.com

² جامعة لونييسي علي البليدة 02 (الجزائر)، k.ahmedserier@univ-blida2.dz

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/10/30

تاريخ الاستلام: 2022/09/10

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز ماهية إدارة المواهب البشرية كاستراتيجية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة، وذلك من خلال التعرف على ماهية إدارة المواهب البشرية واستراتيجية تنميتها، حيث أخذنا تجربة شركتنا المراعي السعودية وتويوتا اليابانية كنموذج في الاستثمار في مواهبها، وتحقيق التميز والتفوق بها؛ كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن تميز الشركات وريادتها سببه المواهب البشرية، حيث أن إدارة المواهب لهذه الشركات تعمل على توفير البيئة اللازمة حتى يتمكن الأفراد ذوي المواهب من إبراز قدراتهم وتنميتها وبالتالي تقديم الأداء المتميز واحتلال الريادة.

كلمات مفتاحية: إدارة المواهب البشرية، استراتيجية إدارة المواهب، شركة المراعي، شركة تويوتا.

تصنيف JEL: O15، J24

Abstract:

This study aims to highlight what human talent management is as a strategy to achieve the excellence of modern organizations, by identifying what human talent management and its development strategy are, where we took the experience of Saudi Almarai and Japanese Toyota as a model in investing in their talents, achieving excellence and excellence.

We also concluded through this study that the excellence and leadership of companies is caused by human talent, as the talent management of these companies' works to provide the necessary environment so that individuals with talent can highlight and develop their abilities and thus provide outstanding performance and occupy leadership.

Keywords: Human Talent Management; Talent Management Strategy; keywords; Almarai Company; Toyota Company.

Jel Classification Codes : J24, O15

1. مقدمة

لقد ازداد اهتمام المنظمات المعاصرة بالكفاءات البشرية وتبني تطبيق إدارة المواهب، وهذا استجابة للمنافسة الشديدة والتطورات المتلاحقة في التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الاقتصادية العالمية، ومن أجل مواجهة كل هذه التحديات، أصبحت هذه المنظمات تركز على المورد البشري الموهوب، لأنه مصدر قوتها وتميزها ونموها وضمان استمرارها، وهنا برز الدور الأساسي لإدارة المواهب البشرية في الاستثمار للمورد البشري الموهوب من أجل تحقيق التميز في الأداء داخل المنظمة، لذا أصبح اكتشاف واستقطاب الموهبة وتطويرها والاحتفاظ بها أمراً ضروريا تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وهذا بتوفير البيئة التنظيمية التي تسمح للمواهب بالابتكار والإبداع، و التي تساعدهم على العمل بكفاءة مما يزيد من مستوى مواهبهم وكفاءتهم التنظيمية، وتأتي تحارب الشركات العالمية لتؤكد أن تحقق التميز و التفوق ليس مرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا الحديثة وبيئة متطورة فقط، بل مرتبط أساسا باكتشاف واختيار الموظفين الموهوبين وتطويرهم وتحفيزهم من أجل الاحتفاظ بهم.

1.1 الإشكالية : من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي : كيف تساهم

استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في نجاح المنظمات الحديثة؟

2.1 الفرضيات: يمكن اعتماد الفرضيات التالية:

- تساهم استراتيجية إدارة المواهب في نجاح المنظمات من خلال توفير البيئة الملائمة للمواهب لإبراز قدراتهم في أداء مهامهم؛
- تعمل استراتيجية إدارة المواهب على تعزيز أداء المواهب من أجل تميز المنظمة؛
- نجاح شركتنا المراعي السعودية وتويوتا اليابانية سببه الأفراد ذوي المواهب.

3.1 أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور استراتيجية إدارة المواهب في تنمية مواهبها في المنظمة، من خلال جذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب، وهذا مع عرض تجربة شركتنا المراعي السعودية وتويوتا اليابانية.

4.1 منهجية البحث:

اعتمدت منهجية الدراسة على الأسلوب الوصفي، من خلال وصف استراتيجية إدارة المواهب، ووصف كذلك تجربة شركتنا المراعي السعودية وتويوتا اليابانية.

2. استراتيجية إدارة المواهب كأساس لتمييز المنظمات

لقد برز اهتمام المنظمات بإدارة المواهب باعتبارها شكل من أشكال الاستثمار، وإن المورد البشري الموهوب هو مصدر رئيسي للإبداع والتطوير لديها، وهذا من أجل بقاء المنظمة ونموها، ويختلف تطبيق إدارة المواهب من منظمة لأخرى، وإن نجاح تطبيقها يتمحور حول تكامل وتناسق عملياتها، واستراتيجياتها مع كل الأنشطة الأخرى للمنظمة.

1.2 ماهية الموهبة:

تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات، تمكنهم القيادة بنجاح والتحول والتغيير داخل المنظمة؛

يمكن القول بأن وجود المواهب في المنظمة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المنظمات، كما أنه يحسن الأداء على جميع المستويات الأمر الذي يتطلب تشجيع تلك المواهب وتحفيزها على العمل المبدع؛ وعليه يرتبط تقدير موهبة الفرد بقيمته بالعمل الذي يؤديه ويكون فريداً ومهماً ويؤثر في تحقيق الأهداف. (الجراح و أبو دوله، 2015، صفحة 288).

2.2 تعريف إدارة المواهب:

يقصد بمفهوم إدارة المواهب ما تقوم به المنظمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها، ويرتبط تطبيق إدارة المواهب بمفهوم تطبيق " حزمة "من السياسات والآليات المؤدية إلى تحقيق الهدف المنشود . كما يشير الواقع إلى أن تركيز إدارة المواهب يكون على أصحاب المهارات النادرة، والقدرات العالية؛ (الكعبي، 2016، صفحة 03)

كما عرفت إدارة المواهب بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري، التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب العناصر البشرية، التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما، ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعياً

للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة والتأثير من خلالها على الآخرين؛ (خضير و روان، 2013، صفحة 28)

نستطيع القول بأن إدارة المواهب تشتمل على إجراءات جذب واختيار وتقييم وتطوير وترقية المواهب كي تضمن المنظمة بأن مواهبها لديهم المهارات الجيدة للقيام بمتطلبات العمل ولدعم استراتيجيات المنظمة في الوصول لغاياتها وأهدافها.

3.2 أهمية إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال:

عندما تلبى أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدرتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها. وتظهر أهمية إدارة الموهوبين من حيث التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة، وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة، وتحديد واضح للاستعداد الموهوبين، كما تعمل على تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة، وكذلك المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة. (عبد الله،

2013، الصفحات 32-33)

4.2 أهداف إدارة المواهب:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات تحقيقها من خلال تبني إدارة الموهبة وهي إعداد الاستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من الموظفين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية، ووضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة والمتوفرة لدى المواهب، وتعيين العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للمواهب، بالإضافة إلى تحديد طرائق الحصول على الأفراد المميزين القادرين على تحقيق الأداء العالي والاحتفاظ بهم، وتأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع المواهب الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المنظمة، وكذلك قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها لسياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الحالي والمستقبلي؛ (الملا

حسن و الجرجري، 2019، صفحة 180)

نلاحظ من خلال ما ذكر أن أهداف إدارة المواهب تكمن في كونها تسعى إلى الاستثمار في الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموهوبين والمميزين الموجودين في المنظمة، من أجل الحصول على أداء عالي يؤدي إلى إحداث التميز والتكيف مع التطورات التكنولوجية والمعرفية في المنظمة، وضمان بقائها واستمرارها.

5.2 استراتيجية إدارة المواهب البشرية:

إن تحديد احتياجات الموهوبين يعتمد على فهم واضح وشامل لاستراتيجية ورؤية المنظمة، وهذا هو المدخل الاستراتيجي للموهبة، ويتم صياغتها لجذب المهارات والقدرات من خلال اكتشاف الموهبة وتوظيفها بناء على أسس وقواعد وتطويرها وتنميتها، ووضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، والعمل على تحفيزهم بهدف الاحتفاظ بهم وهناك عدة تعريفات لاستراتيجية إدارة المواهب؛

- **استراتيجية الاستقطاب:** إن الهدف الرئيسي من استراتيجية استقطاب مواهب، هو الحصول على مواهب في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة، مما يزيد من فعالية الاختيار، والهدف من الاستقطاب سواء كان داخلي أو خارجي، هو تحقيق قوة عامل محفزة وذات ثقة، بفضل الاستقرار جراء سياسة التثمين والاحتفاظ بهذه؛ (الوافي، 2018-2019، صفحة 28)

- **استراتيجية تطوير المواهب:** تعتمد استراتيجية تطوير المواهب بعد استقطابهم ، والتي بموجبها يستمر تطوير مهارات ومعارف ذوي المواهب، لتحقيق مستويات عالية مناسبة للوظائف المحتملة بهذا فان ذوي المواهب التي يتم استقطابها لكي تتمكن من أداء وظائف صعبة محتملة يجب أن يتم تنميتها للوصول إلى أقصى أداء لديهم ،ومن النادر وصول ذوي المواهب إلى تنمية كاملة وان استمرار تطبيق هذه الاستراتيجية يخدم احتياجات المنظمة ، حيث يجب عليها أن تقوم بعد تحديد الموارد البشرية الموهوبة بتوجيههم ودعمهم ومساعدتهم على تعظيم إمكاناتهم مما يقود إلى زيادة رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم؛ (عوديش المركهي و عباس الحمود، 2018، صفحة 856)

الأشخاص الموهوبون في حاجة دائمة للتعليم وتطوير وتنمية معارفهم ومهاراتهم، ليكونوا قادرين على أداء الأدوار التي تمكن المؤسسات من النمو والربح وتحقيق التفوق، فيجب على إدارة المواهب التركيز على تدريبهم وتطويرهم لزيادة كفاءتهم وصقل مواهبهم بالخبرة والممارسة، وحيث أن لكل موهوب طريقة معينة تناسبه في التعلم والتدريب، وذلك لاختلاف طبيعة مواهبهم ومن أجل الاستجابة للاحتياجات التدريبية التي يتطلبها صقل وتطوير هذه المواهب، كما أن الموهوبين يرغبون في التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي حققوه، والحصول على التدريب عندما يحتاجون إلى ذلك وهم يحتاجون إلى نوع خاص جدا من المدربين، كما أنهم يشعرون بالإحباط الشديد من الأشياء التي يرون أنها أمور تافهة في التعلم أو التدريب؛ (بن سالم، 2010-2011، صفحة 58)

- **استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي:** هي عملية تحديد وتقييم المواهب المحتملين، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية، لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة،

واختيار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة، كما أنها وظيفة مهمة تمكن المديرين والأفراد من تمييز المرشحين المناسبين للوظائف، إلا أنها ينبغي أن تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية من المواهب من خلال المتوافر منها حالياً؛ (خليل إبراهيم و سعد، 2015، صفحة 556)

- استراتيجية المحافظة على المواهب: هي العملية التي تركز بشكل استراتيجي على الاحتفاظ بالقدرات العالية والكفاءات والمواهب داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، وقد وضعت خمس استراتيجيات لاحتفاظ بالموهبة المرتبطة بمستوى الكفاءات من الموظفين وهي الحوافز المادية كالرواتب والأجور، والحوافز المعنوية، والفرص الوظيفية، والمعايير والقيم والشعور والانتماء.

(مجباس و علي البياتي، 2018، صفحة 631)

6.2 دور إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات:

إن الموارد البشرية الموهوبة هم ميزة تنافسية، لأنهم يقودون المنظمات من خلال تقديم القدرات والإمكانات البارزة، ويساعدون على تطوير الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يعزز ميزتها التنافسية وكذلك من خلال توليد القيمة والتطبيق الجيد للمزايا التنافسية، وان مساهمة إدارة الموهبة في الميزة التنافسية تكمن في عدة نقاط من أهمها: (بسعيد و بغداد، صفحة 143)

- تعد بمثابة الرافعة الرائدة بالنسبة للميزة التنافسية، حتى تمكن المنظمة من البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها؛

- تساعد المنظمة على الاستفادة من الموهبة كمصدر للميزة التنافسية من خلال العمل على تحقيق الرضا الوظيفي، وتعتبر الموهبة المفتاح الرئيسي للتمايز في إدارة رأس المال البشري ورفع الميزة التنافسية، حيث أصبحت من أهم المعايير التي يمكن أن يقيم على أساسها الأفراد الموهوبين في المنظمة هي قدرتهم على تعزيز ميزتها التنافسية؛

- تمثل إدارة الموهبة أحد الموجودات التي تتمكن من خلالها المنظمة من بناء الميزة التنافسية، لان تخطيط الموهبة يساهم بشكل رئيسي في تطوير الأفراد الذين يساعدون المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال القدرات التي يتمتعون بها؛

- إن إدارة الموهبة تمثل مصدراً أساسياً للحصول على الميزة التنافسية من خلال الحصول على الأشخاص المناسبين معاً لمهارات المناسبة في الوظائف المناسبة؛

-أن المواهب التي تكون فردية محضة ليست لها مكانة ولا فعالية في الأنشطة ذات الأهداف الجماعية، كما أن غياب تثمين الموهبة الفردية ليس فقط خسارة للقيمة المضافة للجماعة بل تثبيط للمساهمين، لذلك يجب تطوير المواهب الفردية والجماعية التي تناسب التميز؛

-تساهم الكفاءات والمواهب البارزة في المنظمة في عملية التطوير الاستراتيجي والتميز، وتعتبر أساس تحقيق الأهداف للمنظمة وبالتالي يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية، أو تبني المنظمات لإدارة المواهب يؤدي إلى بناء قدرات العاملين، وفي نفس الوقت فإن الأداء الفعال الذي يبنى الميزة التنافسية يعتمد على كفاءة هؤلاء الأفراد وقدراتهم.

7.2 المنظمات الناجحة التي تركز على إدارة المواهب:

إن المنظمة التي تسعى دائما إلى تحقيق النجاح، هي المنظمة التي تستثمر مستقبلا في استكشاف وصقل وتنمية مواهبها؛

إن سر نجاح المنظمات يكمن في قدرتها على إيجاد النمط التكيفي للفعل التنظيمي مع البيئة والاستمرار في البقاء فيها، كما أن أهم الخصائص التي تدل على فاعلية المنظمة الناجحة وهي: (عالية، 2017، صفحة 215)

-التأكيد على الإنجاز، والاهتمام بالموهوبين والكفاءات وتفهم حاجاتهم؛
-درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين الموهوبين في التصرف، وزيادة الإنتاجية من خلال مشاركة الموهوبين؛
-تفهم الموهوبين لأهداف التنظيم والتفاعل معها، ووجود علاقات جيدة مع التنظيمات المتشابهة؛
-بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة، واقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة الحرية للتصرف والإبداع والابتكار؛

بالإضافة إلى قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها مع قدرتها على التغيير المستمر، وذلك من خلال الاختيار الجيد للأفراد الموهوبين ومشاركتهم باتخاذ القرار والتدريب والتطوير المهارات والخوافز والرؤية طويلة الأمد وغيرها؛

ومن أهم مؤشرات نجاح المنظمات والتي تتكون من العوامل التالية: (عالية، 2017، صفحة

(216

-لديها مهارة أو قدرة محددة؛

-القدرة التنافسية؛

-ما يجب أن تفعله المؤسسة لإرضاء مواهبها وكفاءاتها؛

-استغلال الطاقة الإنتاجية لتخفيض تكاليف التصنيع؛

-توفر القيادة الفعالة على مختلف المستويات التنظيم بالمؤسسة؛

-رعاية روح الفريق الواحد بين المواهب؛

إن نجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها على القدرات العقلية التي تمثل القيمة الحقيقية من خلال نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ، وإن أسباب النجاح تعود إلى رأس المال المعرفي كونه أصبح السلاح الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمة، وهو المحرك الرئيسي لنموها، بالإضافة إلى ربط الرؤية المشتركة لأصحاب المصالح مع قدرة المؤسسة على تنسيق أنشطتها في جميع مكوناتها لتحقيق أهدافها طويلة الأمد، ومن أجل تعزيز تنافسية المنظمات وزيادة قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة؛ (بن نافلة و قلش، 2009، صفحة 287)

تعد إدارة المواهب من أهم الاستراتيجيات التي تلعب دورا بارزا في رفع مستوى مشاركة الموظف، وزيادة مستوى جودة الخدمة، وتم التأكيد على الدور الإيجابي للمواهب في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، وعليه يجب وضع المواهب كمطلب أساسي للوظائف الاستراتيجية في المنظمات، حيث أصبح تركيز الاهتمام بالمواهب وتطويرها لأن الموظفين ذوي الإمكانيات العالية هم القادرون على تولي وظائف حرجية في المستقبل ودعم المواهب يفضي إلى الاحتفاظ بالكفاءات الواعدة والمتميزة والحرص على الاحتفاظ بها؛ (شرف و المطيري، 2018، صفحة 357)

وبالتالي يمكن القول إن القيام بتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من باب الجودة، هي عملية صعبة تستلزم توفر الكثير من العوامل وفي مقدمتها، أفراد موهوبين وكفاءات مميزة تستطيع صنع الفارق من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، ومن أجل ذلك يجب إدارة المواهب بطريقة دقيقة، تسمح لها باستغلال قدرات المواهب وجعلهم أكثر فعالية نحو تحقيق الجودة وتحسين تنافسية المنظمة.

3. تجربة شركة المراعي السعودية:

1.3 التوظيف في شركة المراعي:

تنظر شركة المراعي دائما إلى مواهبها وكفاءاتها البشرية ، باعتبارها أحد عناصر القوة الدافعة لنموها، فهي تدعم مشاركة موظفيها الموهوبين المستمرة لنجاحها عبر بذل أقصى الجهود لتوفير بيئة عمل تنافسية لكافة المواهب، وتتيح فيها فرص للتدريب وتطوير المهارات بشكل مستمر، مع توفير الاستقرار الوظيفي لهم، وتتبع شركة المراعي نهجاً واضحاً لتوظيف المواهب إيماناً بأن العنصر البشري الموهوب هو عماد نموها المستدام، وتتابع الشركة خططها للاستثمار في التوظيف واكتشاف واستقطاب المواهب من

يضيفون قيمة حقيقية للعمل، كما تعمل على تشجيع هذه المواهب على القيادة؛ (شركة المراعي، 2021)

كما تسعى شركة المراعي دائماً إلى اكتشاف واستقطاب أفضل الخبرات التقنية في صناعة الأغذية و المشروبات من جميع أنحاء العالم، حيث تعرف شركة المراعي بأنها احد أفضل جهات العمل في دول مجلس التعاون الخليجي، وتتمثل استراتيجية الشركة في جذب المواهب العالية المتميزة و المبدعة أساسا في جعل البرامج و المزايا المقدمة إلى مواهبها الحالية، عامل جذب للمواهب الخارجية، ممن يبحثون عن مسار مهني متميز وطموح، ومن البرامج التعليمية التي تم تطويرها لجذب المواهب البشرية السعودية الطموحة، مشروع المعهد التقني للألبان و التغذية التابع لشركة المراعي حيث يدرب أكثر من 400 طالب سنويا، (طهار و فلاق، 2019، صفحة 311)

2.3 التدريب والتطوير والاحتفاظ في شركة المراعي:

لقد أدركت شركة المراعي، أن قوتها الحقيقية تنبع من قوة موظفيها وكفاءتهم، وتلتزم باستقطاب قوة موهوبة ذات كفاءة عالية ومميزة ومتنوعة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم واستبقائهم، وضماناً لاكتساب الموظفين المعارف والمهارات اللازمة لأداء وحبائهم بالكفاءة المنشودة، وضعت شركة المراعي استراتيجية شاملة للتدريب تغطي جميع الجوانب والعناصر الأساسية للتدريب، في إطار برنامج سنوي يشمل تقييم الاحتياجات التدريبية، وخطة التدريب، وتقديم التدريب وتقييمه؛ (المراعي، 2018)

كما تساهم كفاءة ومهارة المسؤولين في شركة المراعي، في نشر وإرساء ثقافة تحسين ورفع الأداء من خلال استقطاب أفضل المواهب وتدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، ولقد اعتمدت شركة المراعي على برنامج لتطوير مواهبها؛

تهدف أكاديمية شركة المراعي إلى اعتماد متدريها على تقنيات التعليم التي تساهم في رفع مستوى الكفاءة، وتمكينهم من التفوق واكتساب المهارات، التي تساعد على ارتقائهم وظيفياً مع تلبية خطط التعاقد الوظيفي في الشركة؛ (شركة المراعي، 2017)

تعتمد شركة المراعي على استخدام تقنيات وتقييمات أخرى مثل التقنيات النفسية لتحديد المسؤولين والاحتياجات التدريبية، وبمجرد تحديد هذه الاحتياجات، يتم إعداد وتطوير برامج التدريب اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات وفق الأهداف المستقبلية المطلوبة.

3.3 التحفيز ورضا الموظفين وتكافؤ الفرص في شركة المراعي: تتضمن الأولويات الرئيسية في شركة المراعي ضمان رضا الموظفين الموهوبين، وتكافؤ الفرص المتاحة لهم، وتبني نهجاً شاملاً يضمن صحة

الموظفين الموهوبين ورفاهيتهم، ففي مدينة جدة، قامت الشركة بزيادة المساحات المكتبية في إحدى مصانعها، بحيث توفر بيئة صحية لهم، وحل مشكلات التكديس، وإيجاد بيئة عمل إيجابية تكفل صحة وسلامة جميع موظفيها، كما أطلقت الشركة عدة مبادرات لتعزيز رضا الموهوبين، مثل جوائز الخدمة السنوية وتنظيم الرحلات الترفيهية، وتوفير تطبيق إلكتروني يقدم ميزات أخرى لاستدامة رضا مواهبها ومشاركاتهم وتحفيزهم، بالإضافة إلى التأمين على الحياة والإجازة السنوية، وتحسين فرص حصول المواهب الوافدين في الشركة على رحلات الطيران لزيارة أسرهم، كما توفر لهم خيارات متنوعة للاسترخاء والتواصل الاجتماعي؛ (شركة المراعي، 2017)

وتتولى شركة المراعي إطلاق العديد من المبادرات داخل الشركة لضمان إشراك المواهب وتحفيزهم وتحقيق رضاهم، وتتمثل في: (شركة المراعي، 2019)

- مكافآت الأداء والتقدير، مثل جائزة الخدمة السنوية، والمناسبات والأعياد الخاصة، مثل اليوم الوطني ورحلات اجتماعية؛

- توفير فرص لتدعيم الصحة والرفاهية للفرد الموهوب من خلال منح خصومات على عضوية الصالات الرياضية، وعلى جميع الفعاليات داخل الشركة مثل دروس البوجا؛

- فرص للتدريب والتعلم الإلكتروني، وفرص التدريب على القيادة، مثل برنامج قادة لمستقبل لشركة المراعي - استبيانات رضا المواهب ومشاركتهم؛

- مرافق ترفيهية مثل مرافق للرياضة والاسترخاء، وتهدف جميع هذه الأنشطة في نهاية المطاف إلى بناء ثقافة مرنة في بيئة العمل.

من استراتيجيات إدارة المواهب الاستثمار في الأصول الفكرية والمعرفية، التي تعتبر مصدر الإبداع والابتكار والمحرك الأساسي والتوجه إلى تطوير أفكار جديدة، ترفع من أداء المؤسسات وتفوقها واستمرارها، في ظل التطور التكنولوجي والمعرفي، فالتفوق والموهبة هما اللذان يديران الاقتصاد الجديد الذي يساعد على فهم المستجدات والاستجابة للتطورات؛

فاعتماد شركة المراعي على تطبيق ممارسات واستراتيجيات إدارة المواهب، جعلها تحقق أعلى معدلات الربح عبر توظيف مهارات موظفيها والاهتمام بهم، وتطويرهم الدائم لخبراتهم؛ فالشركة استثمرت في مواهبها لعلمها بأنهم وسيلة تنافسها الأقوى والأكثر فعالية، حتى أصبحت من بين الدول الرائدة والمنافسة لأكبر الشركات في مجالها.

4. تجربة شركة تويوتا اليابانية

1.4 نشأة وتطور شركة تويوتا:

تأسست شركة تويوتا للسيارات رسمياً كشركة مستقلة عام 1937م على يد مؤسسها كيتشيرو تويودا، بحجم إنتاج بلغ 4013 سيارة، إلا أن تويوتا أخذت في التطور والنمو المتواتر إلى أن بلغ حجم إنتاجها بعد نحو سبعة عقود من تأسيسها 8547 مليون سيارة عام 2008م، ثم انخفض إلى 7051 مليون سيارة عام 2009م، بسبب تداعيات الأزمة المالية العالمية وبالرغم من ذلك، احتلت الشركة المرتبة العاشرة في قائمة مجلة فورشن لأكبر 500 شركة عالمية عام 2009م؛

حصلت تويوتا على أكثر من 700 جائزة عالمية في مجال الجودة خلال العشرين سنة الأخيرة، واليوم تعتبر شركة تويوتا المصنع الأول في العالم، وقد أعطاهما ذلك دعماً مكنها من أن تتوسع على المستوى العالمي، بزيادة عدد مصانعها ليصل إلى 42 مصنع في أكثر من 25 دولة، وزيادة عدد الفروع التابعة لها إلى 529 فرعاً يعمل بها أكثر من 320 ألف موظف وعامل داخل اليابان وخارجها، إلا النشاط الأساسي للشركة يتركز داخل اليابان، وتحديدًا في مدن: طوكيو، وآيتشي، وناغويا؛

توسعت تويوتا في خطوط منتجاتها عبر تاريخها الطويل الذي تجاوز السبعين عاماً لتشمل موديلات متعددة تفي باحتياجات ورغبات مختلف أنواع المستهلكين، وتملك في الوقت الحاضر لكزس وسايون وهينو، ولها النصيب الأكبر من دايهاتسو، كما تملك جزءاً صغيراً من سوبارو (فوجي للصناعات الثقيلة) وإيسوزو وياماها، وزيادة على إنتاج السيارات تقوم تويوتا بتصنيع الشاحنات والحافلات ومركبات صناعية أخرى، كذلك تقدم الشركة بعض الخدمات المالية عبر فرعها "تويوتا للخدمات المالية"، هذا بالإضافة إلى أنشطتها في مجال صناعة الإنسان الآلي (الروبوت). (العالي و محمود، 2011، الصفحات

ص 72-73)

2.4 استراتيجية تطوير المواهب في شركة تويوتا:

إن نجاح تويوتا ومكانتها باعتبارها من الشركات التي تحتل الصف الأول لم يأت اعتباطاً، بل كان سببه الموهبة الفذة التي يتحلى بها الإداريون والتنفيذيون والمهندسون، وهناك مبدأ في تويوتا ينص على أن المصدر الوحيد الذي يميز تويوتا عن بقية الشركات هم الكوادر المتميزة والموهبة العاملة معها، قد يسأل المرء إن كان الإنسان يلد ذو موهبة معينة أو فيما لو يتولى الفرد تطوير وصقل تلك الموهبة؛ دعونا نضع نسبة 10 % للموهبة التي يمتلكها فرداً ما عند ولادته وإما 90% المتبقية فإنها تصقل وتتطور وتتميز في التدريب والتعليم المستمر، وهنا يكمن نجاح تويوتا بدءاً بأساس قوي أي عندما يكون للفرد الرغبة والقدرة على التعلم ثم يتم تطوير المهارات المعينة من خلال الممارسة والتدريب؛

من الصعب جدا إيجاد الأفراد الذين يمتلكون المهارات التي تبتغيها فيهم، وقد تمكنت تويوتا من استقدام أكفأ المدربين مع الأخذ بنظر الاعتبار عاملي الوقت والجهد وتمكنت من تطوير المواهب ضمن الأفراد، هناك العديد من اللاعبين الذين يتمتعون بقدرات متميزة ويعملون مثل الفريق الواحد، وهو الذي يخلق الفريق المتميز، لذا فان كوادر تويوتا تسعى إلى تحفيز مواهب الكوادر العاملة معها نحو التميز، بالأساليب والطرق التي تبناها تويوتا كأداة أساسية للتدريس والتعليم وتطوير الموهبة، وهذا الأمر يتطلب التزاما معنويا صارما طويل الأجل وجهودا حثيثة، انه ليس مجرد عملية تدريب كون التدريب للمهارات الوظيفية هي بمثابة الخطوة الأولى ولكن تطوير الموهبة الحقيقية تمتد لتتجاوز هذا المستوى في أروقة تويوتا، يعتبر التدريس الجزء المركزي لأي وظيفة ليس هناك أي منفعة مادية مباشرة جراء تطوير الكوادر أو خط رسمي لتقييم الأداء، ولكن دليل هذا الجهد ينعكس في كافة أوجه الأداء لرئيس المجموعة، فان لم يتولى رئيس المجموعة تشجيع بيئة تدريسية فان أداء المجموعة يتعثر حتما، لقد عملت تويوتا لخلق وعي يركز على أن التدريس هو أعلى القيم المعنوية وانه مفتاح لنجاح طويل الأمد. (بلاك، 2009)

3.4 التدريب المستمر:

إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للعامل يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة من بداية حياته العملية حتى نهايتها، وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها، وأكثر استعدادا ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة، وعملية التدريب المستمر مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، ولا يمل الكاتب عن التحدث عن أهمية التدريب، فيه تنهض الأمم في كل المجالات وترتفع وترتقي بمهاراتها وكفاءتها وتجارب الدول في ذلك عديدة؛ (الحلاي، 2013، صفحة 179)

لقد اكتشفت تويوتا قيمة وجود موظفين قادرين على أداء عدة وظائف، لقد ولت الأيام التي يخصص الموظف لأداء عمل واحد في ماكينة واحدة ويستمر كذلك لمدة 35 عاما، إن خلق العمال ذوي المهام المتعددة يزيد من عملية المرونة، ويساعد في دعم النظام، مع توفر العديدة في فريق العمل، وهذا بالتالي يساعد على تنمية الموهبة. (بلاك، 2009)

4.4 التزام المواهب:

إن الالتزام هو من المفاهيم التي استعملت بطرق متعددة للإشارة إلى أن الموظف الملتزم هو الذي يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه للمنظمة ولديه الرغبة في البقاء لأطول فترة معها، وهذا أمر مهم لأنه يعني

أن المنظمة يمكن لها السيطرة على دوران الموظفين من خلال وضع برامج لزيادة التزام المواهب، وكلما كان التزام المواهب أقوى اتجاه المنظمة، كلما قل احتمال تركه للمنظمة وبالتالي يزيد من قدرة المنظمة في الاحتفاظ بالموهبة، حيث أدركت شركة تويوتا أن التزام الموظفين يعد أمراً ضرورياً وتعتمد بشكل أساسي على فرق العمل وكذلك فتح قنوات الاتصال باتجاهين لتنمية التزام لدى الموظفين، وعلى سبيل المثال التجربة اليابانية والألمانية يعتبر التزام الموظفين شيء مقدس ويلتزمون بالعمل في منظماتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل مستويات الأداء في العمل؛ (درع، 2017، صفحة 40)

إن المنشآت اليابانية تقدم مختلف الأشكال الخاصة بآليات التعلم التنظيمي مثل نظام الاقتراحات، ففي خلال 40 سنة استقبلت شركة تويوتا حوالي 20 مليون فكرة لتحسين الأداء من خلال برنامج مقترحات العاملين، وهذه المقترحات لا تركز فقط على تحسين الإنتاج والفوائد ولكن تركز على دفع العاملين وزيادة التزامهم التنظيمية. (جاد الرب، 2005، صفحة 491)

5. خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع إدارة المواهب البشرية كاستراتيجية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة، تعرفنا على الاستراتيجيات والآليات التي استخدمتها هذه المنظومة الإدارية لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، خاصة منها المتعلقة بجذب واستقطاب المواهب وصقلها وتطويرها والحفاظة عليها، من اجل ضمان تفوق المنظمة ونجاحها واستمرارها؛

فالاهتمام بإدارة المواهب البشرية تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز مكانة المنظمات، من اجل تحقيق النجاح والإبداع والتميز في الأداء، من خلال مختلف الأنشطة والوظائف والاستراتيجيات التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المنظمات بالمواهب المتميزة والنادرة، والتي يصعب تقليدها؛

إدارة المواهب البشرية ميزتها في المنظمة أنها تستقطب وتحتّم وتكون وتؤطر هذه المواهب، من طرف كوادرات وكفاءات عالية وخبراء، ومن أهم العوامل المستقطبة لأفضل المواهب سواء داخل المنظمة أو خارجها، هي إمكانية التقدم في المسارات الوظيفية، والمنافع والتعويضات والمكافآت، وربط الراتب بالأداء، وفرص التدريب والتطوير وسمعة المنظمة، وشركة المراعي أصبحت من بين الدول الرائدة والمنافسة لأكبر الشركات في مجالها، وذلك من خلال استثمارها في مواهبها وتطويرهم.

ومن خلال بحثنا توصلنا إلى النتائج التالية:

تساهم استراتيجية إدارة المواهب في نجاح المنظمات من خلال توفير البيئة الملائمة للمواهب لإبراز قدراتهم في أداء مهامهم؛

- تعمل استراتيجية إدارة المواهب على تعزيز أداء المواهب من أجل تميز المنظمة؛
- نجاح شركتنا المراعي السعودية وتويوتا اليابانية سببه الأفراد ذوي المواهب.
- إدارة المواهب تعتبر مصدر تميز وتطوير المنظمة، وأساس بقاءها واستمرارها؛
- لإدارة المواهب البشرية استراتيجيات فعالة في استقطاب وتنمية المواهب وإدارتها والحفاظة عليها، وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة ويحقق ميزة تنافسية لها؛
- إدارة المواهب تسمح للمنظمة بالحصول على العناصر ذات الكفاءة العالية والمهارة المتميزة، والتي تساعد في تحقيق أهدافها وضمان تميزها واستمرارها،
- أظهرت الدراسة لشركة المراعي السعودية أن هناك تطبيق لإدارة المواهب بمستوى جيد داخل الشركة، وهذا راجع لاهتمام هذه الأخيرة بالأفراد الموهوبين لديها، والعمل على تطويرهم والحفاظة عليهم؛
- لاحظنا أن هناك بعض مراكز التدريب والتأهيل والتطوير العالمية تعتمد عليهم الشركة في تطوير مواهبها، وتعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم؛
- هناك عدة تحديات تواجه تطبيق ممارسات إدارة المواهب بالمنظمات؛
- تطبيق ممارسات إدارة المواهب تعمل على زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والمنافسة الشديدة؛
- إن تبني المنظمات استراتيجية إدارة المواهب يؤدي إلى تعزيز الإبداع التنظيمي لديها.

كما نقدم المقترحات التالية:

- على المنظمات الاقتصادية في الجزائر استحداث إدارة المواهب البشرية وهذا من أجل تنمية أداء المواهب لتحقيق الربح وزيادة العوائد المالية وخفض التكاليف في ميزانية إدارة الموارد البشرية؛
- على المنظمات الاقتصادية في الجزائر تبني أساليب الشركات الأجنبية الرائدة مثل شركتنا المراعي وتويوتا في إدارة مواهبها البشرية؛
- على المؤسسات الجزائرية إبرام اتفاقيات مع الجامعات بخصوص تطوير مواردها البشرية وذوي المواهب.

6. قائمة المراجع:

1. ابراهيم عباس الحلايبي. (2013). تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. أسامة نبيل بسعيد، و شعيب بغداد. إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث (01).

3. التقرير السنوي لشركة المراعي. (2018). <https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2020/11/Almarai-Annual-Report-2020-Arabic.pdf> تاريخ الاسترداد 12, 04, 2021
4. اماد بلاك. (2009). <https://sudaneseonline.com/cgi-bin/sdb/2bb.cgi?seq=print&rn=msg=1261383392&board=463> تاريخ الاسترداد 03, 01, 2019، من ترجمة فقرات من كتاب جيفري كي لايفر ومساعدته ديفيد بي ميير - موهبة تويوتا - تطوير موظفيك على طريقة تويوتا.
5. آمال بن سالم. (2010-2011). سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات - دراسة حالة المصححة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة. رسالة ماجستير. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة المسيلة.
6. جواد محمد علي عالية. (2017). تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24 (106).
7. جيمس يوحنا عوديش المركهي، و سعد فاضل عباس المحمود. (2018). تطوير الموارد البشرية مدخل في إدارة المواهب. مجلة العلوم الانسانية، 06 (03).
8. حيدر عبد المحسن مجباس، و محمد ثائر علي البياتي. (28-29 نوفمبر، 2018). تأثير استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية. المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية حول الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال.
9. خالد الوائلي. (2018-2019). أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية - دراسة حالة المجمع الصناعي بن حمادي. أطروحة دكتوراه LMD. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
10. سحر الكعبي. (19 أبريل، 2016). الموارد البشرية بين الفقد والإدارة. المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية والتدريب.
11. سيد محمد جاد الرب. (2005). إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة. قناة سويس: مطبعة العشري.
12. شركة المراعي. (2021). <https://www.almarai.com/corporate/careers-page> تاريخ الاسترداد 11, 04, 2021، من التوظيف في شركة المراعي.
13. شركة المراعي. (2017). <https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2018/04/Almarai-AR2017-Arabic-web.pdf> تاريخ الاسترداد 10, 04, 2021، من تقرير السنوي 2017 برنامج تدريب المواهب.

14. شركة المراعي. (2017). https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2018/12/Almarai_AR2018_Arabic_Final_14-10.pdf تاريخ الاسترداد 04 13، 2021، من تقرير الاستدامة.
15. شركة المراعي. (2019). https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2020/04/Almarai-SR-2019_Arabic.pdf تم الاسترداد من تقرير الاستدامة لسنة 2019.
16. صالح علي الجراح، و جمال داود أبو دله. (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (02).
17. عبد الرحمن يوسف العالي، و صالح محمود. (2011). استراتيجية تويوتا في إدارة أزماتها بالسوق الأمريكية - دراسة تحليلية-. مجلة العلوم الادارية، 22 (01)، 67-103.
18. عزيزة عبد الرحمن عبد الله. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
19. علي محمد شرف، و فايق المطيري. (2018). إستراتيجية مقترحة لتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارة التعليم بمنطقة القصيم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 04 (03).
20. قدور بن نافلة، و عبد الله قش. (2009). دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة. مجلة الواحات للبحوث والدراسات (07).
21. كاظم حمود خضير، و منير الشيخ روان. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية (الإصدار 01). عمان: زمزم للنشر والتوزيع.
22. محمد أحمد درع. (2017). استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب -اختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي -دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن. رسالة ماجستير . عمان، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
23. محمد محمود حامد الملا حسن، و أحمد حسين حسن الجرجري. (2019). مدى إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية - دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25 (110).
24. ناصر طهارة، و محمد فلاق. (2019). واقع تبني منظمات الأعمال العربية للإبداع التكنولوجي - شركة المراعي نموذجاً-. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 03 (02).
25. نور خليل إبراهيم، و خالد سلمان سعد. (2015). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي - دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا-. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 21 (86).