

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

د.رززار العياشي - أستاذ محاضر قسم "أ"

مدير مخبر البحث: اقتصاد، مالية وإدارة الأعمال Ecofima

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - الجزائر

ملخص:

يهدف البحث إلى توضيح مفهوم إداري حديث هو (إدارة الموهبة) ومعرفة الدور الحقيقي له في تحسين الإبداع والتنافسية لمنظمات الأعمال، حيث أن الكثير من المنظمات لديها غموض في إدارة المواهب وتعارض في وجهات النظر في الممارسات التي تجري فيها، فالاستفادة القصوى من تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية باعتباره فلسفة إدارية جديدة، واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، ويعد المفتاح الرئيس لنجاح وتقديم المنظمات في العصر الحديث، وبصفته شكلا من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيس للإبداع والتطوير والتميز

أوصت هذه الدراسة بضرورة إيلاء المزيد من العناية والاهتمام باستقطاب وإدارة المواهب والكفاءات وتحفيزها لضمان استمراريتها في خدمة المؤسسات، والعمل على تطوير الخطط والإجراءات الخاصة بوضع برامج لتطوير وتدريب الأفراد من ذوي المواهب والمهارات الحالية كجزء من الإستراتيجية الكلية للعمل والاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والتعويضات غير المباشرة، وعدم تطبيق نفس المنهجية للأفراد العاديين وإعطاء المزيد من الاهتمام للموهوبين، والسماح لهم بتطبيق أفكارهم على أرض الواقع، وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين.

الكلمات المفتاحية: الموهبة، إدارة المواهب، إدارة الموارد البشرية، المعرفة، استقطاب المواهب.

Abstract:

The research aims to clarify the administrative modern concept is (management talent) and learn the real role to him in improving the creativity and competitiveness of business organizations, as many of the organizations have ambiguity in talent management and conflict of views in practices that is taking place, the maximum Valastvadh from the application of talent management system Human as a new management philosophy, and captured the attention of many researchers and practitioners, and is key to the success of President and provides organizations in the modern era, and as a form of investment seen individuals as the main source of creativity and development and excellence.

This study recommended the need to pay more care and attention to attracting and managing talent, motivate to ensure continuity in institutional service, and work to develop plans and procedures for the development of programs for the development and training of individuals with talent and skills current as part of the overall work and attention to stimulate the talented and encouraging them constantly through salaries and compensation strategy indirect, and not to

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

apply the same methodology as ordinary people and to give more attention to talented people, and allow them to apply their ideas on the ground, and make them an example for other workers.

Key words: talent, talent management, human resources management, knowledge, attract talent.

مقدمة:

تعد إدارة المواهب Talent Management فلسفة إدارية جديدة، والتي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، ويدور محور هذا ارتكاز هذا المفهوم حول جذب العاملين الموهوبين وذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم كونهم أهم الموارد التنظيمية ويمثلون ركيزة التطور والتقدم والإبداع لأي منظمة ومجتمع.

عندما نظر 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 مراحل إدارة المواهب وتنمية الجدارات الكامنة لدى الموظفين، فعندما نظر 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 " القيم " والحفاظ عليه، ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في جميع إدارات المؤسسات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير (مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، 2010).

في مجلة هارفارد (Harvard Business Review) عدد مارس 2007 صدر مقال بعنوان: "عظم عائدك من الأفراد" يقول الكاتبان بأن المدراء مولعون بمقولة أن: مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية، في حين أن الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع الموارد البشرية كنتكاليف وهذا خطير لأنه بالنسبة للكثير من المنظمات الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها (Bassi & McMurrer 116: 2007)

وقد أكدت التجارب العالمية في أن بعض الدول التي ركزت جهودها على إنشاء المشروعات الصناعية الضخمة واستيراد التكنولوجيا الحديثة، وأهملت الاهتمام الحقيقي والجداد بالموارد البشرية وإدارة المواهب لم تفلح في تحقيق أي تقدم اقتصادي أو أن تنبأ مكانة متميزة ومنافسة بين الدول ومنظمات الأعمال.

وتأتي التجارب اليابانية والألمانية والصينية والكورية والماليزية والعديد من التجارب الأخرى، لتؤكد أن تحقيق التميز في الإنتاج ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في البناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة كالاتهام الشكلي بالموارد البشرية، أو حتى تفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي في إدارة منظمات الأعمال، بل تعداه إلى العمل بشكل إستراتيجي إلى زيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التربية والتعليم والتدريب والتطوير، بعد أن تيقنت أن أفضل وسيلة لبقائها هي الاستمرار في الإبداع المستند إلى مواهب وقدرات ومهارات العاملين.

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

مشكلة الدراسة: يؤكد تنامي التحديات التي تواجه منظمات الأعمال وظروف المنافسة الشديدة فضلا عن التغيرات المتسارعة، بأنه يجب على المنظمات البحث عن فلسفة أعمق ورؤية أشمل لتبني مفاهيم إدارية حديثة مثل إدارة المواهب لمواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهها خاصة فيما يتعلق بالنقص في العاملين من ذوي المواهب والمهارات العالية.

لقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة حرب المواهب وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة الموهبة، لكن مؤسساتنا العربية عامة والمحلية خاصة، لازالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة، لاسيما أنها تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير بالتالي تحقق مستوى الأداء المقبول وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج جهد وتكلفة أقل وهي التي تعمل على تحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة الموهوبين.

من هنا برزت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما أهمية تطبيق مفهوم إدارة المواهب البشرية كنظام فعال للموارد البشرية؟

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

- لفت الانتباه لأهمية نظام إدارة المواهب البشرية.
- استثمار الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل عن طريق تطبيق نظام إدارة المواهب وذلك لتحقيق الميزات التنافسية.
- الخروج بالتوصيات المناسبة للمساهمة في تطوير استخدام نظام إدارة المواهب.

أهمية الدراسة:

- تناول هذه الدراسة موضوع جديد لم يتردد صداه بعد بشكل كبير في العالم العربي بصفة عامة، وفي الجزائر بصفة خاصة.

- تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال الموارد البشرية بشكل خاص، وفي مجال إدارة الأعمال بشكل عام.

- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الإدارة وأصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية في استثمار نظام إدارة المواهب البشرية وتطبيقه بالطرق المثلى وذلك باستخدام أفضل الممارسات، لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين الموهوبين.

المبحث الأول: الموهوبون والموهبة

لقد أصبحت المجتمعات على اختلاف درجات تقدمها تولي أهمية كبرى لرعاية الموهوبين والمتفوقين، فأولئك يمتلكون قدرات متميزة يجب متابعتها وتنميتها، وهم يمثلون قطاعاً مهماً من القوى والإمكانات البشرية، فالتفوق والموهبة يعدان من أهم أسس التقدم الحضاري، وعاملاً مهماً في تقدم الإنسان المعاصر، وفي مواجهة مشكلات حياته الراهنة وتحديات مستقبله.

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

ومنذ أكثر من خمسة آلاف سنة طور الصينيون نظاماً متقناً لاختيار الموظفين الحكوميين من ذوي الكفاءة والافتقار وكان الأساس الذي اعتمده لهذا الغرض خضوع المتقدمين أو المرشحين لتلك الوظائف لاختبارات تنافسية تقرر نتائجها من هم الأجدر بشغل الوظائف الرسمية، وبعد ذلك بألفي سنة تقريباً أشار أفلاطون في جمهوريته الفاضلة إلى أهمية الفروق الفردية في القدرات العقلية والخصائص الشخصية بالنسبة لميادين العمل التي تناسب الأفراد في ميادين الحياة المختلفة، وصنف في نظريته الأفراد مستخدماً المعادن المختلفة لوصف الأفراد الذين ينتمون لكل صنف، فهذا مركب من معدن الذهب وهذا مركب من معدن الفضة وذلك مركب من معدن النحاس أو الفولاذ، وكان يرى أن الفرد المركب من معدن الذهب يتمتع بنسبة عالية من الذكاء مقارنة بالرجل الفضي أو النحاسي، وأرى أن من ينتمي إلى الصنف الأول هو الأرفع يجب أن يتوجه لدراسة الفلسفة وعلوم ما وراء الطبيعة باعتبارها موضوعات تتجاوز قدرات الأفراد من الأصناف الأخرى الذين يصلحون لأعمال الجندية أو الأعمال الحرفية أو الزراعية.

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 المؤلف وإبداع جديد متطور دائماً، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور كل فرد من أفرادها عامة والموهوبين خاصة، فتقدم الأمم ورفقيها مرهون بتقدم فكرها ونتاجها العلمي والتقني.

إن استخدام التقنية (التكنولوجيا) واستهلاكها لا يعني بالضرورة امتلاكها بل تصميمها وإنتاجها والقدرة على تسويقها والعمل على تطويرها في المستقبل هو تطبيق عملي للتقنية وامتلاك حقيقي لها وذلك لن يتأتى إلا بإعداد المواهب التي ربما تشكل المستقبل نواة لقاعدة علمية تواكب الألفية الحالية (الطنطاوي، 2009:9).

1- تعريف الموهبة:

اختلف الباحثون حول مجالات التفوق التي يعتبرونها مهمة في تحديد الموهبة، بينما يركز بعضهم على التفوق في القدرة العقلية العامة، يركز آخرون على القدرات الخاصة أو التحصيل الأكاديمي أو بعض الخصائص والسمات الشخصية.

عرفت الموهبة لغوياً أنها "العطية والقدرة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره" (علي، 2010:23)

أما التعريف الاصطلاحي للموهبة والموهوب فنلاحظ أن هناك اختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين والمشتغلين بهذا المجال، بحيث يصعب على أي عالم نفس في مجال الموهبة أن يضع تعريفاً عاماً متفقاً عليه للموهبة، لأن التعريف عموماً يجب أن يقدم وصفاً دقيقاً للمفهوم، ومفهوم الموهبة مفهوم مركب يختلف من ثقافة لأخرى، بحيث يعكس دائماً ثقافة المجتمعات التي يظهر فيها، وبالرغم من ظهور هذا المفهوم منذ أكثر من نصف قرن، إلا أنه ظل غامضاً نظراً لكثرة المفاهيم المرتبطة به وتنوع مداخل الباحثين في هذا الشأن.

ولكن هناك بعض الأمور التي يجب أن يشملها التعريف أياً كان وهي:

- مجالات الأداء الخاص مثل الأداء الأكاديمي والفني والقيادي والإبداعي.

- مستوى الأداء المطلوب من الفرد للوصول إليه وإنجازه حتى يمكن اعتباره موهوباً مقارنة مع مجموعات عمرية معينة.

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

- اتساع مفهوم الذكاء وعدم اقتصره على الذكاء العام.
- أدوات ووسائل القياس المستخدمة للتعرف على الموهوبين.
- ولقد صنف الدكتور فتحي جروان تعريفات الموهبة في أربع مجموعات على أساس الخلفية النظرية والسمة البارزة فاحتلت سمات وخصائص الموهوبين بعداً رئيساً ثابتاً كالتالي:
- التعريفات الكمية: وهي التعريفات التي تعتمد أساساً كمياً بدلالة الذكاء أو التوزيع النسبي للقدرة العقلية حسب منحى التوزيع الطبيعي والذي يمكن ترجمته إلى مئينات أو نسب مئوية أو أعداد.
- فالموسوعة الأمريكية مثلاً تعرف الموهوب هنا بـ: "يتفاوت تعريف الموهوبين تبعاً لدرجة الموهبة التي تؤخذ على أنها الحد الفاصل بين الموهوب وغير الموهوب، وإذا اعتمدت نسبة الذكاء كمحك، فإن النقاط الفاصلة المقترحة تختلف بصورة واسعة من سلطة إلى أخرى، وتمتد بين نسب الذكاء من 115-180 لكن معظم النقاط المستخدمة فعلياً تقع بين 135 و125 (إسماعيل وعياصرة، 2012: 112).
- التعريفات المرتبطة بحاجات المجتمع: تنطوي هذه التعريفات على استجابة واضحة لحاجات المجتمع وقيمه من دون اعتبار يذكر لحاجات الفرد نفسه، ولما كانت حاجات المجتمع وقيمه السائدة خاضعة للتغيير من بلد لآخر، ومن عصر لآخر تبعاً لنوع الأيدلوجية السياسية والاقتصادية والمعتقدات السائدة، فإن هذه التعريفات أيضاً ليست جامدة وتتأثر بمحددات الزمان والمكان، وبالتالي فإن الموهوب في مجتمع بدائي غير الموهوب في مجتمع متقدم تقنياً أو صناعياً. (إسماعيل وعياصرة، 2012: 109).
- التعريفات التربوية: ويقصد بها جميع التعريفات التي تتضمن إشارة واضحة للحاجة إلى مشروعات أو برامج تربوية متميزة ومن أشهرها تعريف ريتزولي حيث أشار في نموذجه الثلاثي إلى مكونات الموهبة وهي الناجمة من تفاعل (تقاطع) ثلاث مجموعات من السمات الإنسانية هي: قدرات عامة فوق المتوسط، مستويات مرتفعة من الالتزام بالمهام (الدافعية) ومستويات مرتفعة من القدرات الإبداعية (السمادوني، 2009: 54).
- تعريف الخصائص السلوكية: توصلت دراسات وبحوث كثيرة إلى نتيجة مفادها أن الموهوبين يظهرون أنماطاً من السلوك أو السمات التي تميزهم عن غيرهم، ومن أبرز هذه السمات سرعة التعلم، حب المخاطرة، القيادة، المبادرة، المثابرة، تنوع الميول وعمقه.
- ولقد رأى بعض الباحثين أن هذه السمات تصلح كإطار مرجعي لتعريف الموهبة والتعرف على الموهوبين، وصمموا لذلك مقاييس وأدوات حتى يكون تقديرهم لدرجة وجود السمة لديه تقديرًا موضوعياً إلى حد ما وصادقاً إلى حد ما. ومن التعريفات التي وضعت على أساس السمات السلوكية، بأن الموهبة هي "سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف" وعرفت الموهوب بأنه "الفرد الذي يملك استعداداً فطرياً وتصقله البيئة الملائمة، لذا تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل الموسيقى أو الشعر أو الرسم ... وغيرها" (إسماعيل وعياصرة، 2012: 109).

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

ويمكن القول بأن الموهبة صفة تطلق على الشخص الذي يتمتع بمستوى ذكاء عال، وهو حصيلة التكامل المتقدم والمتسارع لوظائف الدماغ بما في ذلك الإحساس المادي والعواطف والمعرفة والحدس. وتظهر هذه الوظائف المتقدمة في قدرات معرفية وإبداع وتفوق أكاديمي، وقدرات قيادية، وقدرات فنية تعبيرية، وحس فني، حيث يستطيع الموهوب القيام بهذه الوظائف وتحقيق إنجازات تعكس مستوى عالي من الذكاء (صباحي وقطامي، 1992: 13).

مما سبق نقدم التعريف الأتي للموهبة: "هم الأفراد الذين يمكنهم أن يحدثوا فرقا في أداء المنظمة، إما من خلال المساهمة المباشرة في ذلك الأداء، أو بواسطة تحقيق مستويات عالية من الأداء على المدى البعيد".
2- خصائص الموهوبين:

الموهوبون تلك الفئة التي وصفت بأصحاب التفكير خارج الصندوق، مجازاً لوصف أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد والجامد ولا يستطيع فعل ذلك إلا المتمردون على الروتين الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات (ملحم، 2006: 151). ولقد تميز المسلمون في مجال الاهتمام بالموهوبين بداية من الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم وعنايته الدقيقة للمتميزين، كأسامة بن زيد في القيادة، وعبد الله بن عباس في الفقه، وخالد بن الوليد في الشجاعة، وحسان بن ثابت في الشعر وغيرهم.

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 وتمثل هذه الخصائص كما يتبين بالجدول التالي:
الجدول (1): السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

السلوكيات الدالة عليها	السمات السلوكية
يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.	1- الدافعية
يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه.	2- الاستقلالية
يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكاراً وحلولاً جديدة وغير مألوفاً.	3- الأصالة
يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية.	4- المرونة
يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.	5- المثابرة
يعطي عدداً كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.	6- الطلاقة
يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميال لاستكشاف المجهول	7- حب الاستطلاع
يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.	8- الملاحظة
يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.	9- التفكير التأملي
لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.	10- المبادرة
يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.	11- النقد

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

12- المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.
13- الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
14- القيادة	يظهر نضوجاً واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
15- التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة ويمكن ولديه ذاكرة قوية.
16- الحس بالمسؤولية	يزن الأمور ويتحمل مسؤولية أعماله وقراراته.
17- الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
18- التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
19- تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحمل أكثر من معنى أو حل.
20- اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملاءمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

المصدر: البوايز، محمد، المعاينة، خليل، الموهبة والتفوق، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 49.

3- تصنيف الموهوبين:

قسم Tanenbaum الأفراد الموهوبين بطريقة موسعة وهي كالتالي (الحروب، 1999: 18)

أ- المواهب النادرة: وهم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر سهولة وأمنًا، وأسلم صحياً وأكثر وضوحاً، مثال على ذلك مساهمات جوينس سالك في اكتشاف لقاح شلل الأطفال، إن هذه المساهمات قلما تتكرر ولكنها إذا ما تكررت مثلت في دورها نموذجاً للمواهب النادرة.

ب- المواهب الفائضة: وهم الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس، ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج العظيم في الفن أو الأدب والموسيقى أو الفلسفة وهناك القليل من الأفراد الذين يمكنهم أن يتفوقوا في هذا الصنف مثل باخ ومايكل أنجلو.

إن مصطلحي المواهب النادرة والمواهب الفائضة لا يعطيان حكماً تقييمياً على أن شخصاً متميزاً أكثر من الآخر، فهما يختلفان قليلاً في نوع إعجاب المجتمع أكثر من كمية إعجابه.

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

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

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

المبحث الثاني: إدارة المواهب البشرية

ظهر مصطلح إدارة المواهب لأول مرة من قبل ديفد واتكنس (David Watkins) في عام 1998 في مقال نشره في العام نفسه، وهو تطوراً لمصطلح إدارة الموارد البشرية، استمر مصطلح إدارة المواهب بعد تكييفه، واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها (Tomar, 2009:120).

1- تعريف مصطلح إدارة المواهب البشرية

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة المواهب، فالبعض أسماها اتجاه، والبعض الآخر اسمها موضة وآخرون أسموها فكر، فإدارة المواهب تعني عدة أشياء لعدة أشخاص، فيعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، والبعض الآخر يعني كيف يمكن إدارة المواهب بشكل عام أي لجميع الموظفين، وهذا يعني أن جميع الموظفين لديهم مواهب وعلينا تحديدها واكتشافها وتحريرها.

ومصطلح إدارة المواهب عادة ما يرتبط بالمنافسة المعتمدة عليها تطبيقات إدارة الموارد البشرية، إن قرارات إدارة المواهب دائماً تأتي من قبل مجموعة جوهر المنافسات التنظيمية كما هو الحال من المراكز الأساسية المنافسة، والجدول رقم (2) يقدم التعريفات المختلفة لباحثين وإداريين وكلا منهم يعرفها حسب وجهة نظره.

الجدول (2): مفهوم إدارة الموهبة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

ت	الباحث	المفهوم
١	(Heinen&oNeill , 2004:67)	مجموعة من الممارسات التي يمكن أن تخلق المزايا التنافسية المستدامة.
٢	(Creelman , 2004: 3)	عملية جذب، واستقطاب، والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين.
٣	(Stockley , 2005)	مدخل منظم واعي معتمد لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم القابلية والقدرات لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.
٤	(Ashton & Morton , 2005: 30)	إستراتيجية ومدخل شامل لكل من الموارد البشرية وتخطيط العمل أو مسار جديد من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية.
٥	(Nancy & Lockwood , 2006: 2)	عملية تطبيق الاستراتيجيات المتكاملة أو الأنظمة المصممة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد من ذوي المهارات المطلوبين لمقابلة حاجات العمل الحالية والمستقبلية.
٦	(Lubitsh & smith , 2007:2)	مجموعة من الأنشطة الإدارية المترابطة والتي تتميز بجذب وتكامل وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.
٧	(Blass , 2007: 3)	مجموعة العمليات والفرص الإضافية التي توفرها الإدارة للأفراد في المنظمة ليكونوا موهوبين.
٨	Bechet , 2008: 19	كمجموعة من الإجراءات والحلول المبتكرة التي تسمح للمنظمة بتفعيل مواهب العاملين لديها وتحقيق أقصى قدر من الفاعلية.
٩	(Christensen & Rog , 2008: 744)	- مجموعة من الممارسات المعتادة لقسم الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتطوير والمهنة وإدارة التعاقب. - التركيز على تدفق الموارد البشرية في جميع أنحاء المنظمة بالاستناد على عوامل مثل مهارات القوى العاملة والعرض والطلب. - التركيز على المصادر وتطوير ومكافأة موهبة العامل.
١٠	(Armstrong , 2009: 168)	عملية تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد الموهوبين واستغلالها ونشرها للآخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك.
١١	(Chandra , 2009: 75)	تشير إلى عملية التطوير والاحتفاظ بالعاملين الجدد والتطوير والاحتفاظ بالعاملين الحاليين والعمل على جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في الشركة.
١٢	(Silzer & Dowell , 2010: 18)	مجموعة من العمليات، والبرامج والمعايير الثقافية المتكاملة المصممة لجذب وتطوير ونشر المواهب والمحافظة عليها وتلبية احتياجات الأعمال بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المستقبل.

المصدر: حامد، كاظم متعب،(2013) دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية المجلد 15، ص258.

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

نلاحظ وجود اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية، فمصطلح إدارة المواهب فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

تستعمل بعض المنظمات مصطلح إدارة المواهب للدلالة على المواهب الموجودة داخلها فقط، والبعض تستعمله للدلالة على المواهب التي تحصل عليها من الخارج فقط، وبعض المنظمات أيضا تستعمله للدلالة على جذب وتحديد كل من المواهب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكلا من اجتذاب المواهب الخارجية وإدارة المواهب الداخلية تصمم لتحديد المواهب العليا داخل المنظمة ولكن التركيز على إدارة المواهب الداخلية يعطي المزيد من الجهود لاستبقائها وتمييزها بدلا من المصادر الخارجية التي تتعلق بالحصول على المواهب الجديدة (8: 2009: Sims).

2- أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية

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

- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء، وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغييرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام وأصبح عهد اليوم هو عهد المتخصص (سلطان، 2003: 13).

- ارتفاع مستويات التعليم: لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليماً منهم بكثير، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

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

- زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى (عباس، 2011: 26)

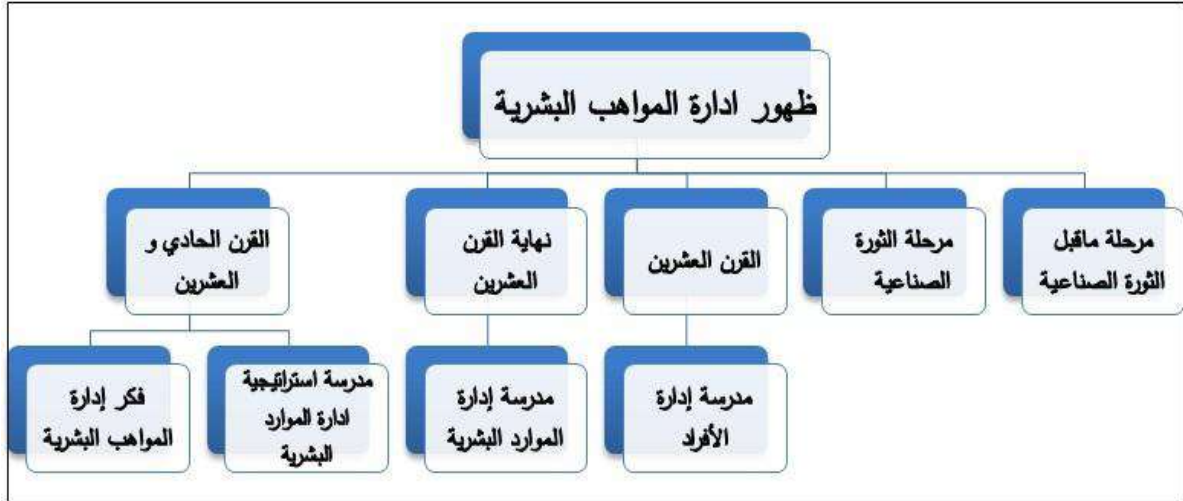
3- مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية

ماتت إدارة الموارد البشرية بنهاية عقد الثمانينيات وبداية تسعينيات القرن الماضي، لتحيا إدارة الموارد البشرية الجديدة، لأنها لم تستطع التغلب على مخاوفها، وجاءت التجارب لتخرج لنا إدارة المواهب البشرية القرن الحادي والعشرين تطورا عن إدارة الموارد البشرية الجديدة، مواهب بشرية تتطلع إدارتها إلى حجز مقعد رئيسي على طاولة

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، وتوفير التعلم والمعرفة اللازمين للممارسين في هذه الإدارة في ظل عالم اليوم (الخزامي، 2003: 202) وبالتالي تدرج ظهور إدارة المواهب البشرية، من خلال إعادة صياغة العلاقة ما بين العنصر البشري والإدارة والتي مرت بمراحل مختلفة، وهي موضحة بالمخطط التالي.

شكل رقم (1): مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية



المصدر: عزيزة، عبد الرحمن عبد الله صيام، (2013)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة

الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، ص 25.

أ- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعى الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة، فلم يظهر أي اهتمام بالعنصر البشري أو مهاراته.

ب- مرحلة الثورة الصناعية: هذه الفترة بداية المرحلة الصناعية في أوروبا، وظهور الآلات والمصانع الكبيرة، كان يتم اختيار العاملين بناءً على مهارات معينة تتوفر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به.

ج- مرحلة القرن العشرين: شهد هذا القرن أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الاهتمام بالعنصر البشري، من أبرزها ظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة (Taylor) الذي ركز على التعاون ما بين الإدارة

والعاملين، والقياس العلمي للعمل، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين الذي يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح.

تلا ذلك ظهور علم النفس الصناعي حيث اهتم بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد أو الإصابات والتركيز على تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، والاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف (السالم، 2009: 39) ثم ما لبث أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على المبدأ الذي يقول: حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

الناس بعضهم البعض، حيث اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضاً الاهتمام بالعاملين.

د- مرحلة نهاية القرن العشرين:

مع نهايات القرن العشرين شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة وملحوظة في إدارة الموارد البشرية فقد لعبت المتغيرات التي شهدتها هذا العصر أدواراً فريدة لم تكن معروفة، تتمثل هذه المتغيرات في: العولمة، شدة المنافسة، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بصور متسارعة بالإضافة إلى بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهي إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية. (الكلادة، 2011: 15).

هذه المتغيرات وغيرها فرضت واقعاً جديداً لمنظمات الأعمال يركز جل اهتمامه بالموارد البشري، ويسلط الضوء أكثر عليه كأهم مورد يجب إدارته. مهنية متخصصة، حيث ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية بدلا من إدارة الأفراد. ه- القرن الحادي والعشرين: مع ازدياد شدة التحديات المعاصرة على منظمات الأعمال، فرضت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها هي جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرة متميزة، ما حتم إعادة النظر في المدارس التي تطورت آنفاً وخاصة مدرسة إدارة الموارد البشرية وتطويرها إلى ما يعرف بمدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- مدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تعتبر هذه المدرسة هي الأساس في نشأة إدارة المواهب، لقد انطلقت هذه المدرسة بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارات الوظيفية إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية في إدارة الأداء (performance management) وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية، وبموجب هذه المدرسة أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء حقيقيون في العمل ومورد استراتيجي من موارد المنظمة.

- موارد القرن الحادي والعشرين (فكر إدارة المواهب البشرية): مع تطور مدرسة استراتيجيات الموارد البشرية،

ودورها في اكتشاف واستقطاب الكفاءات وذوي المواهب والمهارات العالية، بدأ التركيز ينصب إلى ما يعرف بالمواهب البشرية وكيفية إدارتها، هذه المواهب والتي تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن، هذه بدايات ظهور فكر إدارة المواهب التي بدأت تحل كمصطلح أساسي بدلا عن إدارة الموارد البشرية (عزيزة، 2013: 28).

4- الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية

يعرف بعض الباحثين إدارة المواهب كمجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية ووظائفه ونشاطاته أو مجالات اختصاصه، مثل التعيين، الاختيار، والتطوير والمسار الوظيفي، وان إدارة المهوبة بالنسبة لهم تتطلب ما تؤديه الموارد البشرية، ولكن بشكل أسرع أو عبر أقسام المنظمة بدلا من أن تكون ضمن قسم واحد أو وظيفة واحدة، وبغض النظر عن كثرة هؤلاء الباحثين فإنهم يستبدلون المصطلح القديم (إدارة الموارد البشرية) بـ (إدارة المواهب البشرية).

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

ولا يزال الكثير يخلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب ومن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية، وهناك تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ ومسارات تخطيط التعاقب الوظيفي، ولكن هناك فرق واحد مهم وهو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الإستراتيجية، فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي.

وأوضح Cheese الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، وقال أن إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة المواهب فقط، ولا إدارة المواهب هي إدارة الموارد البشرية وحسب، بل إن إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات، بينما إدارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة (عزيزة، 2013: 31). وترتكز إدارة الموارد البشرية أكثر على تطوير العاملين وبدون إدارة الأداء فهي مجرد تعويضات ومكافآت وعقوبات، والتعلم يركز أكثر على تطوير الأداء وتحديد العمليات، ولكن هذه العمليات غير موحدة ولا يتم تنفيذها بشكل ثابت ولذلك إن العلاقة لا يمكن فهمها بشكل كامل، ولا يمكن للمدراء أن يميزوها وهي غير واضحة للعاملين ولا يوجد معنى أو مفهوم حقيقي للمزيج بين المقدرات والمهارات بشكل استراتيجي (Cheese, 2008: 83).

5- تصنيف المواهب داخل المنظمة

عندما تلي أي منظمة حاجات المهويين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها، وتظهر أهمية إدارة المهويين من حيث:

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
 - تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
 - تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
 - تحديد واضح للاستعداد المهوي.
 - تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
 - المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة (عزيزة، 2013: 33).
- يمكن تصنيف المواهب في داخل أي منظمة إلى أربعة أصناف وذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها:
- (Osinga, 2009: 5)

- مواهب القيادة Leadership Talent

هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة المهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

- المواهب الأساسية Key Talent

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

النوع الثاني من تصنيفات المواهب هي المواهب الأساسية وفيها:

- الأفراد ضمن هذا النوع يكونوا في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جداً للمنظمة نظراً لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.
 - الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.
 - 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.
 - المواهب الجوهرية Core Talent وفيها:
 - الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
 - تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (6-12 شهراً) من دون التركيز على المستقبل.
 - يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.
 - المواهب الداعمة Support Talent وفيها:
 - الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية.
 - كثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة.
 - مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.
- 6- مميزات قائد (مدير) المواهب

يظن بعض المديرين أن إدارة الموظفين الموهوبين أسهل من إدارة الموظفين العاديين، والصحيح أن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين بنسبة لا تقل عن (75 %) ولقد تصل أحياناً إلى (300%) أي ثلاثة أضعاف (حامد، 2013: 346)

إلا أن إدارة الموهوبين هي بلا شك أصعب من إدارة العاديين وذلك يرجع إلى الحالة النفسية والعصبية للموهوب التي تكون أكثر اهتزازاً وتقلباً من الموظف العادي، فالمبتكرون أقل استقراراً من الناحية النفسية من أقرانهم العاديين، فهم يحتاجون مزيداً من الاهتمام والاعتناء، فإن لم يكن المدير كفوفاً وقائداً ناجحاً ولم تكن متطلبات العمل في المنظمة تستدعي وجود موظفين موهوبين ولم تكن بيئة العمل بحاجة للموهوبين، فمن الأفضل الاعتماد على العاديين. كما يرجع إلى طبيعة المهام التي تسند إلى الموظفين الموهوبين غالباً ما تكون أهم وأكثر وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين، فكثيراً ما يكون الموهوب مسئولاً عن عدد كبير من المهام التي يعهد بها إليه رؤسائه من كافة الأقسام، لأن كل الرؤساء يريدون إنجاز الجزء الذي يخصهم من المهمة بشكل جيد، ولا يتقنون سوى في موظف موهوب يمكن الاعتماد عليه، ويجعل متابعة المدير للموظف أكثر صعوبة وتعقيداً. لذلك يجب أن يتميز مدير الموهوبين بخصائص معينة، من هذه الخصائص (عزيزة، 2013: 36).

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

- 1- الثقافة: فالمواهب ثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب، ويشترك قادة المواهب في تبني مبدأ واحد يقول بأن: "الفارق بين النجاح والفشل يكمن في الأسلوب الذي تختاره للمضي في حياتك"، كما يؤمنون بأن المعرفة والقدرات أهم من السلطة والنفوذ.
- 2- الاختيار والتعيين: فالاختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفون الذين تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات، ويقوم هذا الاختيار على مبدأ التفاهم والتحاور بين القادة وأعضاء فريق العمل، حتى يؤمن كل منهم بقدراته، وأن المكان الذي يعمل به هو المكان المناسب ومن ثم يقوى لديهم دافع النجاح.
- 3- التدريب: الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن المواهب لا يمكن الإسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة القائد الذي يسارع في تدريب الموظفين الموهوبين للعمل على صقل المواهب بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم، ويحتاج القائد في ذلك لمعرفة جيدة بطبيعة عمل المؤسسة وتحديد ما يرغبه من الشخص المتدرب في ظل نظام من التقييم الموضوعي الدقيق.
- 4- الاتصال: إدارة الموهوبين تحتاج من القادة التمتع بخبرة الاتصال وتوصيل الرسائل بفعالية، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية حتى في حالات الفوضى.
- 5- المسؤولية: إدارة المواهب تحتم على المسؤولين تولي مهام تقييم أداء الموظفين بنوع من المسؤولية استناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقتلان المواهب ويثيران جواً من الضغائن لا يساعد على الإنجاز والإبداع.
- 6- الذكاء العاطفي: فالمواهب النابعة من الذكاء دائمة الحاجة إلى التنمية والتنشيط، وفي إدارة المواهب يجب أن يكون القائد متمتعاً بالذكاء، ومن ثم لديه مرونة في التعامل مع الموهوبين في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير.
- 7- إدارة الصراع: لا تكاد تخلو المؤسسات من الصراع، والموهوبون هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فموهبتهم تهدد الأشخاص المتقاعدسين، والصراع يحتاج إلى الحكمة في الإدارة الاستماع المتكافئ لجميع الأطراف، وحسن إدارة الحوار في ضوء السعي الدائم للتوصل إلى اتفاق عادل يرضي جميع الأطراف ويفيد مصلحة العمل.
- 8- التخطيط: فالإدارة علم يحتاج للمزيد من التنظيم والتخطيط من خلال عدد من السياسات والإستراتيجيات الواضحة المعالم سواء بالنسبة للقائد أو أعضاء فريق العمل، وخارطة المواهب هي أحد طرق حل المشكلات، وتتضمن هذه الخارطة التعريف برسالة المؤسسة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات المستقبلية.

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

الخاتمة:

إن الاستفادة القصوى من تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية باعتباره فلسفة إدارية جديدة، واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، ويعد المفتاح الرئيس لنجاح وتقدم المنظمات في العصر الحديث، وبصفته شكلا من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيس للإبداع والتطوير والتميز، وبناءً على ما سبق يوصي البحث بما يلي:

التوصيات:

- إن تركيز المنظمات على الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التعيين والتدريب والتخطيط والتعاقب الوظيفي يمثل قصور في منظور إدارات تلك المنظمات، لذا يجب على منظمات الأعمال التركيز على العمليات الخاصة بإدارة الموهبة لتحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل، ومؤتمرات دولية وعلمية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب، وكيفية تطبيق مكوناته.
- العمل على تطوير الخطط والإجراءات الخاصة بوضع برامج لتطوير وتدريب الأفراد من ذوي المواهب والمهارات الحالية كجزء من الإستراتيجية الكلية للعمل.
- الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والتعويضات غير المباشرة، وعدم تطبيق نفس المنهجية للأفراد العاديين.
- أن تفصل إدارة المؤسسة بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث الاهتمام بتوفير وحدة متخصصة بشئون الموهوبين، مع مراعاة تخصيص ميزانيات لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.
- إعطاء المزيد من الاهتمام للموهوبين، والسماح لهم بتطبيق أفكارهم على أرض الواقع، وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين.
- التأكيد على أنه لا تخلو أي منظمة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين فيها، لذا يجب أن تهتم إدارة المنظمات بمؤلاء العاملين، وتحاول اجتذابهم من منافسيها بتوفير أفضل السبل والبيئات التي تحتضن عملهم وتشجع موهبتهم.
- الاهتمام بتدريب العاملين باستمرار، لما له من فائدة في إبراز بعض المواهب التي قد يمتلكونها.
- الاستعانة بجهات خارجية متخصصة باكتشاف الموهوبين، وذلك لتوفير أوعية للموهوبين وطبيعة موهبتهم.

من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية

قائمة المراجع:

- 1 - الطنطاوي، رمضان، الموهوبون أساليب رعايتهم وأساليب تدريسيهم، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009
- 2- السمدوني، السيد، تربية الموهوبين والمتفوقين، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009
- 3- إسماعيل، نور، عياصرة، سامر، سمات وخصائص الطلبة الموهوبين والمتفوقين كأساس لتطوير مقاييس الكشف عنهم، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد الثالث، العدد (4)، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 2012 .
- 4- الكلالدة، طاهر، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- 5- الخزامي، عبد الحكيم إدارة الموارد البشرية إلى أين-التحديات-التجارب-التطلعات، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 6- السالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، اثناء للنشر والتوزيع، 2009.
- 7- الحروب، أنيس، نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999 .
- 8- صبحي، تيسير، قطامي، يوسف، مقدمة في الموهبة والإبداع، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1992.
- 9- حامد، كاظم متعب، (2013) دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية المجلد 15.
- 10- عباس، أنس، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011 .
- 11- عزيزة، عبد الرحمن عبد الله صيام، (2013)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة.
- 12- مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، تكامل إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات لتحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، السودان، 2010 برعاية عبد الرحمن الخضر.
- 13- Bassi, Laurie, McMurrer, Daniel. Maximizing Your Return On People, Harvard Business Review, 2007.
- 14- Sims, Doris. The 30-Minute Guide Of Talent And Succession Management, Author Housem, 2009.
- 15- Cheese P, Thormas R. J and Craig E. The Talent Powered Organization: Strategies For Globalization, Talent Management And High Performamcel, Kogan Page, London and Philadelphia, 2008.