

ملخص:

جاءت هذه الورقة البحثية لتسلط الضوء على موضوع إدارة المواهب البشرية، الذي أثار في السنوات الأخيرة اهتمام العديد من الشركات والمنظمات عبر دول العالم باعتباره أحد عوامل التميز والنجاح. حيث حاولنا بداية إبراز أهمية الاستثمار في إدارة المواهب للموارد البشرية: فعندما تلي أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتما إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها. ثم تطرقنا لمراحل تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة بدءا من عملية التخطيط لاستقطاب المواهب، تطويرها وتنميتها، إلى غاية الوصول لتحقيق النتائج التنظيمية المرغوبة ( أداء عال، الميزة التنافسية...).

في ختام الورقة تم تسليط الضوء على تجارب بعض الشركات العالمية في دعم وإدارة المواهب لغرض الاستفادة منها في التجارب العربية عموما والجزائرية خصوصا في المستقبل القريب.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب البشرية، الميزة التنافسية، منظمات الأعمال، الإنتاج الإبداعي، الموارد البشرية.

تصنيف JEL: E23, D73.

**Abstract:**

This paper highlights the topic of human talent management which attracted the attention of many organizations and companies around the world as a factor of excellence and success .

Firstly, we tried to highlight the importance of investing in talent management ; responding to the needs of the talents and developing their skills, help boost creativity and innovation which consequently give the organisation's products a competitive advantage .Secondly, we touched on the application steps of the human talent management system in the organization, from the process of planning to attracting talent, developing and growing, until to achieve the desired organizational results (high performance, competitive advantage....). At the end of the paper, we highlighted the efforts of some international companies to support and manage talent.

**Key words:** Human talent management, Competitive advantage, Business Organizations, Creative Production, Human Resources.

**JEL Classification:** D73, E23.

\*مرسل المقال: قريشي هاجر، الإيميل المهني: [hadjer.korichi@univ-constantine2.dz](mailto:hadjer.korichi@univ-constantine2.dz)

تمهيد:

إن التحديات التي يشهدها العالم اليوم والمتمثلة في المنافسة الضارية والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والمالية التي تتسم بالسرعة أوجبت أن يكون التميز عنصرا أساسيا من أجل البقاء والنمو والتطور، وبذلك برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة باعتباره أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتطور.

وتهدف إستراتيجية وبرامج تطبيق إدارة الموهبة في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس؛ فهي تساعد منظمات الأعمال للاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس.

لذا أصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من الاستقطاب والاختيار للعاملين والتدريب، بحيث يراعى فيها الدقة واكتشاف المواهب والعمل على صقلها والحفاظ عليها. وتأتي التجارب العالمية لتؤكد أن تحقيق التميز والنجاح مرتبط أساسا بحسن اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم وتنميتها. سينصب اهتمامنا من خلال هذه الورقة على إبراز الدور الرائد لإدارة المواهب وأهمية الاستثمار فيها لتحقيق التميز في منظمات الأعمال كونها عنصرا حيويا يسهم في تنمية رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي داخل المنظمة، كما سنسلط الضوء على بعض النماذج لشركات دولية سارعت إلى الاستثمار في إدارة مواهبها البشرية وتحقيق التميز في مجال عملها.

- مشكلة الدراسة:

لقد أفرزت التجارب العالمية الكثير من الشواهد التي تؤكد أن المشكلة لا تكمن في مجرد الاهتمام بالموارد البشرية فقط، ولكن تتعداها إلى العمل على زيادة عدد الموهوبين في المجتمع وفي منظمات الأعمال، وليس لتحقيق النجاح المؤسسي فقط، ولكن للوصول إلى قمة الأداء والإبداع والإنجاز المتميز. وقد أكدت التجارب العالمية في الجانب الآخر أن بعض الدول التي ركزت جهودها على إنشاء المشروعات الصناعية الضخمة واستيراد التكنولوجيا الحديثة، وأهملت الاهتمام الحقيقي والجاد بالموارد البشرية وإدارة المواهب، لم قلع في تحقيق أي تقدم اقتصادي أو أن تتبوأ مكانة متميزة ومنافسة بين الدول ومنظمات الأعمال. وتنحصر مشكلة دراستنا في السؤال الموالي:

ما أهمية تركيز منظمات الأعمال على إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز على المنافسين؟

حتى يتضح لنا هذا السؤال بشكل أفضل نضيف إليه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم إدارة الموهبة؟ وماهي أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال؟
- ما هي مراحل تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال؟
- ما مدى اهتمام الشركات في دول العالم (الشركات الأجنبية والشركات العربية) بتطبيق إدارة المواهب للموارد البشرية؟

- فرضية الدراسة:

\* يتطلب تحقيق ميزة تنافسية في بيئة متطورة، التركيز على تطوير المورد البشري صاحب الموهبة والقدرات المميزة.

- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كون المنظمات تبحث دائما عن طريق للحصول على الميزة التنافسية في أسواقها، وتعد الموهبة وإدارتها إحدى أبرز الطرق المستعملة لتحقيق هذه الميزة.

وتكمن أهمية التجارب التي سنستعرضها في هذه الورقة؛ في كونها نماذج ناجحة يمكن أن تقتدي بها مؤسساتنا ومحفز لها لكي تستثمر في إدارة مواهبها وتنميتها بصورة تساعد على تطوير أداء مواردها البشرية وبالتالي تحقيق هدفها والمتمثل أساسا في الوصول إلى التميز والنجاح.

#### - أهداف الدراسة:

تهدف الورقة البحثية أساسا إلى إبراز أهمية إدارة المواهب في تطوير وتنمية منظمات الأعمال الحديثة، وذلك من خلال استعراض نماذج عن شركات دولية استطاعت بفضل استثمارها في إدارة المواهب لمواردها البشرية أن تتبوأ مكانة متميزة عالميا وأن تصل إلى قمة الأداء والإبداع والإنجاز المتميز.

#### - منهج الدراسة:

لبلوغ الهدف من هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عند التعريف بموضوع الدراسة وعناصر تركيبه كنظام قائم بذاته في العديد من المنظمات؛ كما لفتد على نفس المنهج عند استعراض النماذج الرائدة في إدارة المواهب البشرية عبر العالم، بالإضافة إلى المنهج الاستنباطي من أجل استنباط أهم التطبيقات الممكنة لتفعيل إدارة المواهب على مستوى المنظمات.

#### - محاور الدراسة:

سيتم تقسيم موضوع الدراسة إلى محورين أساسيين: (1) إدارة المواهب وأهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال؛ (2) نماذج عالمية ناجحة في إدارة المواهب.

#### أولا: إدارة المواهب وأهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال

إن موضوع إدارة الموهبة من المواضيع المهمة في عالم الأعمال فهـو من العوامل المهيمنة في عالم الموارد البشرية ويمكن إيجاد هذا الحس من الأهمية والبروز في تعبير (حرب الموهبة) والذي غالبا ما يرتبط بإدارة الموهبة.

#### 1- مفهوم إدارة المواهب

ظهر هذا المفهوم وبرز في أوائل التسعينيات عندما شاع استخدام عبارة "حرب الموهبة" تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب الموهبة والكفاءات للعمل بها، وقد تطور هذا المفهوم وأصبح نظاما يطبق في أغلب إدارة المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير.<sup>1</sup> وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواهب موظفيها والعاملين فيها.

ويعرف مصطلح إدارة المواهب بأنه "مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة في المنظمة حاليا، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي".<sup>2</sup>

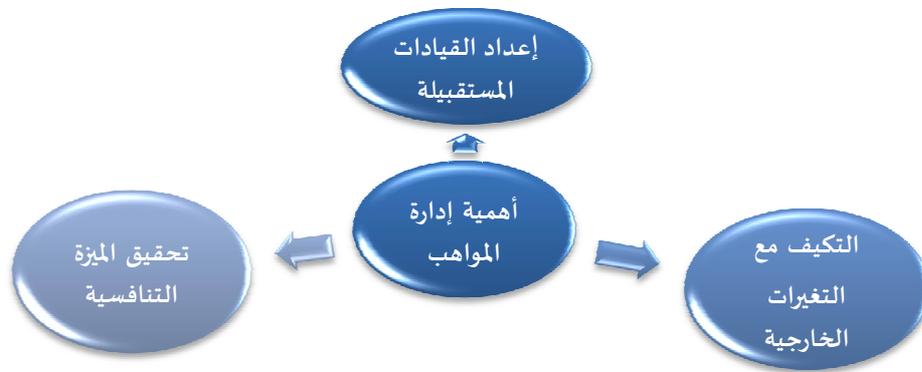
كما أن إدارة المواهب هي "تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية".<sup>3</sup>

من وجهة نظر الباحثين يعتبر مصطلح 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.

## 2- أهمية إدارة المواهب:

تبرز أهمية إدارة المواهب بصفقتها محرك للميزة التنافسية داخل الصناعة التي يكون فيها الاستثمار في الأفراد هو من الأولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل منظمات الأعمال، فعندما تلي أي منظمة حاجات الموهوبين وتنهي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها. يلخص الشكل الموالي أهمية إدارة المواهب بالنسبة لمنظمات الأعمال:

الشكل رقم (01): أهمية إدارة المواهب بالنسبة للمنظمة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مجموعة من المراجع بتصرف.

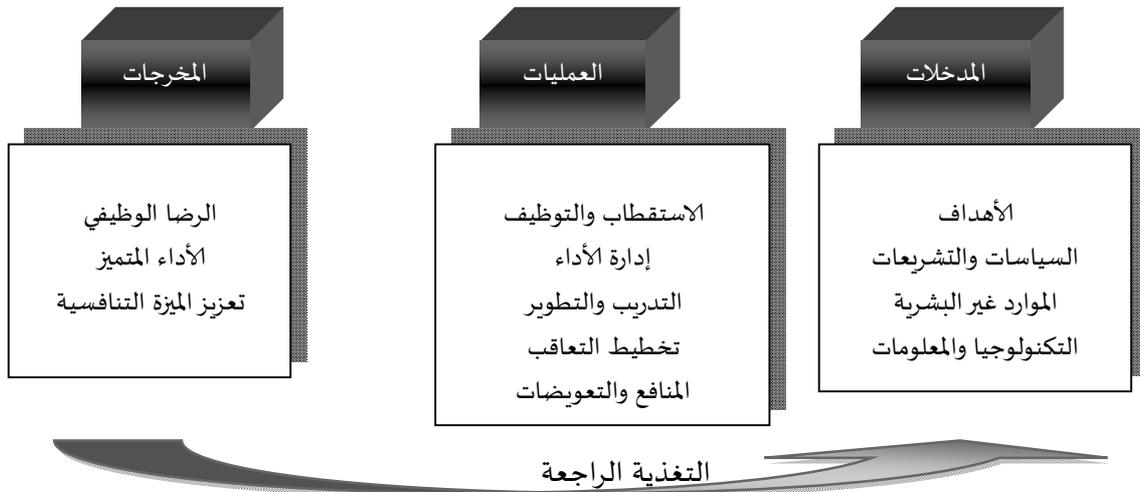
- ✓ إعداد القيادات المستقبلية: تكمن أهمية إدارة المواهب في تمكين المنظمات من بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والإستراتيجية في المنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتهديدات الخارجية.<sup>4</sup>
- ✓ التكيف مع التغيرات الخارجية: تتيح إدارة المواهب للمنظمات التكيف بصورة صحيحة مع التحديات الخارجية، فهي بذلك ستحاول تجنب تهديد محتمل في المستقبل أو الاستفادة من فرصة مستقبلية محتملة. بالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من المنظمات اتجهت لتطبيق إدارة المواهب ليس فقط لأهميتها في خلق منظمات مرنة، ولكن لأنها تزود المسؤولين بالمعلومات والتقنيات التي تتيح التخطيط المستقبلي لنمو المنظمة وتحسين إنتاجيتها.<sup>5</sup>
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية: من خلال:<sup>6</sup>
  - تأسيس النظم والعمليات الداخلية الموجهة للمواهب النادرة التي تمتلك المعرفة ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، وهو ما يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف استيراد العنصر البشري من خارج المنظمة، كما أنه يوفر الوقت والجهد الذي تحتاجه المنظمة لإدماج الملتحقين الجدد في بيئة العمل الجديدة.
  - بناء فرق عمل من الأشخاص الموهوبين في المنظمة لحل مشاكل محددة أو لسد نقاط ضعف معينة داخل الإدارات والأقسام الحيوية بالمنظمة.

## 3- مكونات نظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة:

تعتبر إدارة المواهب البشرية جزء من العملية الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وبمعنى آخر أنها تشير إلى مجموعة معينة أو مزيج من ممارسات الموارد البشرية في منظمة ما، لذلك يمكن اعتبار إدارة المواهب بأنها نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهو المنظمة.

يتكون نظام إدارة المواهب من عدة عناصر تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تتبنى مثل هذا النظام. ويمكن تعريف نظام إدارة المواهب بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم إستراتيجية المنظمة وعقيدتها إلى برامج تشغيلية وتطبيقية للوصول إلى التميز في المنظمة. يبين المخطط التالي جميع أجزاء نظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة:

الشكل رقم (02): نظام إدارة المواهب البشرية



المصدر: عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، 2013، الجامعة الإسلامية غزة، ص40

3-1 المدخلات: تتمثل مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية في عدة مكونات وهي: <sup>7</sup>

3-1-1 الأهداف: وهي نوع أساسي من المدخلات تترجم رسالة المنظمة إلى غايات توجه إلى أنشطة محددة على المدى القريب والبعيد. ويجب أن تشير الأهداف إلى:

- تحديد المهوبة لملء شواغر المناصب العالية في المنظمة، وتحديد الحاجات القيادية المستقبلية؛
- تطوير خاص للكفاءات لضمان إعداد المهوبة للاستعداد للأدوار المستقبلية في المنظمة؛
- الاحتفاظ بالمواهب الأساسية داخل المنظمة، والتنوع المتزايد لها؛
- خفض التكاليف العالية من خلال استقطاب المواهب.

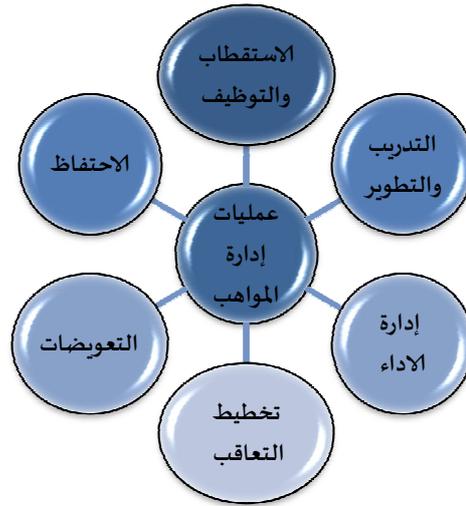
3-1-2 السياسات والتشريعات: هي مجموعة مبادئ تدعمها قواعد عمل تساعد جميعها على تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وفي إدارة المواهب البشرية قد تكون هناك سياسات خاصة بالتوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء. أما التشريعات تتضمن القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات المتبعة في التنظيم. إصدار تشريع (قانون) بشأن المواهب يتضمن تعريف المهوب والإجراءات ذات العلاقة باكتشافه ورعايته وتطوير قدراته الإبداعية والإبتكارية.

3-1-3 الموارد غير البشرية: وتشمل المباني والأدوات ورأس المال والأجهزة والتسهيلات المختلفة واللوازم المستخدمة من أجل خلق بيئة مناسبة ومتكاملة لاستيعاب ورعاية المواهب وتطوير القدرات الإبداعية والإبتكارية الكامنة فيهم، وتوفيرها عامل أساسي لتحقيق أهداف النظام.

4-1-3 التكنولوجيا والمعلومات: تعتبر التكنولوجيا عاملا أساسيا في نجاح أو فشل أي منظمة أعمال اليوم، وتنبع هذه الأهمية من كون المعلومات تستخدم كأداة من أجل التنسيق ودعم العملية الإدارية واتخاذ القرارات من جانب، وكأداة اتصال في داخل المنظمة ومع البيئة المحيطة بها من جانب آخر.

2-3 عمليات إدارة المواهب: تعددت النماذج التي تناولت عملية إدارة المواهب، وبعد الإطلاع على الكثير من الدراسات والأبحاث بهذا الخصوص، تم التوصل إلى نموذج شامل يتناول جميع مكونات وأجزاء عملية إدارة المواهب نلخصها في الشكل الموالي:<sup>8</sup>

الشكل رقم (03): عمليات إدارة المواهب في المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، مرجع سبق ذكره، ص 43.

1-2-3 الاستقطاب والتوظيف: نتيجة التحديات التي تواجه المنظمة في تعبئة الوظائف المهمة والتي تتطلب قدرا كبيرا من القدرات والمهارات هذا من جانب، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جانب آخر، برزت أهمية استقطاب المواهب كإحدى الأنشطة المهمة للمنظمة، التي تتولى البحث عن الأفراد الموهوبين وجذبهم واختيار الأفضل منهم. تحتاج المنظمة إلى إتباع إستراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة.

2-2-3 التدريب والتطوير: عند قيام المنظمات بتعيين العاملين، عليها القيام بتدريبهم ليصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا معها. وبعد التطوير أحد الأساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة، وعلى المنظمات منح الأفراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم. ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين، ومساعدتهم على كسب القدرات الجديدة. كما أن المنظمة إذا أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي، فإنها قد تتعرض إلى خسارة الموهبة المتوفرة لديها، ويجب أن تركز خطط التطوير الفعالة والكفؤة على السلوك، والقيم، والمهارات الشخصية في الوقت نفسه.

3-2-3 إدارة أداء الموهبة: تهدف المنظمات من خلال إدارة الأداء إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية. وذلك من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل.

3-2-4 تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب: الهدف من هذه العملية تحديد مجموعة من البدائل الجاهزة للوظائف الرئيسية، وتوفير مسار وظيفي واضح المعالم. يجب أن تكون لدى الإدارة دائما إجابة على السؤال التالي: ماذا يمكن فعله إذا ترك فلان العمل؟ هذا يتيح فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لا تضطر للقيام بعمليات الإحلال، وسوف تتمكن في أغلب الأحيان من مكافأة الشخص بالترقية مع تركه بذلك فراغا آخر، لذلك فعلى الإدارة الاحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي، وأن تقوم بتحديثه باستمرار، وأن تقوم بتسجيل التعاقب الوظيفي المحتمل لكل وظيفة أساسية لديها.

3-2-5 التعويضات والمنافع: يعتبر نظام الحوافز والمكافآت جزءا من إستراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالمواهب لديها، لذا يجب أن تحرص المنظمات أو المؤسسات على تقديم مزيج تعويضي مناسب لموظفيها لتحافظ عليهم. والمزيج التعويضي هو العناصر التي تقدمها المؤسسة لموظفيها الفعليين والمحتملين لاجتذابهم ومنعهم من التسرب إلى المنافسين وهو يشمل الراتب والمكافآت والإجازات والحوافز، وأسلوب المعاملة... الخ.

3-2-6 الاحتفاظ بالموهبة: يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاءها داخل المنظمة. من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، وتستطيع المنظمة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر العناية بالأنشطة الآتية:

\* تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمنظمة؛

\* ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم؛

\* تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة .

3-3-3 مخرجات نظام إدارة المواهب البشرية: أما عن المخرجات فهي تمثل الحصيلة التي يضحها النظام في البيئة الخارجية نتيجة لما يتم فيه من تفاعلات وعمليات. وتتمثل مخرجات نظام إدارة المواهب فيما يلي:<sup>9</sup>

3-3-1-1 الرضا الوظيفي: هو أحد أهم مخرجات نظام إدارة المواهب، وهو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل. وهناك عدة عوامل تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد الموهوبين داخل المنظمة منها عوامل خاصة بشخصياتهم وحاجاتهم، وعوامل تتعلق بالوظيفة نفسها كوضوح المحتوى الوظيفي وتلاءم متطلبات الوظيفة مع مواهبهم، ووجود الإثراء الوظيفي حيث يظهر فيها الموهوبين قدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم.

3-3-2-2 الأداء المتميز على مستوى المنظمة: يعتبر من مخرجات نظام إدارة المواهب، حيث يسمح هذا العنصر بإطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. ومن ثم تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب ومشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

3-3-3-3 تعزيز الميزة التنافسية على مستوى المنظمات المنافسة: إن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات. هناك ثلاثة أنواع رئيسية للمزايا التنافسية: ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج، ميزة اختصار الوقت. أما بالنسبة لميزة تميز المنتجات/الخدمات وهو ما يعرف بالجودة: هو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقي رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع)، لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة، واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية واتجاه طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

4-3 التغذية الراجعة: إن التغذية الراجعة تربط بين المخرجات والعمليات والمدخلات، ولكي تظل إدارة المواهب حيوية وفعالة، لا بد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل البيئة المعنية، كي تضمن الحصول على المدخلات المطلوبة.

ثانياً: نماذج عالمية ناجحة في إدارة المواهب

من خلال هذا العنصر سنستعرض نماذجاً لشركات دولية استثمرت في إدارة المواهب البشرية، نموذج عربي والمتمثل في شركة الميادين السعودية، ونماذج أجنبية المتمثلة في شركة بريتيش بتروليوم، شركة PWC، معهد التكنولوجيا المتطورة في فرجينيا، البنك الملكي الاسكتلندي، وشركة British water.

#### 1- النموذج العربي:

سيتم التركيز في هذا الجزء على أكثر النماذج العربية نجاحاً في عملية إدارة المواهب وهي شركة الميادين السعودية.

#### 1-1 شركة الميادين المحدودة للتدريب وبرنامج تحليل المواهب TMA:

##### 1-1-1 التعريف بالشركة:

هي شركة عربية ناشطة في المملكة العربية السعودية وتحديداً في الرياض، لها تجربة ناجحة جداً في إدارة المواهب، وليس هذا وحسب بل استطاعت أن تكون معينا للعديد من الشركات حول العالم في وضع برنامج المواهب والكفاءات الخاص بها بحكم طبيعة نشاطها. تقدم شركة الميادين برامج التدريب والتطوير والاستشارات لمختلف المنظمات حول العالم بطريقة مبتكرة وجديدة تتميز بسهولة التطبيق وعظم الفائدة التي تنتج عنها.<sup>10</sup>

تقدم الشركة مجموعة متكاملة من الأنشطة خدمة لعملائها الراغبين في اكتشاف مواهبهم، والعمل على تطويرها حتى يوفروا لأنفسهم فرصاً أوفر لتحقيق ميزة تنافسية، من هذه النشاطات:

- مساعدة المنظمات في مسح حاجاتها التدريبية، وبناء البرامج التدريبية عالية الجودة؛

- توفير برامج تدريبية مكثفة لتدريب الموظفين على رأس العمل بكافة مستوياتهم الإدارية والفنية؛

- تقديم الدراسات والاستشارات الإدارية لجميع القطاعات.

\*رسالة الشركة وقيمها:

ينعكس الاهتمام الكبير لشركة الميادين بإدارة المواهب والموارد البشرية داخلها، في رسالتها ورؤيتها وكذا القيم التي تقوم عليها. حيث تتمثل أبعاد رسالتها في توفير خدمات عالية الجودة في مجال التدريب والتطوير والتعليم والاستشارات للقطاعات العام والخاص، من خلال خبراء وموظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً وباستخدام أحدث المنهجيات والتقنيات، لتحقيق التميز. ويأتي ذلك من خلال:

- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية (رأس المال البشري) من خلال تطوير نظم إدارة المواهب؛

- بناء شراكات إستراتيجية مع القطاعين الخاص والعام؛

- وضع حلول علمية مستدامة للمنظمات والأفراد، وإعدادهم للقيادة وتحمل المسؤولية الاجتماعية عن الشركة؛

- تطبيق كمي لمعايير ضمان الجودة على خدماتها؛

- تحقيق الاستقرار المالي الاستراتيجي؛

- تعزيز بيئة الصحة والسلامة؛

- تحقيق أعلى مستوى من رضا العملاء والموظفين؛

- السعي من أجل التعليم المستمر.

تبنى شركة الميادين رؤية مستقبلية تؤهلها لأن تكون الأكثر تميزاً في صناعة الموارد البشرية محلياً وإقليمياً. وفي طريق سعيها لتجسيد هذه الرؤية، تعمل الشركة وفق مجموعة من القيم تعكس كل الركائز الأساسية التي تجعل من نجاح إدارة المواهب أمراً شبه حتمي. نلخص قيم شركة الميادين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): قيم شركة الميادين المحدودة للتدريب

<p><b>التنوع:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* احترام الاختلافات الشخصية والقيم.</li> <li>* السعي بنشاط لفهم وجهة نظر الآخر.</li> <li>* دراسة الأفكار الأخرى بعقلية مفتوحة.</li> <li>* الإقرار باحتياجات الآخرين.</li> <li>* الرد بأسلوب لا دفاعي عند مخالفة الآخرين لوجهة النظر.</li> <li>* بيان وجهات النظر بصدق وصراحة.</li> </ul>	<p><b>الكفاءة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* تفويض المهام بشكل مناسب.</li> <li>* طلب المساعدة عند الحاجة.</li> <li>* التواصل بوضوح ودقة، شفها وخطيا.</li> <li>* تنفيذ التوجيهات فوراً.</li> <li>* تحقيق أفضل استفادة من الوقت.</li> <li>* أخذ زمام المبادرة لحل المشاكل المتكررة والقضاء على التكرار والتسويق.</li> </ul>
<p><b>الابتكار:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* استنباط أفكار جديدة وأساليب إبداعية لحل المشاكل.</li> <li>* تشجيع الإبداع في مجالات أخرى.</li> <li>* إقرار ومكافأة الابتكار وتحمل المخاطرة المحسوبة.</li> <li>* إبداء الرغبة للتجربة.</li> <li>* إتباع نهج أو فكرة فريدة من نوعها وتنفيذها</li> </ul>	<p><b>العمل الجماعي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* المساهمة بشكل كامل في أنشطة الفريق.</li> <li>* التدخل ومساعدة أعضاء الفريق الآخرين عند الحاجة.</li> <li>* تبادل المعلومات والموارد مع أعضاء الفريق.</li> <li>* العمل على حل الخلافات مباشرة مع الشخص المعني.</li> <li>* بناء شبكة واسعة من العلاقات في جميع المنظمة.</li> </ul>
<p><b>التميز:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* الإعداد بشكل تام لكل مهمة.</li> <li>* وضع خطة عمل وتوقع المشاكل المحتملة.</li> <li>* متابعة المهام والواجبات.</li> <li>* وضع معايير عالية للأداء.</li> <li>* السعي لتجاوز الأهداف.</li> <li>* تحفيز الذات والآخرين على التميز.</li> </ul>	<p><b>التركيز على النتائج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع أهداف واضحة للعمل.</li> <li>• تحديد أولويات العمل لتحقيق الأهداف.</li> <li>• تقييم التقدم المحرز نحو الأهداف.</li> <li>• إنجاز المهام والوفاء بالمواعيد النهائية.</li> <li>• إنجاز المهمة على الرغم من العقبات والصعوبات.</li> <li>• قبول المسؤولية بموقف "أستطيع العمل".</li> </ul>
<p><b>التحسين المستمر:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحدي التفكير التقليدي.</li> <li>• مناقشة السياسات والممارسات الحالية عند الاقتضاء.</li> <li>• استعراض المهام المكتملة والمشاريع بشكل منتظم لتحديد فرص التحسين.</li> <li>• التعلم من الفشل والمضي قدماً.</li> <li>• الدعوة إلى النقد البناء لكل مجال من مجالات الأعمال.</li> </ul>	<p><b>التعلم المستمر:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• السعي الدائم للتعلم.</li> <li>• البحث عن مصادر المعرفة والاستفادة منها.</li> <li>• التدريب المستمر على أحدث التقنيات والمهارات.</li> <li>• الحرص على تبادل المعرفة ونقل المهارات والمعارف.</li> <li>• العمل العلمي الدؤوب، والبحث العلمي المتواصل.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الموقع: <https://mayadinsa.com>

#### 1-2 برنامج تحليل المواهب TMA:

قامت شركة الميادين بتطوير برنامج متكامل للكفاءات (talent management analysis) من أجل الكشف عن الإمكانيات والمواهب في قوة العمل، ويشمل البرنامج كل المراحل التي تمر بها إدارة المواهب من مرحلة الكشف عن الموهبة إلى تقييم الأداء، ليكون بذلك دليلاً عملياً لكل المنظمات التي تريد تطبيق المفهوم لديها.

إن طريقة تحليل المواهب TMA تعمل على إجراء تحليل موضوعي وبناء، وبالأخص للدوافع والمواهب وفرص التطوير والتنمية، كما تستخدم في المسائل المرتبطة بالاختيار والتطوير وحرية التنقل، واختيار المسار الوظيفي الأنسب.<sup>11</sup> إذن هي طريقة تقدم نتائج ملموسة ومستدامة للتطوير من خلال:

- الكشف عن مواهب ودوافع جميع الموظفين؛
- رفع مستوى الحوار المتعلق بإدارة المواهب بين القادة والموظفين إلى مستوى غير مسبوق؛
- تمكين القيادات القائمة على المواهب من إدارتها بفعالية؛
- تمكين الأفراد من اتخاذ الإجراءات المناسبة وتحمل المسؤولية المطلوبة والمشاركة الفعالة في العمل والمشاركة الفعالة في التطوير الوظيفي.

وفيما يلي سنستعرض مثالا واقعيا لاختبار تحليل وتقييم موهبة قامت به شركة الميادين المحدودة للتدريب في 21 ديسمبر 2014 لمرشحة تدعى "سارة بيرغر"، يقيس الاختبار دوافع، مواهب، حوافز، و53 كفاءة للسيدة "بيرغر". حيث يحتوي على 6 أجزاء رئيسية ستكون كافية لتحديد نقاط قوة وضعف السيدة بيرغر، على النحو التالي:

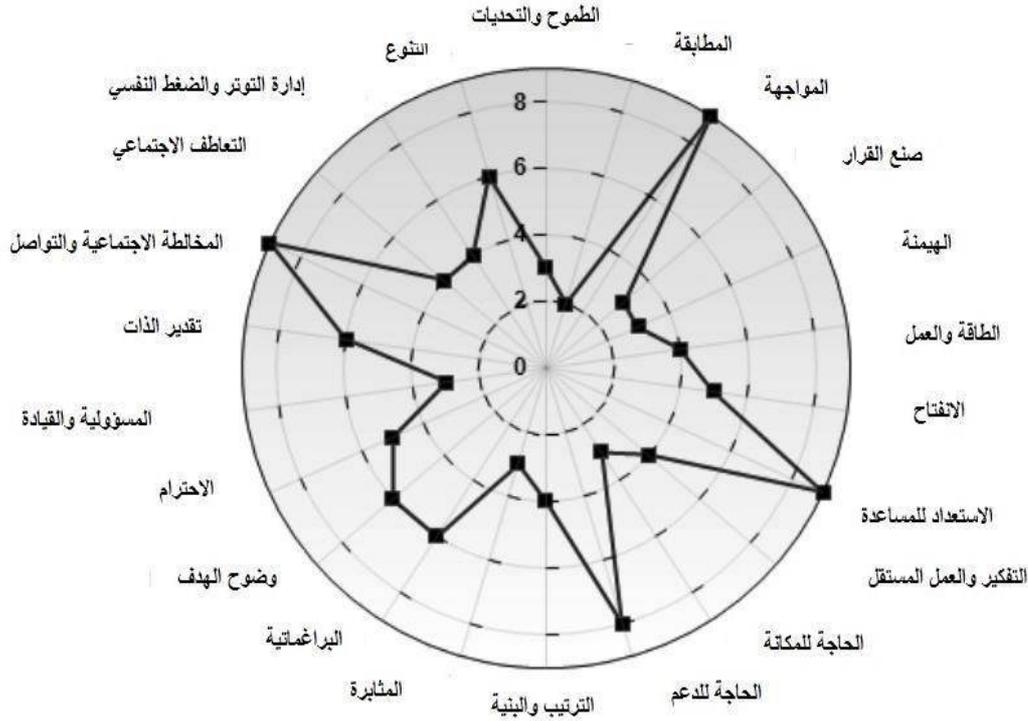
جدول رقم(02): نتائج تقييم مواهب السيدة "بيرغر"

الوصف	النتيجة	الأجزاء	
متدني	2	المطابقة	المواهب الاجتماعية ST
متوسط	5	الانفتاح	
مرتفع	9	الاستعداد للمساعدة	
متوسط	4	التعاطف	
مرتفع	9	المخالطة الاجتماعية والتواصل	المواهب المؤثرة IT
متدني	3	الهيمنة	
متوسط	4	الطاقة والعمل	
مرتفع	9	المواجهة	
متدني	3	المثابرة	المواهب القيادية LT
متدني	3	صنع القرار	
متوسط	4	التقدير والعمل المستقل	
متدني	3	المسؤولية والقيادة	
متوسط	6	وضوح الهدف	المواهب المؤسسية OT
متوسط	4	الترتيب والبنية	
متوسط	6	البرغماتية	
متوسط	6	تقدير الذات	التوازن الوجداني EB
متوسط	5	الاحترام	
مرتفع	8	الحاجة للدعم	
متوسط	4	إدارة التوتر والضغط النفسي	
متدني	3	الحاجة للمكانة	الحوافز MO
متوسط	6	التنوع	
متدني	3	الطموح والتحديات	

المصدر: تقرير مواهب TMA، شركة الميادين المحدودة للتدريب، المملكة العربية السعودية، 2014، ص3

ونلخص كل ما سبق في الشكل الآتي:

الشكل رقم(04): أبعاد اختبار الموهبة للسيدة بيرغرونتائج



المصدر: تقرير مواهب TMA، مرجع سبق ذكره، ص 18

من خلال ما ورد في اختبار الموهبة للسيدة "سارة بيرغر" سيتم تحليل ما يميزها من نقاط قوة وضعف حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (03): تحليل نتائج اختبار الموهبة عند السيدة بيرغر

نقاط القوة عند السيدة بيرغر:	نقاط الضعف عند السيدة بيرغر:
- شخصية اجتماعية جدا، تحب التواصل وهي شديدة التركيز على العلاقات الإنسانية؛	- تستصعب وضع الحدود للعلاقات الشخصية؛
- تحب مساعدة أو عون الآخرين؛	- تعتمد على دعم الآخرين؛
- حازمة جدا وترسم حدودا واضحة؛	- تجازف في مساعدة الآخرين دون طلب منهم؛
- هي شخص يستجيب بسرعة وبنهاة؛	- تميل لأن تكون حازمة وصدامية جدا؛ عنيفة جدا في الدفاع عن مصالحها؛
- لا تخشى طلب المساعدة، خاصة في المواقف الصعبة؛	- لا تصمد في وجه المحن، وتميل للاستسلام.
- موجهة نحو الخدمة كثيرا؛	
- تتمتع بتقدير واحترام عالي للذات؛	
- يعتبر التنوع في مهامها وعملها مهما جدا بالنسبة لها؛	
- تنبئ نهجا عمليا جدا في تأدية المهام مع مهارات قوية في حل المشاكل؛	
- قادرة على إثبات نفسها سواء في المجموعات الصغيرة أو الكبيرة؛	
- تركز على الأسلوب الجماعي أكثر قليلا من الأسلوب الفردي؛	
- تحب دراسة مختلف الآراء قبل اتخاذ القرار وتأخذ وقتها في القيام بذلك.	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: تقرير مواهب TMA، مرجع سبق ذكره، ص 11.

إذا كان هذا اختبار المواهب الذي أجري للسيدة "سارة بيرغر" حسب نموذج TMA من طرف شركة الميادين المحدودة للتدريب، محاولة منها للتعرف على مواهب السيدة وبالتالي الاستفادة القصوى من ما هو متوفر حاليا من مواهب وتطوير وتنمية ما هو كامن لديها.

## 2- النماذج الأجنبية:

سنسلط الضوء من خلال هذا الجزء على بعض الشركات الأجنبية التي اهتمت بتطبيق إدارة المواهب على مستواها.

### 1-2- شركة برايس ووترهاوس: (Price Waterhouse Coopers)

برايس ووترهاوس كوبرز (الاسم التجاري PWC) هي شركة خدمات مهنية متعددة الجنسيات تتخذ من لندن، المملكة المتحدة مقرها. منتشرة على 158 دولة في العالم، وتوظف أكثر من 236000 شخص، تأسست عام 1998. وقد استطاعت بعد 20 سنة أن تجعل من اسمها أيقونة التطور والتجديد فيما يخص تطوير الموارد البشرية، كما أنها حاصلة على شهادة الإيزو 14001 الخاصة بجودة بيئة الأعمال.<sup>12</sup>

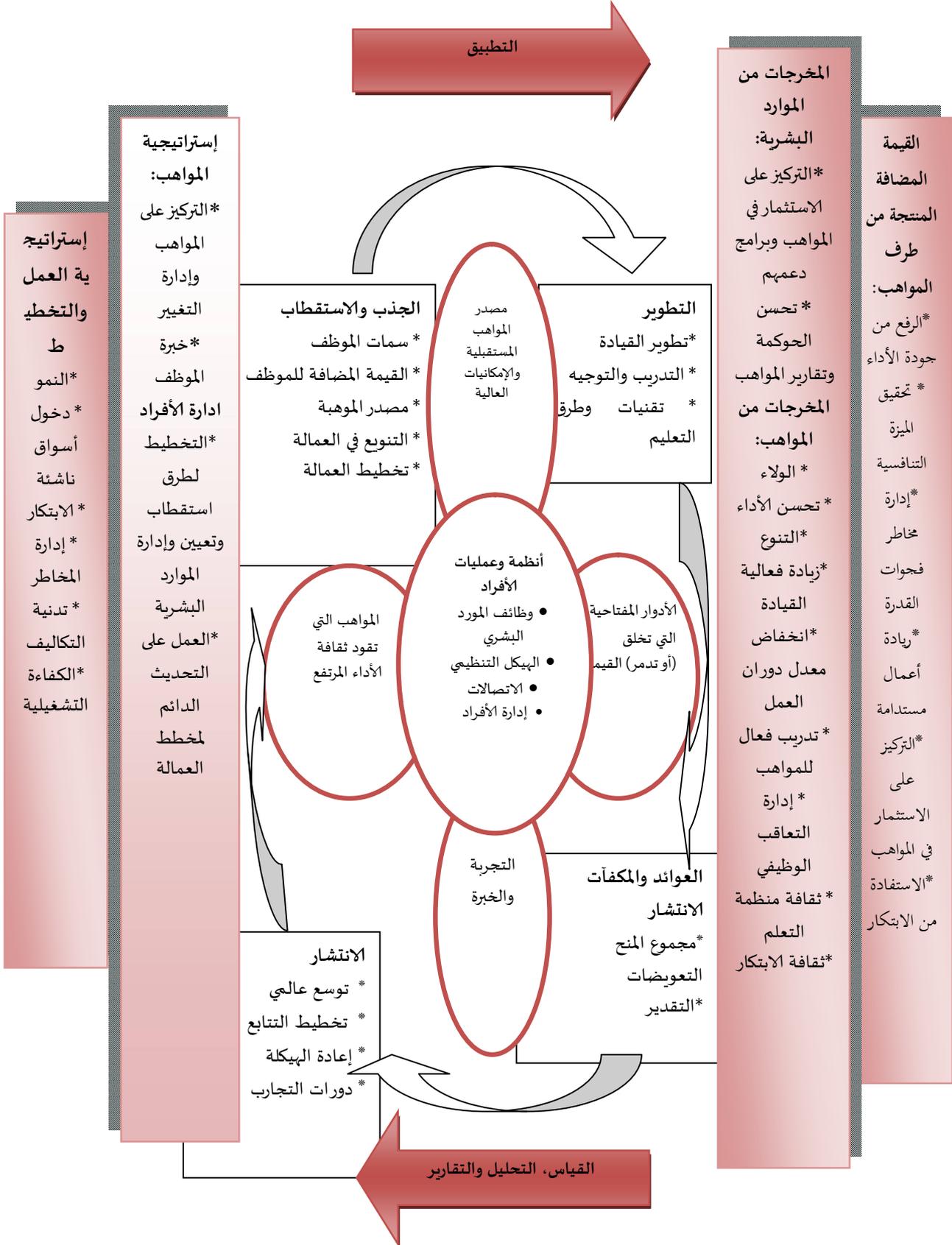
تعتبر شركة PWC من بين أبرز الشركات التي اهتمت بالاستثمار في إدارة المواهب لمواردها البشرية، حيث طورت من قدراتها على استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب بغية مواجهة سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة على المستوى العالمي. حيث استطاعت خلال خمس سنوات استقطاب أكثر من 50000 شخص من الصين وحدها تحضيراً لتحديات العشرين سنة القادمة ضمن برنامجها الاستراتيجي. وقد حددت الشركة مجموعة من الأسئلة التي يجب على كل قائد أن يطرحها ويجب عنها وهي:

- هل أملك المواهب الضرورية التي تتميز بالسرعة والبراعة التي يمكن أن تحقق إستراتيجية المنظمة؟
- هل أملك الأشخاص الذين يتمتعون بالقدرات المناسبة والمعرفة والخبرة وفي الأماكن المناسبة الآن وبعد 3 أو 5 سنوات من الآن؟

- ما الذي سأتحمله كتكلفة إذا لم أقم باختيار الأشخاص المناسبين؟
- كيف أستطيع جذب ومكافأة المواهب؟
- كيف يمكن لكفاءة إدارة الموارد البشرية أن تحقق الأهداف؟
- كيف يمكن للموارد البشرية التي أملكها لأن تكون منافساً شرساً أمام أكبر المنافسين لي في السوق؟ وهل هم مهيوون بشكل جيد؟

وبعد الإجابة على هذه التساؤلات تبين أن 78٪ من المدراء التنفيذيين في الشركة عزموا إجراء تغيير في استراتيجياتهم لإدارة الأفراد والانتقال إلى إدارة المواهب، حيث وضعوا نموذجاً يشمل كل المراحل التي يجب المرور بها للانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة المواهب، كما سنوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): نموذج إدارة المواهب في شركة PWC



Source: Richard Phelps and others, delivering better business results through talent: talent management,

PWCL:pricewaterhousecoopers.limited, UK, 2017, p3

يمكن أن نلخص النموذج الذي اعتمده شركة PWC لإدارة مواهبها في ثلاث مراحل أساسية : المدخلات وتمثل في التخطيط وصياغة الأهداف العامة التي تسعى الشركة إلى تحقيقها على المدى البعيد كالنمو، تدنية التكاليف، إدارة المخاطر ...، وهذا من خلال التركيز على الاستثمار في المورد البشري بصفة عامة والمورد الموهوب بصفة خاصة ( تخطيط طرق استقطابه وتطويره...). العمليات حيث يتم فيها البدء باستقطاب وتوظيف الأفراد ذو المواهب والمهارات والأداء المتميز؛ بهدف تطوير قدراتهم من خلال تعزيز سمات القيادة فيهم، وإخضاعهم لتكوينات وتدريبات تحوّلهم من أداءهم، بالإضافة إلى تقديم مزيج تعويضي مناسب لهم للحفاظ عليهم... الخ. لتأتي آخر مرحلة وهي المخرجات وتمثل في القيم المضافة ذات البعد الاستراتيجي المنتجة من خلال هذه المواهب وتشمل تحقيق الميزة التنافسية، الرفع من جودة الأداء، انخفاض معدل دوران العمل، القدرة على الإبداع، إدارة المخاطر وسد الفجوات...).

وكخلاصة لتوجه شركة PWC لتطبيق إدارة المواهب يقول مسؤول العلاقات الخارجية والعامّة في فرع الفلبين: "يجب علينا الاستثمار في رأس المال الفكري أكثر من الآن للحفاظ على جدارتنا، فالعالم يتغير بسرعة دائمة... كما أنه يجب علينا تغيير طريقة التفكير الحالية التي نسير بها أعمالنا جذريا، لأن ذلك يشكل ضرورة حتمية للاستمرار والتميز، بل وأعتقد أننا تأخرنا في مثل هكذا قرار بحيث كان من المفترض أن نتخذه قبل 10 أو 20 سنة الماضية"<sup>13</sup>.

## 2-2- معهد التكنولوجيا المتطورة فرجينيا: (Technologie Institut)

قام *Steif Rick* مدير معهد التكنولوجيا المتطورة بفيرجينيا Technologie Institut، والذي يعمل بشكل غير ربحي بمجال البحوث والتطوير الإداري، بتقديم نموذج واضح للاهتمام بإدارة المواهب، حيث حول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموهوبين منذ 2007، حيث لا يتعامل مع العامل بالمعهد على أنه مجرد وقت وجهد يعطيه للمنظمة فيستحق راتبه، بل يتعامل معه على أنه موهبة تستحق الرعاية والاهتمام والدفع للأمام. وأول ما انعكس عليه هذا التحول هو طريقة اختيار المنظمين الجدد للشركة، فبدلا من مقابلة شخصية تستمر لفترة قصيرة، امتد هذا الوقت لأربع ساعات لتتضمن عدة مقابلات من ضمنها غداء مع موظفي الشركة لقياس القدرات الاتصالية والشخصية للمتقدم للعمل.<sup>14</sup>

وتأتي المقابلة النهائية مع مدير المعهد لتحديد مدى ملائمة المتقدم لبيئة عمل الفريق، ويؤكد *Rick* أنهم بهذا النظام استطاعوا أن يحددوا ما يجعل أي عامل بالمعهد سعيدا ومميزا، وصاغوا من ذلك الشكل الجديد للمقابلات الوظيفية.

ويخضع المعينون الجدد إلى أسبوعين تحت تدريب وتعريف مكثف بالشركة يشمل تدريب على الوظيفة، واستخدام نظام إدارة المعلومات الداخلي للشركة وكذلك محاضرات عن تاريخ المعهد وثقافته.

ولا يتوقف دور إدارة المواهب عند التعيين فقط بل يمتد لما بعد ذلك، فبمجرد أن يصبح الموظف عضوا من الفريق يحاول المعهد أن يوفر له سبل الترقى والنمو داخل المنظمة، كما أن هناك مراجعة سنوية لاحتياجات كل وظيفة، والموظف نفسه يقيم ذاته بناء على تلك الاحتياجات قبل أن يتلقى تقييم مديره، ويحدد المدير والموظفون معا الموظف الذي يستحق أن يشغل منصبا أعلى وما يحتاجه من تعليم وتنمية ليحصل عليه.

ولأنهم أدركوا أن أفضل من تم تعيينهم بالمعهد جاءوا عن طريق توصية آخرين يعملون بالمكان، فقرروا مكافأة 500 دولار لكل من يرشح شخصا ويتم تعيينه ويستمر بعمله 6 أشهر، وبفعل المكافأة زاد عدد من تم ترشيحهم وكان من ضمنهم بعض أفراد عائلات العاملين بالمعهد.

## 3-2- شركة بريتش بتروليموم: (British Petroleum)

قامت شركة النفط العالمية بريتش بتروليموم هي الأخرى بعملية الاستثمار في إدارة المواهب البشرية حيث دشن *John Brown* رئيس مجلس الإدارة بالشركة برنامجاً لإدارة المواهب يقوم على مجموعة من المراحل نلخصها في النموذج التالي:<sup>15</sup>

الشكل رقم(06): مراحل إدارة المواهب في شركة بريتش بتروليموم



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: الصمادي نسيم، كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحتفظ بهم، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال العدد 220، 2012، ص6

نأتي فيما يلي لشرح كل مرحلة على التوالي:

- أ. مرحلة اجتذاب الموظفين الموهوبين: وفيها يقوم ما يقرب 300 موظف باختيار العناصر الموهوبة من طلبة الجامعات الدارسين في أقسام هندسة البترول. ثم يعقدون معهم لقاءات شخصية داخل الجامعة ليعرفوهم عن قرب. فإذا تأكد لهم ملاءمتهم للعمل عرضوا عليهم التعاقد على الفور، قبل أن ينضموا إلى سوق العمل ويكتشفهم المنافسون.
- ب. مرحلة نشر مواهب الموظفين بالشركة: وفيها يحدد مدير كل قسم الموظفين الموهوبين لديه ويمنح كلا منهم مكافأة عبارة عن هاتف محمول تدفع له الشركة فاتورة استخدامه طوال فترة عمله بها، والغرض من ذلك الهاتف هو ربط الموظف لمدة 24 ساعة بالشركة بحيث يتمكن زملائه من الاتصال به واستشارته عند اللزوم، ولم يسبق أن فكر أحد من هؤلاء الموهوبين رفض هذه الهدية لأن الموظف الموهوب يحب متابعة كل ما يحدث في الشركة.
- ج. مرحلة ربط مواهب الموظفين بالشركة: بعد فترة يتم ربط الموظف الموهوب بالشركة بقوة أكثر بأن يمنح أسهما قيمتها من المكافآت التي تضاف إلى راتبه، الغرض من هذه الأسهم هو ربط الموظف الموهوب بالشركة وتحسينه ضد إجراءات المنافسين وعروضهم.

## 4-2- البنك الملكي الاسكتلندي: (Royal Bank of Scotland)

يركز شعار برنامج البنك الملكي الاسكتلندي على ما يلي:<sup>16</sup>

"It's not "you've got a badge" – you're on an escalator to success ... If you show potential ،RBS want to give you the greatest opportunities to develop. If it doesn't happen ،you're still a highly valued member of the Group" Liz Bowman ،Head of Management Development ،RBS ،and David May ،Head of Executive Development and RBS Business School.

"ليس أنت الذي يحمل شارة، أنت ستركب المصعد المتحرك للنجاح، إذا كان لديك الموهبة، فالبنك يريد أن يعطيك الفرصة العظيمة للتطور. ولكن إذا لم يحدث ذلك لك، ستظل محل التقدير الكبير كعضو ذي قيمة لمجموعتنا". توقيع: رئيس إدارة التطوير، ورئيس التطوير التنفيذي وكلية البنك لإدارة الأعمال.

يعلم البنك أن توقعات وقدرات وتطلعات الأفراد تتغير خلال حياتهم الوظيفية، وهم مدركون أن مؤهلاتهم القيادية ستتمو على الخط الذي يحتاجه مجال العمل.

يحمل برنامج البنك إطارا عاما يجعله ذا أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة أمام المنافسين، يتلخص فيما يلي:  
أ. يوجد تصميم على ملئ الشواغر الوظيفية القيادية بالمواهب المتوافرة داخل المنظمة، وكما أن هناك تصميم على التشارك بالمواهب على مستوى الإدارات المختلفة وداخل الإدارة الواحدة (أي التخصص الواحد).  
ب. يعزم البنك على أخذ المخاطر المحسوبة من خلال تعيين الأفراد الذين يظهرهم مواهب قيادية في المواقع التي تجعلهم يوسعون من أدوارهم ودعمهم بما يلزمهم لتحقيق النجاح.  
وخلال السنوات الماضية قدم البنك بعدا عميقا لبرنامج إدارة المواهب من خلال:

- ✓ تحديد من هي المواهب المستقبلية من القيادات؛
- ✓ التحديد الواضح لكيفية إعدادهم، فعلى سبيل المثال، يتم تجهيزهم ليصبحوا قادرين - خلال ثلاث سنوات - على التحرك إلى الوظائف الأعلى؛
- ✓ ويتم تقييم نظام إدارة المواهب- التخطيط المستمر للقيادات- كل ستة أشهر عن طريق متابعة خطط إحلال القيادات المستقبلية، والتقييم بواسطة لجنة تقييم المواهب في ضوء نموذج قدرات القيادات المتميزة Leadership Excellence Profile competencies

يسعى البنك إلى التحرك من مجرد التخطيط لتعاقب القيادات إلى الحوار الداعم للقرارات المتعلقة بإدارة المواهب، وهو ما يعني إدارة الحوار مع كافة العاملين وليس فقط من يتم تحديدهم بواسطة المدراء ليكونوا محلا للتقييم وهو ما يتطلب مهارات عالية جدا من قبل المدراء ودرجة عالية من الشفافية (الصراحة والمصادقية).

## 5-2- تجربة شركة المياه البريطانية (British water)

تعتبر هذه التجربة مختلفة عن التجارب السابقة من حيث أنها تركز على الخريجين الجدد، فهي شركة تقوم بتعيين 600 خريج جديد من أوائل الطلبة (الطلبة الحاصلين على درجة امتياز)، وتقوم بإدارة توقعاتهم بشأن تطورهم في مجال العمل بشفافية ومدعم بتقييم أداؤهم بصورة مستمرة. ويتم إعداد الخريجين لتولي دور قيادة الفرق في السنة الرابعة للعمل في الشركة.

ومن أجل احتضان كافة العناصر بالشركة والتي قد تشعر بأنها لم تكن محل الاختيار والتقدير والتدعيم ببرامج التطوير، فقد تم الاتفاق مع إحدى الجامعات لتقديم برامج متخصصة للشركة والتي من خلالها يمكن إظهار كافة الطاقات البشرية المتميزة داخل الشركة.

اليوم، وصلت الشركة إلى تحديد معايير وصفات -تم الاعتراف بها عالميا- والتي تساعد الشركة وتضيف ديمومة لكيفية اكتشاف المواهب وتطويرها، فالشركة تدير برنامجا للقيادات المستقبلية وتدعو المدراء الذين يظهرهم الرغبة، والمقدرة على التعلم والتغيير والمرونة للمشاركة فيه.<sup>17</sup>

وقد لوحظ من خلال تطبيق برنامج إدارة المواهب في الشركة ما يلي:

\*أن الأفراد يتطورون بسرعات مختلفة؛

\*أن البعض لا يكتشف ذاته بسهولة؛

\*أن كشف المواهب يتغير من وقت إلى آخر؛

\*كان في الماضي البعض من الخريجين الجدد يريدون وظائف لا تتطلب السفر والتعلم المستمر، أما الآن فغالبهم يريدون السفر والتغيير، والتعلم المستمر، وزيادة القدرات مع مرور الوقت.

#### خلاصة:

أظهرت التجارب المعروضة في هذا البحث نقصاً في المؤسسات العربية التي تطبق وتهتم بإدارة المواهب مقارنة بالشركات الأجنبية (على غرار شركة بريتش بتروليوم، شركة PWC...) التي أدركت مدى أهمية إدارة المواهب لمواجهة المنافسة وسرعة التغيرات الحاصلة في البيئة على المستوى العالمي؛ فوضعت بذلك برامجاً وسخرت كل الإمكانيات من أجل الكشف ودعم وتطوير المواهب في قوة العمل.

فالمنظمات في عالمنا العربي أغلبها لازال يفتقر إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب؛ فهي 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 جهداً وتكلفة أقل وهي التي تعمل على تحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة الموهوبين، مما جعلها تتبوأ مكانة متأخرة بين منظمات الأعمال العالمية الرائدة في هذا المجال هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، فالوضع الراهن الذي يواجهه بلدان العالم العربي في المجال الاقتصادي وخاصة الجزائر (الأزمة الاقتصادية البترولية مثلاً)، يحتم عليها إيجاد الحلول البديلة التي تخرجها من الأزمة، والحل يكمن في المورد البشري، وليس أي مورد، وإنما المورد الموهوب الذي بإمكانه أن يجد أكثر من حل لأزمة يمكن أن تقع بل والقادر على تحويل التهديدات إلى فرص تستفيد منها.

خلصنا في نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يتطلب تحقيق التميز في بيئة أعمال متغيرة وضع برنامجاً خاصاً من طرف منظمات الأعمال لاكتشاف وتطوير مواردها البشرية ذات الموهبة المميزة، لأنها ستكون العلامة الفارقة لها أمام المنافسين. (تأكيد فرضية الدراسة).
- إدارة المواهب البشرية عبارة عن نظام متكامل الأبعاد، يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال إذا ما أدركت هذه الأخيرة طريقة تفعيله ليعمل في صالحها.
- بالرغم من تركيز الشركات حول العالم على مفهوم إدارة المواهب واعطائها الأولوية، تنقص هذه النظرة لدى الشركات العربية إلا قلة منها إتجهت في الآونة الأخيرة لتطبيق هذا المفهوم على غرار شركة الميادين السعودية التي تعتبر نموذجاً ناجحاً يقتدى به في مجال إدارة المواهب وتطويرها.
- في ضوء ما خرجت به الدراسة من نتائج يمكن طرح بعض المقترحات والتوصيات التي يؤمل أن تساهم في تعزيز تطبيق ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية في المنظمات الأعمال العربية والجزائرية بصفة خاصة، وهذه التوصيات هي:
- 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 وعالمية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب، وكيفية تطبيق مكوناته.

- يجب اعتماد مبدأ تقييم الكفاءات والجدارات وخصوصا للمواهب الجديدة أو تلك الحالية لضمان جودة الأداء والمخرجات والعمل على إثراء معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم إتجاه الأهداف الإستراتيجية ومنحهم الشعور بالإهتمام بهم، من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرين مما يمنحهم الراحة والطمأنينة وعدم مغادرة المنظمة مع أول فرصة تسمح لهم.
- الاستعانة بجهات خارجية متخصصة باكتشاف الموهوبين، وذلك لتوفير أوعية للموهوبين وطبيعة موهبتهم.

## الاحالات والمراجع:

- <sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 10.
- <sup>2</sup> - عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، 2013، الجامعة الإسلامية غزة، ص 29.
- <sup>3</sup> - Kevin Groves, talent management best practices : identifying and developing high potential leaders, American society for healthcare human resources administration ASHHRA, American hospital association, USA, August p:31,2013.
- <sup>4</sup> Tapomoy Deb, A Conceptual Approach to Strategic Talent Management, New Delhi: Indus Publishing Company, 2005, pp16-17.
- <sup>5</sup> Tony Davis et al, Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management, London: Gower for Publishing Ltd, 2007, pp116-117.
- <sup>6</sup> - سوزان عبد المنعم البلشي، إدارة المواهب: التوجه الجديد لتمكين الشباب في المنظمات العامة، متاح على الموقع: <http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=463487&r=0>
- <sup>7</sup> - عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.
- <sup>8</sup> - علاء دهام محمد، اثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دناتير /العدد الخامس، جامعة بغداد-كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة العامة 2015، ص 15-16.
- <sup>9</sup> - عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، مرجع سبق ذكره، ص 53-56.
- <sup>10</sup> - شركة الميادين المحدودة للتدريب وبرنامج TMA، متاح على الموقع: <https://mayadinsa.com/>
- <sup>11</sup> - برنامج تحليل المواهب TMA، متاح على الموقع: <http://www.tma-arab.com/ar/frmtools.aspx?id=1>
- <sup>12</sup> - Pricewaterhouse Coopers Definition, from : <https://en.wikipedia.org/wiki/PricewaterhouseCoopers>
- <sup>13</sup> - facing the talent challenge: what CEOs have to say about talent management, video from YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=JrIZM2rnssw>, consulted in 1/12/2018.
- <sup>14</sup> - عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، مرجع سبق ذكره، ص 62.
- <sup>15</sup> - الصمادي، نسيم، كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحافظ بهم، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال العدد 220، 2012، ص 6.
- <sup>16</sup> - عبد الكريم أبو الفتوح درويش، القيادة: التوجه الاستراتيجي والتدريب وإدارة المواهب والإبداع، مركز بحوث شرطة الشارقة، ص 63.
- <sup>17</sup> - نفس المرجع السابق، ص 67-68.