

تحليل الإطار المفاهيمي والوظيفي لتنمية المواهب وفق منظور تنمية الموارد البشرية

Analyze the conceptual and functional framework for talent development according to the human resources development perspective

الدكتور يحيى سملالي

dr.semlali@yahoo.fr

أستاذ مشارك، قسم الإدارة، جامعة الملك فيصل – المملكة العربية السعودية

Received: 27/04/2020

Accepted: 26/06/2020

Published: 30/06/2020

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الإطار المفاهيمي والوظيفي لتنمية المواهب وفقاً لمنظور تنمية الموارد البشرية، مع التأكيد على دورها في تطوير معارف ومهارات وقدرات المواهب البشرية ضمن حقل إدارة المواهب. وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات العربية الأولى التي تناولت بالتحليل الإطار المفاهيمي والإطار الوظيفي لوظيفة تنمية المواهب كوظيفة أساسية من وظائف إدارة المواهب، ولقد اعتمدت الدراسة مقارنة تحليلية نظرية لأدبيات تنمية المواهب المنشورة عالمياً. وتوصلت الدراسة إلى اقتراح إطار مفاهيمي وإطار وظيفي لتنمية المواهب الشاملة والحصريّة وفق منظور تنمية الموارد البشرية. الكلمات المفتاحية: تنمية المواهب، إدارة المواهب، تنمية الموارد البشرية.

تصنيف JEL: O32، O15، I21، P46.

Abstract

This study aimed to analyze the conceptual and functional framework for talent development according to the human resources development perspective, And emphasizing its role in developing knowledge, skills and capabilities of human talents in the talent management field. The importance of this study is highlighted in the fact that it is one of the first Arab studies that analyzed the conceptual framework and the functional framework for talent development as an essential function of talent management. The study was based on a theoretical and analytical approach to the internationally published talent development literature. The study has proposed a conceptual framework and a functional framework for the development of inclusive and exclusive talent According to the human resources development perspective.

Keywords: Talent Development, Talent Management, Human Resources Development.

JEL Classification Codes: O32, O15, I21, P46.

مقدمة

لقد فرضت العولمة على منظمات الأعمال تحديات عديدة دفعتها إلى الاهتمام بشكل كبير باستقطاب المواهب والاحتفاظ بها، وهو ما دفع بتلك المنظمات إلى اعتماد استراتيجيات وتنفيذ ممارسات تنمية المواهب كخيار رئيس من شأنه المساهمة في الاحتفاظ بتلك المواهب وإطالة فترة استقرارها بالمنظمة، إذ تعد إدارة الكفاءات البشرية المتميزة والاحتفاظ بها وتنميتها أولوية قصوى لشركات الأعمال بغية تحقيق النجاح والتفوق ضمن بيئة تنافسية سريعة التغير.

كما أن تحقيق المواهب البشرية لمستويات الأداء العالي مرتبط بدرجة كبيرة بنوعية الاهتمام الذي تقدمه المنظمات ضمن مسار تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال إدارة فعالة للمواهب ابتداءً بجذب المواهب الملائمة للمناصب الشاغرة، والاحتفاظ بها وتطويرها وتنميتها ضمن بيئة محفزة تشبع احتياجاتها الحالية والمستقبلية وفق مسار وظيفي ناجح (Sahoo, C.K. 2015Panda, S.).

وفي الوقت الذي يرى (Alferaih, Sarwar, & Eid, 2018) أن تنمية المواهب أصبح لها دوراً أكثر فاعلية في نجاح الشركات ليس فقط ضمن إطار إدارة المواهب بل أيضاً ضمن سياق إدارة المواهب العالمية بالشركات متعددة الجنسيات، لاحظ (Mehdiabadi & Li, 2016) وجود عدد غير كافٍ من الأبحاث والمقالات العلمية المتصلة بظاهرة تنمية المواهب وأدوارها المتعددة، وهو ما أكدته العديد من الدراسات (Li & all, 2018. Ott, Tolentino, & Michailova, 2018; Tlais,) من أن وظيفة تنمية المواهب حظيت باهتمام أقل من طرف الممارسين والباحثين ولم تنل قدراً كافياً من الدراسة والبحث ضمن سياق إدارة المواهب، بالرغم من أن المواهب البشرية أصبحت تمثل قيمة عالية تسعى الشركات إلى توظيفها بما يحقق لها ميزة تنافسية.

وحيث تكتسي تنمية المواهب (Talent Development) أهمية بالغة في نجاح المنظمات وتحقيق تميزها التنافسي في ظل التحديات الكبيرة المرتبطة بالعولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، يتطلب الأمر ضرورة تقديم مقاربة نظرية تتناول تحليل إطارها المفاهيمي والوظيفي ضمن منظور تنمية المورد البشرية في ضوء الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى إجراء تحليل ومراجعة لأدبيات تنمية المواهب بهدف اقتراح إطار مفاهيمي ووظيفي وفقاً لمنظور تنمية الموارد البشرية بهدف زيادة الفهم الشامل لوظيفة تنمية المواهب بما يشجع الباحثين على دراستها وتحليل أنشطتها وسياساتها وحدودها الوظيفية وأهميتها الاستراتيجية، ومناقشة مدى قدرتها على التوسع مستقبلاً ضمن حقل تنمية الموارد البشرية.

1. الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

تركز تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development) كوظيفة أساسية ضمن إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنشطة تطوير وتنمية الموارد والكفاءات البشرية كموارد داخلية من خلال إتاحة فرص التعلم التنظيمي المرتكز على اكتساب المعارف والخبرات والاتجاهات الملائمة للاحتياجات الوظيفية المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

لقد نال مصطلح تنمية الموارد البشرية اهتماما نظريا وتطبيقيا كبيرا من طرف الباحثين بحيث تعددت التعاريف المقدمة له مع تعدد وجهات نظر الباحثين تجاه وظائفها وأدوارها الاستراتيجية (سملاي، بلال، 2017)، حيث يرى (Ciara, & All, 2016) أنه من الناحية النظرية لم يتوصل الباحثون إلى توافق حول تعريف محدد لتنمية الموارد البشرية، تزامنا مع التصورات المقترحة لمفهوم تنمية الموارد البشرية ضمن مجموعة التعريفات المقدمة.

ويعرف (Swanson and Arnold, 1996, 13) تنمية الموارد البشرية بأنها "عملية لتطوير وإطلاق الخبرة البشرية من خلال تطوير وتدريب الموظفين بغرض تحسين الأداء الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بشكل مباشر. ويصف (Pace & ALL, 1991) تنمية الموارد البشرية على أنها تضم أدوار التنمية الفردية والتطوير الوظيفي وتنمية التنظيم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والجودة والفرص والوفاء لأعضاء المنظمة أثناء عملهم لتحقيق أهداف المنظمة. ويعرفها (Gilley, 2000) بأنها "مجموع العمليات التي تؤدي إلى تسهيل التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء والتغيير من خلال الإجراءات والمبادرات المنظمة التي تتخذها الإدارة لتعزيز أداء المنظمة وزيادة درجة استعدادها للتنافسية.

كما يعرف (Hamlin and Stewart, 2011) تنمية الموارد البشرية بأنها "العملية أو النشاط الذي يساعد أو يمكن الأفراد أو المجموعات أو المنظمات من تعلم السلوك وتطويره وتغييره بهدف تحسين أو تعزيز كفاءتهم وفعاليتهم وأدائهم ونموهم". في حين يعرفها (وارنر، 2012) على بأنها مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي يتم تصميمها من قبل المنظمة لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

وعلى هذا الأساس فإن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية متكاملة ومخططة وذات بعد استراتيجي مرتكز على التعلم وتهدف إلى إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات المؤثرة إيجابا على أدائها الحالي والمستقبلي وفق المنظور الاستراتيجي للمنظمة. وحيث يعد التعلم جوهر ممارسات تنمية الموارد البشرية فهو بذلك يساهم في إيجاد قوة العمل وتدريبها وتطويرها، وزيادة رغبتها في التغيير التنظيمي من خلال نظام حوافز مشجع على الأداء المتميز، علاوة على تمكينها من المشاركة الفعالة في صناعة القرارات المهمة بالمنظمة.

2. تحول الاهتمام من إدارة المواهب إلى تنمية المواهب

أدت الزيادة السريعة في عدد الشركات عالميا إلى نقص واضح في المواهب الأمر الذي زاد من جهود الشركات في استقطابها والعمل على الاحتفاظ بها (Alferaih, Sarwar, & Eid, 2018)، حيث أشارت دراسة (Dalayga, B., & Baskaran, S. 2019) إلى أن نتيجة المسح الذي تم على مجموعة الموارد البشرية العاملة لسنة 2018 أظهرت أن حجم النقص في المواهب لدى الشركات العالمية بلغ ذروته ووصل إلى 45%، بزيادة قدرها 5% مقارنة بعام 2017، وهو ما يفسر الصعوبة المتزايدة التي واجهت الشركات في ملء الوظائف الشاغرة لديها.

ولقد تناولت العديد من الأدبيات بالدراسة والتحليل العديد من القضايا ذات صلة بتنمية المواهب كنقص المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، ونية الموظفين في البقاء وعدم ترك العمل، ودوران العمل، علاوة على تحليل مختلف الاستراتيجيات المفضلة لدى الشركات في مجال الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب المناسبة لوظائفها الشاغرة (Pandita & Ray, 2018). وقد أشار (Mehdiabadi & Li, 2016) إلى أن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت تنمية المواهب ركزت على محالات التطوير الوظيفي وإدارة الفرق المتنوعة من المواهب، الأمر الذي قد يشجع الباحثين على إنجاز مزيد من الدراسات بشأن وظيفة تنمية المواهب بشكل معمق ومفصل يتجاوز التناول الذي حظيت به باعتبارها عنصرا من عناصر إدارة المواهب، ذلك أن الاستثمار الفعال للمواهب البشرية يتجاوز بكثير تطبيق استراتيجية ناجعة لاستقطاب تلك المواهب من سوق العمل، بل يركز أساسا على اعتماد رؤية استراتيجية مبنية على تحسين معارف ومهارات واتجاهات المواهب البشرية وفق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

وحيث تصنف استراتيجية تنمية المواهب كإحدى الاستراتيجيات الأساسية والممارسات العملية لإدارة المواهب إلى جانب استراتيجيتي جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013) فإن وظيفة تنمية المواهب لم تحظ بالتحليل الكافي والمعمق فيما يتعلق بأهميتها وحدودها الوظيفية وأدوارها الاستراتيجية، وبالتالي وضمن جهود تحسين فعالية إدارة المواهب بالمنظمات يجب زيادة اهتمام الممارسين ليس فقط بجذب المواهب وتعيينها في الوظائف الملائمة لقدراتها ومهاراتها بل أيضا بالتركيز على نشر ثقافة تنظيمية تثمن وتقدر تلك المواهب باعتبارها رأس مال بشري يجب أن يحظى بالتنمية والتطوير والتعلم بشكل مستمر بما يحقق للمنظمات التفوق التنافسي المستدام.

ويرى (Cappelli & Keller, 2014) أن الكثير من منظمات الأعمال خاصة الجديدة منها ما زالت تميل إلى تفضيل التوظيف الخارجي للكفاءات البشرية المتاحة بسوق العمل، بالرغم من أن تركيز المنظمات على اكتساب المواهب من مصادر خارجية لم يعد استراتيجية ناجحة على المدى الطويل (Garavan, Carbery, and Rock, 2012)، لذا ينبغي على المنظمات بدلا من ذلك إتباع استراتيجية تركز على استثمار المواهب الداخلية وتنميتها وفق منظور استراتيجي، على اعتبار أن الموظفين الحاليين بإمكانهم امتلاك المهارات والكفاءات الأساسية الملائمة للاحتياجات الوظيفية الحالية والمستقبلية للمنظمة.

3. الإطار المفاهيمي لتنمية المواهب

بداية يشير مصطلح الموهبة (Talent) حسب (Nijs et al, 2014) إلى القدرات الفطرية التي يحوزها الأفراد، والتي يتم تطويرها بشكل منهجي بحيث يتم توظيفها واستثمارها ضمن الأنشطة المهمة والمفضلة لديهم، وبالتالي تساهم الموهبة في تمكين الأفراد من تحقيق أداء بشري متميز ضمن مجال أو مجالات متعددة مقارنة بأفراد آخرين من نفس العمر والحائزين على نفس مستوى الخبرة.

وفيما يخص مصطلح تنمية المواهب (Talent Development) فقد حاز في العقد الأخير على اهتمام متزايد من طرف باحثي تنمية الموارد البشرية ضمن أبحاثهم ذات الصلة بإدارة المواهب، حيث ركزت العديد من الأدبيات (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) المتعلقة بالموهبة في المنظمات بشكل كبير على توظيف مصطلح إدارة المواهب، والحرب من أجل المواهب، ابتداء من ماكينزي عام 1997 دون الاتجاه نحو الدراسة والتحليل المعمق لتنمية المواهب، وهو ما جعله مصطلحا غامضا غير واضح الحدود. ومما زاد في درجة اهتمام الممارسين والباحثين خلال العشر سنوات الأخيرة بمصطلح تنمية المواهب قيام الجمعية الأميركية للتدريب والتنمية (American Society for Training and Development) سنة (2014) باعتبارها أكبر كيان مختص في التدريب والتنمية بتغيير إسمها إلى جمعية تنمية المواهب (Association for Talent Development) بهدف تمكين المهنيين من تنمية المواهب في مكان العمل بمساعدتهم في تحقيق إمكاناتهم الكاملة من خلال تحسين معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في مكان العمل.

ويرى (Garavan & b all, 2012) أن تنمية المواهب تركز على تخطيط واختيار وتنفيذ استراتيجيات التطوير لكافة المواهب المتاحة للتأكد من أن المنظمة تحوز المواهب الحالية والمستقبلية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، علاوة على مواءمة أنشطة التطوير والتنمية مع عمليات إدارة المواهب في المنظمة.

وبالاستناد إلى الاستعراض الذي قدمه (Hamlin and Stewart . 2011) حول التعاريف المقدمة ضمن أدبيات تنمية الموارد البشرية، فقد استخلص (Mehdiabadi & Li, 2016) عشرة خصائص شاملة لتنمية المواهب وفق منظور تنمية الموارد البشرية، فهي: نظام شامل، وعملية شاملة ذات بعد شخصي، تطويرية اختيارية متاحة للأفراد الراغبين فيها، تحوي مجموعة من الأنشطة والعمليات والقيم، يتسع نطاقها إلى خارج المنظمات، مرتبطة بقدرات الموظفين وأهدافهم، مرتبطة بالتطوير الوظيفي والتعلم، تهتم بتحسين الأفراد والأنظمة، مشتركة بين الأفراد والمنظمة، وأخيرا هي عملية مرتبطة بشكل كبير بسياق الممارسة العملية. واتساقا مع تلك الخصائص المقترحة عرف (Mehdiabadi & Li, 2016) تنمية المواهب على أنها "نظام شامل يحوي مجموعة من القيم والأنشطة والعمليات الهادفة إلى تطوير الأفراد الراغبين والقادرين بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة للأفراد والمنظمات والمجتمع ككل".

وحيث ركزت أغلب التعاريف لتنمية الموارد البشرية على إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والاتجاهات الملائمة للاحتياجات الوظيفية الحالية والمستقبلية للمنظمات ضمن منظور شامل يفترض امتلاكهم القدرات الفطرية الممكن استثمارها وتوظيفها بهدف تحقيق أداء بشري وتنظيمي متميز، تبرز أهمية تنمية المواهب كوظيفة محورية ضمن تنمية الموارد البشرية من حيث هي نظام وعملية شاملة لمجموعة الأنشطة والعمليات والقيم الهادفة إلى تحسين مهارات وقدرات المواهب البشرية تحقيقا للأداء الفردي والجماعي والتنظيمي العالي. وبالتالي يتضح ضمن سياق هذا التحليل المفاهيمي طبيعة الارتباط الوظيفي والتنظيمي بين تنمية المواهب وتنمية الموارد البشرية، من حيث أن تنمية المواهب تعد نشاطا محوريا ضمن تنمية الموارد البشرية هدفه تنمية المواهب البشرية الملائمة للاحتياجات الوظيفية والتنظيمية من خلال توظيف مختلف أدوات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

4. الإطار الوظيفي لتنمية المواهب

يرى (Collings and Melawi, 2009, 305) أن المواهب تعد دعامة أساسية لبقاء ونجاح الأعمال باعتبارها موارد وقدرات تدعم الميزة التنافسية للشركات، فهي مرتبطة مباشرة بقدرات الأفراد الموهوبين الذين يشكلون رأس المال البشري للشركة". وعليه يقترح (Thunnissen et al, 2013) أن تقوم إدارة المواهب باستقطاب الموهوبين القادرين والمحفزين مع منحهم فرص تطوير أنفسهم وتنمية قدراتهم بغية تحقيق الأداء العالي. وبالتالي يجب أن تسعى المنظمات من خلال إدارة المواهب إلى تلبية احتياجاتها من المواهب الملائمة للوظائف الاستراتيجية (Cappelli and Keller, 2014)، سواء من مخزونها الداخلي أو من خلال استقطاب المواهب الملائمة للاحتياجات الوظيفية من سوق العمل.

لقد احتلت مسألة تحديد فئة المواهب البشرية بالمنظمة نقاشات واسعة بين الباحثين المهتمين بإدارة المواهب لما لذلك التحديد من انعكاسات مباشرة على المنظور الاستراتيجي لوظيفة تنمية المواهب وأدوارها الوظيفية بالمنظمة، فقد تساءل (Thunnissen et al, 2013) عن مدى اعتبار الموارد البشرية مواهب في مجملها، أم أن المواهب مقتصرة على مجموعة وجزء قليل منها. ضمن هذا السياق طوّر (Meyers and Van Woerkom, 2014) نظريتين تفسران الإطار العام لإدارة المواهب وهما النظرية الشاملة (*exclusivity*) والنظرية الحصرية (*inclusivity*). وضمن سياق هاتين النظريتين وفرضياتهما نقترح إطارا وظيفيا لتنمية المواهب من شأنه المساهمة في بلورة استراتيجية فعالة لتنمية المواهب البشرية وفق نوعية المواهب البشرية المتاحة بالمنظمة سواء كانت شاملة أم حصرية.

4-1: الإطار الوظيفي الشامل لتنمية المواهب:

حسب النظرية الشاملة في إدارة المواهب فإن جميع الأفراد العاملين بالمنظمة يعتبرون موهوبون بالفطرة، أو بالاكتساب من خلال التنمية والتطوير، فهم يحوزون بالضرورة القدرة على المساهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات، وبالتالي يبرز دور إدارة المواهب في تحديد طبيعة الموهبة لدى الفرد ثم العمل على توظيفها ثم تنميتها وفق الاحتياجات الوظيفية للمنظمة. ويرى مؤيدو مدخل المواهب الشاملة (Meyers & Van Woerkom, 2014) أن جميع الموظفين في المنظمة تعتبرون أصحاب موهبة وهم جزء لا يتجزأ من نجاح المنظمة. وحسب (Mishra, 2008) فإن غالبية الموظفين يعتبرون ضمن مجموعة المواهب المجهولة التي إن تم استيعابها بشكل مناسب ستكون قادرة على المساهمة في إنجاز أهداف المنظمة، وأن الأفراد المشاركين مع زملائهم بشكل كبير غالبا ما يحققون أداءً أفضل من المنفصلين عن زملائهم. وحيث أن المواهب الشاملة قد تكون مستقرة أو قابلة للتطوير حسب (Meyers & Van Woerkom, 2014) فإننا نرى أن مجال تدخل وظيفة تنمية المواهب سيكون واسعا وشاملا لها أيضا.

تفترض فلسفة المواهب الشاملة/المستقرة أن جميع الموظفين بالمنظمة يحوزون خصائص إيجابية ومواهب بحيث يؤدي الكشف عن تلك المواهب والصفات إلى تمكين الموظف من المساهمة في نجاح المنظمة (Erasmus et al, 2017)، وبالتالي نرى وبهدف تنمية المواهب الشاملة/المستقرة أنه من الضروري أن يتم التعرف على نوع ومستوى الخصائص الإيجابية لدى جميع الموظفين من خلال القيام بعملية تقدير احتياجات الموارد البشرية ذات الصلة بالمواهب بناءً على نتائج تقييم الأداء الفردي والجماعي والوظيفي، علاوة على تبيين الإمكانيات العالية لدى الأفراد وتوجيهها نحو أداء المهام المناسبة لها بما يحقق أداءً تنظيميا عاليا ومتميزا. كما يتطلب تبيين إمكانيات المواهب أن تترافق عملية جذبها وتعيينها بالمنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر الرسمية وغير الرسمية (Areqat et. al, 2010).

بينما تفترض فلسفة المواهب الشاملة / القابلة للتطوير أن كل موظف يحوز إمكانات عالية وبالتالي يمكن تطوير جميع الموظفين العاديين ليصبحوا موهوبين ذوي أداء عالي (Erasmus et al, 2017)، لذا نرى أهمية قيام تنمية المواهب في اكتشاف الإمكانات العالية الكامنة لدى الموارد البشرية من خلال اعتماد وظائف تنمية الموارد البشرية كتطوير المسارات الوظيفية والتدريب والتنمية.

وحيث يهتم الموظفون بتحسين معارفهم وتنمية مهاراتهم بهدف تطوير وتحسين مساراتهم الوظيفية، بهدف تلبية الطلب المستمر على المواهب توظف الكثير من المنظمات استراتيجيات مختلفة بغية التعامل مع الاحتياجات المستمرة للموظفين والمؤثرة على أدائهم الوظيفي، وعلى هذا النحو أصبح تعلم وتطوير الموظف الموهوب ركيزة أساسية للنجاح التنظيمي. (Burgard & Görlitz, 2014).

2-4: الإطار الوظيفي الحصري لتنمية المواهب:

عكس النظرية الشاملة تفترض النظرية الحصرية في إدارة المواهب أن قلة قليلة من الموظفين يحوزون إمكانات عالية ويحققون أداءً عالياً بالتالي يعتبرون مواهب بحيث يجب على إدارة المواهب بعد أن تقوم باستقطابهم أن تعمل على تطويرهم والاحتفاظ بهم في المناصب الوظيفية المناسبة التي تمكنهم من المساهمة في تحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة. حيث يرى (Stahl et al. 2012, 38) أن مهمة إدارة المواهب " تشمل على وجه التحديد جذب واختيار وتطوير والاحتفاظ بالمواهب البشرية "، وبالتالي لا يجب إدراج جميع الأفراد في المنظمة ضمن المواهب البشرية. فالمواهب البشرية تقتصر على نخبة وفئة صغيرة من الموظفين ذوي الإمكانات العالية أو الأداء العالي المؤثر بدرجة حاسمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Al et al. 2014; Meyers & Van Woerkom, 2014). وحيث أن المواهب هي حصرية وغير شاملة لجميع الموظفين فقد تكون مستقرة أو قابلة للتطوير حسب (Meyers & Van Woerkom, 2014)، عليه نرى أن مجال تدخل وظيفة تنمية المواهب سيكون مقتصرًا على تلك النخبة المتميزة من الموارد البشرية.

وضمن مدخل المواهب الحصرية المستقرة يتم التركيز على نخبة الموارد البشرية ذات الإمكانات العالية في المنظمة كموهبة حصرية ومستقرة مع استبعاد بقية الموظفين في المنظمة (Galagan, 2008; McDonnel, 2011)، وبالتالي نرى أن يتم تركيز جهود تنمية المواهب وأدواتها على الفئة المحددة من الموارد البشرية ومساعدتهم على اكتشاف إمكاناتهم وتطويرها وإتاحة فرص التنمية الذاتية والوظيفية بغية استثمار إمكاناتها العالية وفق المنظور الاستراتيجي للمنظمة. وحيث يفترض مدخل المواهب الحصرية القابلة

للتطوير أن المواهب البشرية كفاءة محدودة بالمنظمة تتجسد في الموظفين المدركين لإمكانياتهم ومواهبهم الكامنة التي يمكن تطويرها من خلال التنمية والتطوير، تبرز أهمية توظيف وظائف تنمية الموارد البشرية ضمن تنمية المواهب باعتماد استراتيجيات تطوير المسارات الوظيفية وبرامج التعليم المستمر والتنمية والتدريب المناسب لنوعية وطبيعة المهبة المتاحة لدى هذه الفتة من الموارد البشرية.

كما يتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من إدارة المواهب ترجمة القدرات الاستراتيجية المطلوبة للمنظمة إلى المناصب أو الأدوار الحاسمة والمؤثرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ والتأكد من شغل المناصب بالأفراد المناسبين ضمن نخبة الموارد البشرية، مع ضمان تنمية استراتيجية للمواهب الحصرية المعنية بأداء تلك الأدوار الاستراتيجية المتنوعة، إذ غالباً ما ينظر للمواهب الحصرية كمواهب استراتيجية يجب أن توليها المنظمة الاهتمام الكافي والتحفيز الملائم والتطوير المستمر تمييزاً لأدائها ودورها في تحقيق التميز التنافسي للمنظمة. وبالتالي تشكل تنمية المواهب الاستراتيجية إضافة جوهرية إلى ممارسات إدارة المواهب بحيث تساهم في زيادة وضوح الارتباط بين إدارة المواهب واستراتيجية المنظمة.

الخاتمة

استناد إلى تحليل الأدبيات والبحوث المنشورة عالميا ضمن حقل تنمية المواهب وتنمية الموارد البشرية توصلت الدراسة في البداية إلى التأكيد على أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية متكاملة ومخططة وذات بعد استراتيجي مرتكز على التعلم وتهدف إلى إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات المؤثرة إيجابا على أداؤها الحالي والمستقبلي وفق المنظور الاستراتيجي للمنظمة. وأكدت الدراسة أهمية تحول الاهتمام وتركيز البحوث على وظيفة تنمية المواهب كاستراتيجية أساسية ضمن إدارة المواهب بالنظر إلى أن الاستثمار الفعال للمواهب البشرية يتجاوز استراتيجيات الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب دون اعتماد رؤية استراتيجية مبنية على تحسين معارف ومهارات واتجاهات المواهب البشرية وفق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

ولقد تناولت الدراسة بالتحليل الإطار المفاهيمي لتنمية المواهب وفق منظور تنمية الموارد البشرية، وأكدت على أن تنمية المواهب نظام وعملية شاملة تحوي مجموعة الأنشطة والعمليات والقيم الهادفة إلى تحسين مهارات وقدرات المواهب البشرية تحقيقا للأداء الفردي والجماعي والتنظيمي العالي، وبالتالي تعد تنمية المواهب وظيفة محورية وذات ارتباط وظيفي وتنظيمي مع تنمية الموارد البشرية.

أخيرا تناولت الدراسة بالتحليل الإطار الوظيفي لتنمية المواهب (المبني على فرضيات النظريتين الشاملة والحصرية لإدارة المواهب المطورتين من طرف *Meyers and Van Woerkom, 2014*) الذي قد يساهم في بلورة استراتيجية فعالة لتنمية المواهب البشرية وفق نوعية المواهب البشرية المتاحة بالمنظمة. وحيث تفترض النظرية الشاملة لإدارة المواهب أن جميع الأفراد العاملين بالمنظمة موهوبون بالفطرة، أو بالاكتمال من خلال التنمية والتطوير، فقد أكدت الدراسة أن مجال تدخل وظيفة تنمية المواهب سيكون واسعا وشاملا، بينما ووفق فرضيات النظرية الحصرية لإدارة المواهب التي ترى أن قلة قليلة من الموظفين يعتبرون مواهب لحيازتهم إمكانات عالية ويحققون أداء عاليًا، أكدت الدراسة أن مجال تدخل وظيفة تنمية المواهب سيكون مقتصرًا على تلك النخبة المتميزة من الموارد البشرية.

قائمة المراجع

1. Al, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
2. Alferaih, A., Sarwar, S., & Eid, A. (2018). Talent turnover and retention research: The case of tourism sector organisations in Saudi Arabia. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(2), 166–186.
3. Areiqat, A.Y., Abdelhadi, T. and Al-Tarawneh, H.A. (2010) 'Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No. 2, pp.329–341
4. Burgard, C., & Gorlitz, K. (2014). Continuous training, job satisfaction, and gender: An empirical analysis using German panel data. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(2), 126–144.
5. Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331.
6. Ciara T. Nolan and Thomas N. Garavan, (2016), *Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature*, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18, 85–107.
7. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
8. Dalayga, B., & Baskaran, S. (2019). Talent Development Practices: Does It Really Matters. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 896–906.
9. Erasmus, Barney & Naidoo, Lynette and Joubert. Pierre (2017), *Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers*, *International Review of Research in Open and Distributed Learning Volume 18, Number 3*, 83-98.
10. Galagan, P. (2008). Talent management: What is it, who owns it, and why should you care? *Talent Development*, 62, 40-44.
11. Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36, 5-24.
12. Gilley, J.W. and Maycunich, A. (2000), *Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development*, Perseus Books, Cambridge, MA. P6.
13. Hamlin, B., & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35, 199-220.
14. <https://www.td.org/about>
15. Li, J., Hedayati-Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F., & Bell, A. (2018). Talent management process in Asia: multiple case study. *European Journal of Training and Development*, 42(7–8), 499–516.
16. McDonnell, A. (2011). Still fighting the 'war for talent'? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.
17. Mehdiabadi, A. H., & Li, J. (2016). Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 1–32.
18. Meyers, M.C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: theory, implications for practice and research agenda. *Journal of World Business*, 49, 192-203.

19. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business Press.
20. Mishra, S. (2008). *The talent powered organisation: strategies for globalisation, talent management and high performance*. *Talent Development*, 62(1), 80-81.
21. Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). *A multidisciplinary review into the definition, operationalization and measurement of talent*. *Journal of World Business*, 49, 180-191.
22. Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). *Effective talent retention approaches*. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16-19.
23. Pace, R. W.; Smith, Ph. C. and Milss G. E. (1991). *Human resource development: The Field*. Prentice Hall.
24. Panda, S. and Sahoo, C.K. (2015), "Strategic talent development interventions: an analysis", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47 No. 1, pp. 15-22. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2014-0031>
25. Pandita, D., & Ray, S. (2018). *Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention*. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>.
26. Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., ... Wright, P. (2012). *Six principles of effective global talent management*. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
27. Swanson, R. A., & Arnold, D. E. (1996). *The purpose of human resource development is to improve organizational performance*. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 72, 13-19.
28. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). *Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach*. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
29. Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. (2013). *A review of talent management: Infancy or adolescence? The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1744-1761.
30. Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). *Talent retention: evidence from a multinational firm in France*. *Employee Relations*, 39(4), 426-445.
31. وارنر جون، سايمون راندي، تنمية الموارد البشرية، ترجمة نعساني عبد المحسن، جامعة الملك سعود، الرياض 2012، ص 6.
32. سملاي يحضيه، بلالي احمد، (2017). الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مجلة البشائر الاقتصادية، م3، ع181، 2، 196.