

دور ادارة المواهب واثرة في تطوير اداء العاملين

## The role of talent management and its impact on developing employee performance

م.م هبة رحيم عطا الكبيس

رئاسة مجلس الوزراء/ ديوان الوقف السني

hibaraheem427@gmail.com

M.M. hiba raheem atta Al-Kubaisi

Prime Minister Council of Ministers

تاريخ النشر: 2024/08/06

تاريخ القبول 2024 / 07/ 07

تاريخ الاستلام: 2024/05/20

### ملخص:

لقد انعم الله تعالى على أكرم مخلوقاته وهو الإنسان، وفضله عليها بالنطق والعقل والعلم واعتدال الخلق، وهذا من كرمه سبحانه وتعالى عليهم، وإحسانه بهم، الذي لا يقدر قدره، حيث كرم بني آدم بجميع وجوه الإكرام. فكرمهم بالعلم والعقل، ونعمة العقل من أعظم هذه النعم، وجعل من بينهم موهوب.

اذ هدف البحث الى الدور الذي تلعبه ادارة المواهب واثرة على اداء العاملين في بنك الاستثمار المالي، وكيف تسليط وقياس العلاقات ما بين المتغيرات، لذا تعتبر الموهبة قضية العصر، لان العصر الذي نعيشه عصر علم وابداع وتطور مستمر يعتمد على تخطي الحواجز وتغيير المؤلف ولا يمكن ان تتطور الامم إلا بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني، ومما لا شك ان الافراد الموهوبين ثروة لراس المال الفكري للمنظمات لانها توفر الازدهار والتفوق والتنافس على الصعيد العام لذا وجب على المنظمات رعاية الموهوبين وتوفير جميع متطلباتهم وتهيئة البيئة المناسبة للابداع من برامج التدريب للعاملين وعلاقتهم مع بعضهم وتطوير كل القدرات.

وتمثلت مشكلة البحث الميدانية بوجود قصور في تطبيق ابعاد ادارة المواهب لتطوير الاداء في البنك وتوضيح العلاقة تم صياغة فرضية اساسية بان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المواهب واداء العاملين في بنك الاستثمار المالي وتفرعت من هذه الفرضية (4) فرضيات فرعية، واعتمدت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، ووزعت على

(61) فرد للعاملين في البنك، وللتحليل استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS) وقد توصل البحث لنتائج اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة المواهب واداء العاملين في بنك الاستثمار المالي. وتم التوصية بضرورة والزام ادارة البنك باستقطاب الافراد الموهوبين وفق معايير علمية وتهيئة بيئة مشجعة تمكن من الاحتفاظ بهم، وتتمين الجهود للموهوبين ووضعهم في المكان المناسب لتحقيق الاهداف الاستراتيجية. وتضمن البحث مبحثين المبحث الأول : المواهب وسلوك الموهوبين .. والمبحث الثاني تضمن : اداء العاملين تحسين اداء العاملين من خلال الاداء والتقييم والطرق الحديثة لقياس الاداء. الكلمات المفتاحية: الموهوبين , سلوك الموهوبين , تحسين اداء العاملين من خلال الاداء والتقييم والطرق الحديثة لقياس الاداء.

### Abstract:

God Almighty has blessed the most generous of His creatures, which is man, and bestowed His favor upon them with speech, reason, knowledge, and moderation of creation, and this is from His generosity, Glory be to Him, the Most High, toward them, and His benevolence toward them, the value of which is inestimable, as He honored the sons of Adam in all aspects of honor, He honored them with knowledge and reason, and the gift of reason is one of the greatest of these blessings, and made among them gifted people.

The research aimed to examine the role played by talent management and its impact on the performance of employees in the Financial Investment Bank, and how to highlight and measure the relationships between variables. Therefore, talent is considered the issue of the times, because the era in which we live is an era of science, creativity, and continuous development that depends on overcoming barriers and changing the norm, and nations cannot develop except by advancing their ideas and scientific and technical products. There is no doubt that talented individuals are a wealth of intellectual capital for organizations because they provide prosperity, excellence, and competition for. The problem of the field research was the presence of a deficiency in applying the dimensions of talent management to develop performance in the bank. To clarify the relationship, a basic hypothesis was formulated that there is a statistically significant relationship between talent management and the performance of employees in the Financial Investment Bank. From this hypothesis, (4) sub-hypotheses were branched, and the study adopted the questionnaire in Data and information were collected and distributed to (61) individuals working in the bank. For analysis, the statistical program (SPSS) was used. The research reached results, the most important of which is the existence of a significant correlation between talent management and the performance of employees in the Financial Investment Bank.

It was recommended that the bank's management be obligated to attract talented individuals according to scientific standards, create an encouraging environment that enables them to be retained, value the efforts of the talented individuals, and place them

in the appropriate place to achieve the strategic goals. At the general level, organizations must nurture talented people, provide all their requirements, and create the appropriate environment for creativity through training programs and others. **Keywords:** gifted people, behavior of gifted people, improving employee performance through performance, evaluation, and modern methods of measuring performance.

### المبحث الاول: تعريف الموهبة

يعرف مختار الصحاح: موهوب بمعنى وهب أي وهب له شيئاً والاسم هو موهوب وموهبة. أي وهب يهب وهبا- هبة- موهوب- موهبة وتعريف القاموس المحيط: وهب يهب وهبة- ويهبه كيدعه ورثه غلبه- والموهبة العطية والسحابة وأوهب

الشيء له أي دام له. (1)

في حين نجد لسان العرب يشير: وهب- وهبا- ووهوب، والاسم الموهب والموهبة وتواهبوا أي وهب بعضهم لبعض وواهبة موهبة أي يهبة شيئاً يعطيه(2).

ومن التعاريف السابقة نجد أن هناك إجماعاً بأن الهبة هي العطية والقدرة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره.(3)

كما تشير بعض القواميس العربية إلى أن الموهبة بمعنى: موهوب ذو موهبة وفي موضع آخر: "ذكي" ذو مواهب سامية، وتعرف بعض القواميس الإنجليزية مصطلح موهوب ومتفوق ما ترجمته ذو قدرة طبيعية عظيمة.(4).

أما كلمة موهوب في اللغة فقد أتت أيضاً من وُهِبَ، فهو إذن الإنسان الذي يُعطى أو يُمنح شيئاً بلا عوض فالموهوب، هو: اسم مفعول من وهب، ويدل على من وقع عليه فعل الوهب فمن رزق ولداً له بورك لك في الموهب وشكرت الواهب، فمن حصل على الهبة لا يسمى موهوباً بل يسمى موهوب له. أما الموهوب فهو العطية نفسه(5)

أصبحت الموهبة من المواضيع الساخنة في إدارة الموارد البشرية، وأثارت اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم، ومما أثار الاهتمام هي شركة McKinsey التي قدمت عام (1997) دراسة جاء فيها مصطلح الحرب على المواهب (War for Talents) لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستتخذها لاستقطاب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم (6)

. ويشير كل من العاجز وآخرون بان الموهبة الإقرار والتعاون المشترك والجمع بين جميع ممارسات إدارة الموهبة الجيدة عبر المنظمات ضمن قطاع اقتصادي معين والذي سوف يخلق ثقافة استفادة من الخرجين ويعزز الممارسات التجارية بشكل نهائي وأن استخدام عناصر القياس مثل تقييمات الأداء وتقنيات إدارة الوظائف تعني بأن المنظمات توضح بشكل أفضل لتخطيط مسألة تعاقب الموهبة وتحمل نشاطات أقل استعدادية(7)

ويشير Blass بانها أولئك الأفراد ذوي الإمكانيات العالية الذين يسهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة(8).

واشار كل من الدوري والسعدي بانها "المعرفة الضمنية التي تنعكس بفعل منتج خلاق عبر عمليات التعلم والتفاعل مع البيئة".(9)

وتشير كاطع الافراد ذوي الامكانيات العالية والنادرة التي تسعى المنظمة الى تطوير مهاراتهم وقابلياتهم والاحتفاظ بهم من اجل تحقيق اهدافهم. (10)

ويشير الزركاني على انها اصحاب الاداء العالي المتميز الذين لديهم القدرة على تطوير وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. (11)

واخيرا تشير العبيدي انها هم الافراد القادرين على ادارة البرامج والعمليات التي تستخدمها المنظمة وتطورها من اجل زيادة انتاجية راس المال البشري. (12)

ومن المفاهيم السابقة يتضح أن مفهوم الموهبة: هم الافراد ذوي الامكانيات العالية الذين يملكون المهارات المتميزة والتي تسعى المنظمة جاهدة الى استقطابهم وجذبهم وتحفيزهم مما يولد الاداء العالي.

### عوامل الموهبة

تتأثر الموهبة بعدة عوامل كما وضحتها محمد وهي كما يلي: (13)

**عوامل 1-وراثية:** تسهم بنسبة 80% من الذكاء، فجالتون وتيرمان أكدا أن الأساس الجيني والوراثي مهم للذكاء والموهبة.

**عوامل 2-بيئية:** تسهم بنسبة 20% من الذكاء فإن عوامل بيئية هي التي تحدد كيف يمكن أن تترجم هذه الاستعدادات إلى تفوق، وفي العوامل الوراثية هي التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الفرد في موهبته.

### خصائص الموهوبين :

يستطيع الموهوبون التفكير بشكل مختلف خارج عن العرف التقليدي المحدد والجامد ولا يستطيع فعل ذلك الا الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات. ولقد حدد كل من البوالي والمعايطة قائمة تضم عدة خصائص وسمات للموهوبين والمتفوقين التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتمثل هذه الخصائص كما يتبين بالجدول التالي: (14)

### جدول رقم (1/2) سمات وخصائص الموهوبين

ت	السمات السلوكية	السلوكية الدالة عليها
-1	الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله

	وينجزه.	
-2	الاستقلالية	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه.
-3	الأصالة	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكارا وحلولا جديدة وغير مألوفا.
-4	المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية.
-5	المثابرة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
-6	الطلاقة	يعطي عدد أكبر من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
-7	حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، وميال لاستكشاف المجهول.
-8	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.
-9	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
-10	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.
-11	النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
-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 نضوجا واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
-15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن 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 تحدث أكثر من معنى أو حل.
20-	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

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

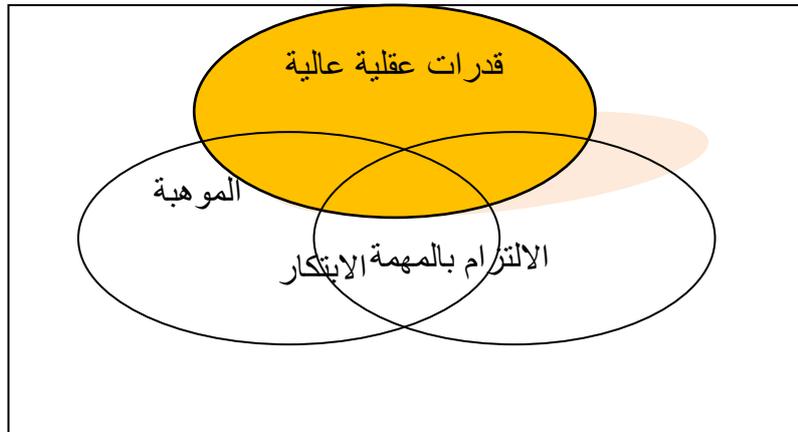
ومن خلال الجدول السابق يتضح ان السمات والخصائص التي يتميز بها الموهوبين هي الدافعية اي العمل بحماس والاستقلالية الاعتماد على النفس والتعلم والتكيف وتحمل الصعاب والمجازفة والمرونة والتفكير الخلاق والمثابرة واتخاذ القرار اذ ان هذه السمات تجعل من الفرد ثروة بشرية مهمة للمنظمات لان من خلال تحمل المنظمات الريادة والتفوق والمنافسة على اقرانها.

#### سلوك المواهب :

يقترح كل (Renzulli & Ries) أن سلوك الموهوب ينتج من خلال الإتيان بالعناصر الاتية: (15).

1- يتضح من انتماء الفرد في قابلية فوق المعدل المنظمة إلى الأداء العالي 2- يتضح من إتباع الفرد طرق مبتكرة في المهارات الإبتكارية التفكير توصله إلى حلول وتعريفات جديدة للمشكلات. 3- الالتزام بأداء العمل الوقت كما يتضح من مثابرة الفرد وإنجازه.

الشكل (1/2) مفهوم سلوك الموهوب



فايز سويلم الجهني ، مناهج وبرامج الموهوبين - تخطيطها - تنفيذها - تقويمها، (عمان ، الاردن: دار - الحامد للنشر والتوزيع

، (2010)، ص 24 ،

ان هذا المصطلح ظهر في أواخر القرن الماضي، فالتطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة طور مفاهيم ومصطلحات وأفكارا إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة وتخطيط الموارد والمواهب الإدارية، وهذا المصطلح عادة ما يرتبط بالمنافسة المعتمدة عليها تطبيقات إدارة الموارد البشرية. إذ إن قرارات إدارة المواهب دائما تأتي من قبل مجموعة جوهر المنافسات التنظيمية .

ولقد تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس في عام 1998، في مقال نشره بإحدى الصحف، واستمر بعد تكييفه واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها 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.

### مفهوم ادارة المواهب :

هناك عدد من المفاهيم الخاصة بادارة المواهب قد اختلف الباحثون والدراسون في توضيحها، كل حسب وجهة نظره.

ووصفها العبادي " هي دمج عدة مبادرات أو أساسات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل : ( روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام)". (16)

بينما يوضح كل من صالح والسوداني على انها "عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوفرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير واثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لاسنادهم وادارة مساهمهم الوظيفي". (17)

أما الحميدي " مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والانظمة التي تستخدمها المنظمة في استقطاب وتطوير وادارة الاداء والاحتفاظ بالافراد الموهوبين من اجل زيادة راس مالها البشري والفكري ". (18)

وقال الزركاني : انها " مجموعة من الاجراءات والبرامج التي تستخدمها المنظمة في استقطاب وتطوير المواهب من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية ". (19)

وأضاف العبيدي على انها " هي مجموعة ممارسات تهدف للحصول على الافراد الموهوبين من ذوي القدرات العالية وتعمل على تطويره وتوظيف مهاراتهم والاحتفاظ بهم في المنظمة في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل بها ". (20)

ومن خلال المفاهيم السابقة يعتبر مصطلح إدارة المواهب عملية استراتيجية واسعة متكاملة تشمل استقطاب وجذب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم من أجل الاستفادة من موهبتهم لتحقيق جودة أداء العاملين.

### أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب:

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي، تتمثل أهم هذه الأسباب كما اشار اليها سلطان هي: (21)

#### 1- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

#### 2- ارتفاع مستويات التعليم:

#### 3- تعقد المهام الإدارية:

#### 4- 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. (22)

### كيف تتم إدارة المواهب:

يلجأ مدراء وقادة الشركات إلى انتهاج خطة واستراتيجية مهنية جادة عبر استغلال المواهب من خلال استقطاب وتطوير وربط والاحتفاظ بالأفراد الذين يمثلون قيمة حقيقية بالنسبة للمنظمة بسبب مستوايتهم المرتفعة من الأداء، على أن يوازي ذلك دعم الأفراد ووضع خطة تطوير تنظيمية شاملة بالإبداع والإصرار وتوجيه الأفراد لثقافة المنظمة لمواجهة التغير والتعقيد الموجود بالبيئة، فلا بد أن تتم متابعة تلك المواهب والعمل على الحفاظ على مستوايتها وتطويرها بشكل دوري، وألا تعتمد الإدارة فقط على ما لدى هؤلاء الموهوبين من مهارات، بل يجب صقل موهبتهم بالتدريب والتحسين وأن يتم دمجهم في ثقافة المنظمة وتصميم البرامج الخاصة بما لتنتقل خبراتهم لأقرانهم بشكل غير مباشر، كما يجب على إدارة المؤسسة أن تيسر السبل لانضمام مواهب وخبرات وكفاءات جديدة وعدم الاقتصار على ما هو معروض من المواهب داخل المنظمة، وأن يتم وضع الشخص المناسب بالوظيفة المناسبة بالمكان المناسب في الوقت المناسب بما يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية وليس فقط الاطمئنان إلى أنه موهوب فنكلفه بأي شيء دونما وعي أو دراسة، ويُصح بتطوير إدارات الموارد البشرية ومدتها بالمواهب والخبرات اللازمة في مختلف مجالات الفحص واختيار الكفاءات وتطوير أطر عمل بعض الإدارات، وإعاده تجديد العمالة وتخطيط وتحليل الوظائف، إذ أن إدارة الموارد البشرية تمثل منبع النهر الذي إذا حَسُنَ كان مَصْبُهُ حسناً، وإذا فسد لم

تُضمن عواقب ذلك إدارة المواهب لا تعني امتلاك أكبر كم من الموهوبين داخل المؤسسة أو التفاخر بهم قدر اللجوء لاستغلالهم الاستغلال الأمثل وتوظيفهم في المكان والزمان الصحيح، مع ضرورة متابعتهم والرقابة على مستوياتهم وقياس مدى تطورها أو خفوتها، لأن المواهب والموارد البشرية هي أساس نجاح أي عمل مهما كانت قوة وكفاءة التقنيات الآلية الحديثة، واتباع تلك الضوابط تكون المنظمة على ضمانات بأن الموهبة ستحدث تغيراً في ثقافة المنظمة وتخلق ميزة تنافسية وتحقق منافع لكل من الأفراد والمنظمات. (23)

### أهمية إدارة المواهب:

اختلف العديد من الكتاب والباحثين في توضيح أهمية إدارة المواهب وسوف استعرض بعضها فيوضحها Tapomoy بان الأهمية في إدارة المواهب تكمن في أعداد القيادات المستقبلية من خلال تمكين المنظمات من بناء مخزون إستراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والإستراتيجية في المنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي والمالي للمنظمة وعلى جودة تقديم الخدمات، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتحديات الخارجية. (24)

ويرى Tarakj وان أهمية إدارة المواهب تكمن في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تأسيس النظم والعمليات الداخلية الموجهة للمواهب النادرة التي تمتلك المعرفة ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، وهو ما يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف إستيراد العنصر البشري من خارج المنظمة، كما أنه يوفر الوقت والجهد الذي تحتاجه المنظمة لإدماج الملتحقين الجدد في بيئة العمل الجديدة، والبدء من جديد في عملية إكتساب المعرفة ونشرها على مستوى المنظمة ككل. (25)

في حين يراها Bersin إن العديد من المنظمات إتجهت لتطبيق إدارة المواهب ليس فقط لأهميتها في خلق منظمات مرنة، وتحسين أدائها، ولكن لأنها تزود المسؤولين بالمعلومات والتقنيات التي تتيح التخطيط المستقبلي لنمو المنظمة وتحسين جودة خدماتها للمواطنين. (26)

بينما يذكرها Davis بانها تتيح تقنيات إدارة المواهب للمنظمات التكيف بصورة صحيحة مع التغيرات والتحديات الخارجية، فهي بذلك ستحاول تجنب تهديد محتمل في المستقبل أو الإستفادة من فرصة مستقبلية محتملة. (27)

ويذكر العبادي ان الأهمية تبرز من خلال زيادة إنتاجية المنظمة، كالاختيار الصحيح والتعيين للموارد البشرية وتنمية رأس المال البشري وزيادة المهارات وتحسين صورة المنظمة بسمعتها وعلامتها التجارية. (28)

وحدد كل من الحميدي والطيب ان أهمية إدارة المواهب تكمن من خلال الاتي (29):

- 1- تحديد وكشف مجموعة المواهب لدى الشركة و تحديد وتبني المهارات المستقبلية المطلوبة لنجاح الشركة.
- 2- تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال المشاركة في التطور المهني و تحسين عملية التعيين.

3- التطوير الفعال للخلفاء المحتملين عن طريق ضمان النمو الوظيفي وتحليل العمل والمسؤوليات، والمهارات والمعرفة اللازمة للمستقبل.

4- مراجعة المواهب بالمنظمة الأمر الذي يساعد في توزيع المسؤوليات واستراتيجيات التنمية وملء الثغرات في المواهب التي تم تحديدها وبناء موارد للمواهب الرئيسية من الموظفين الذين يشتركون في المهارات الأساسية والمعرفة والخبرات والقيم التي تعتبر ذات أهمية بالنسبة لمستقبل الشركة وجود المواهب القوية من أجل المستقبل، وهو أمر حيوي لاجتذاب واستبقاء أفضل الأشخاص الرئيسيين وذلك من أجل تحقيق النمو للشركة في المستقبل.

5- تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم.

ويذهب Meyer على ان أهمية إدارة المواهب تظهر من حيث: (30)

التكاليف: تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة كبيرة، لأنها ليست متاحة بالشكل اليسير، والمخاطرة: على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفاعلية، لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ ما متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمكنهم من ذلك وخدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة: حيث يشعر العملاء بالثقة والارتياح عن وجود المبدعين داخل المؤسسة، وذلك لإيمانهم بمدى الخدمة أو المنهج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة المسؤولية على المؤسسة، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المؤسسات عملائها والقدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بالإبداع.

وترى الباحثة أن أهمية إدارة المواهب تكمن من منطلق دورها في تطوير المورد البشري الذي أصبح من أهم عناصر الاستثمار في نظام الادارة الحديثة.

### أهداف إدارة المواهب:

ان الهدف الرئيسي من ادارة المواهب في المؤسسات هو التخطيط لتوفير موارد بشرية تتميز بالقدرات الابداعية والكفاءة وجود الاداء مما يساهم بشكل فعال في ان تضمن تواجد المواهب من خلال الانشطة المختلفة للمنظمة التي تشترك فيها جميع الوحدات الادارية للعمل على تعظيم دور الموهبة في تحقيق الاداء وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة، ويمكن تحديد أهداف إدارة المواهب فيما يلي: - (31)

1- تحديد وكشف مجموعة المواهب لدى الشركة و تحديد وتبني المهارات المستقبلية المطلوبة لنجاح الشركة وتخفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال المشاركة في التطور المهني.

2- تحسين عملية التعيين و التطوير الفعال للخلفاء المحتملين عن طريق ضمان النمو الوظيفي وتحليل العمل والمسؤوليات، والمهارات والمعرفة اللازمة للمستقبل.

3- مراجعة المواهب بالمنظمة الأمر الذي يساعد في توزيع المسؤوليات واستراتيجيات التنمية وملء الثغرات في المواهب التي تم تحديدها وبناء موارد للمواهب الرئيسية من الموظفين الذين يشتركون في المهارات الأساسية والمعرفة والخبرات والقيم التي تعتبر ذات أهمية بالنسبة لمستقبل الشركة.

4- وجود المواهب القوية من أجل المستقبل، وهو أمر حيوي لاجتذاب واستبقاء أفضل الأشخاص الرئيسيين وذلك من أجل تحقيق النمو للشركة في المستقبل و تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم و مساعدة الأعمال بالاستجابة للتحديات والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس، والشركات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطوير سمعة عامة لتكون مكانا عظيما وجذابا للعمل، حيث تبني الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين.

### دورة حياة ادارة المواهب:

تنقسم دورة حياة المواهب كما اشار اليها عبد الفتاح الى دورتين الاولى في المنظمة والثانية دورة حياته الذاتية وهما كالآتي:-  
(32)

### اولا: دورة حياة المواهب في المنظمة.

تمر دورة الحياة من المواهب في المنظمة كما وضحتها عبد الفتاح من اكتشاف وجذب وتشغيل المواهب بالمراحل التالية:

### المرحلة الاولى: التخطيط.

ويتطلب توفير الخطط التالية: خطة عمل المنظمة وخطة ادارة الموارد البشرية وخطة ادارة المواهب والسياسات المتبعة في التنفيذ

المرحلة الثانية: ادارة الكفاءة : تحديد قيم وثقافة العمل وتحديد الكفاءات والجدارات داخل المنظمة وتحديد القيادات الجديرة.

المرحلة الثالثة: الاستقطاب: تحديد مصادر الحصول على الموهبة والاستفادة من شبكة العلاقات المجتمعية للمنظمة واختيار الافضل من بين المتقدمين للوظائف وتأثير قوة العلاقة التجارية للمنظمة والدقة والجودة في عمليات الاختيار.

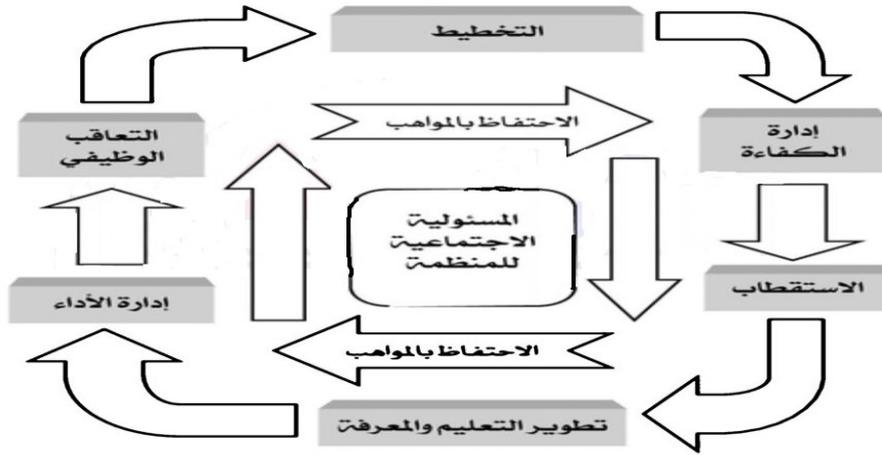
المرحلة الرابعة: تكوين نظم المعرفة والتعلم. النظم التي تساعد المنظمة للصعود لاعلى و تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية وبناء ثقافة المنظمة والأدوار القائمة على المنهج العلمي واستراتيجية التعلم الالكتروني وبرامج للتأهيل والحصول على الشهادات المعتمدة وتوفير نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية.

المرحلة الخامسة: ادارة الاداء.

- 1- تحديد الهدف العام والاهداف الفرعية للاداء (المسئوليات والمهام).
- 2- الدعم الذاتي من الموظف للاداء.
- 3- الدعم الاداري من المنظمة للاداء.
- 4- التغذية العسكية (لجميع مراحل الاداء).
- 5- تخطيط عمليات تطوير الاداء تدعيم الكفاءات والجدارات.
- 6- تقديم الحوافز المعنوية والمادية القصيرة والطويلة الاجل.

المرحلة السادسة: التعاقب الوظيفي.

- 1- مراقبة الموهبة.
  - 2- توقع الاحتمالات المتقدمة لتحقيق الاداء الافضل.
  - 3- تخطيط المستقبل الوظيفي للموهوب.
  - 4- مراعاة خطة إحلال المواهب.
  - 5- التقاعد والاحلال الوظيفي.
- الشكل (2/2) المسؤولية الاجتماعية للمنظمة



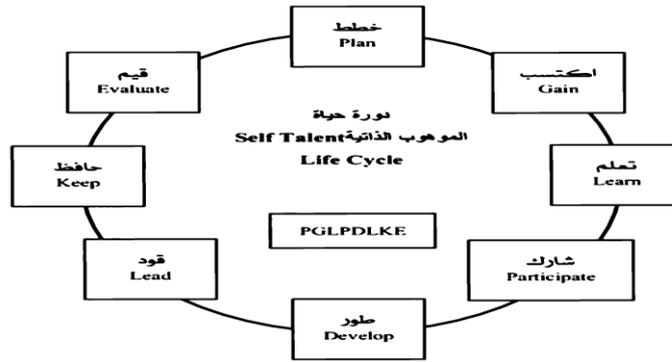
ثانيا: دورة الحياة الذاتية للموظف الموهوب.

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة المواهب في المنظمة، ط1 ، (مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012م )، ص39.

- 1- اكتساب (Gain) المعارف الحديثة اللازمة لتحديث الموهبة والاداء.
- 2- تعلم المهارات (Learn) الاضافية التي تعزز موهبتك.

- 4- شارك (**Participate**) الآخرين افكارهم وزواج افكارك مع الاخرين في مجال العمل، حتى تكون موهبتك مرتبطة بالبيئة التي تعمل فيها
- 5- طور (**Develop**) افكارك وادائك من خلال البحث والمعرفة المستحدثة.
- 6- قود (**Lead**) الاخرين في اتجاه تحقيق التقدم ولا تستسلم للمحيطين.
- 7- حافظ (**Keep**) على موهبتك، فهي في حاجة الى صيانة عقلية ونفسية وروحية.
- 8- قيم (**Evaluate**) نفسك دوريا وتعرف على معدل صعود منحى الموهبة لديك، وتدخل في الوقت المناسب لتصحيح المسار اذا لزم الامر.

الشكل (3/2) دورة حياة الموهوب الذاتية:



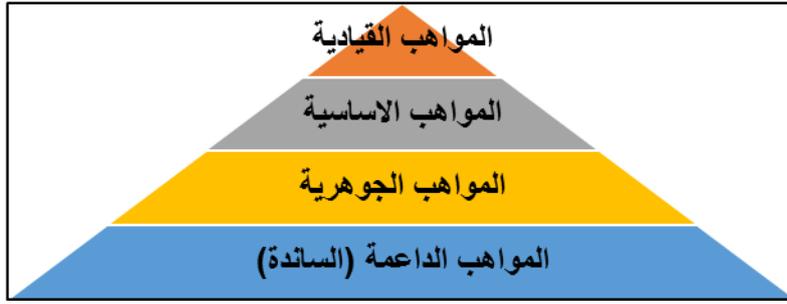
المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة المواهب في المنظمة، ط1 ، (مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012م)، ص39.

### تصنيف المواهب داخل المنظمة:

اختلف الكتاب والباحثين في تصنيف المواهب داخل المنظمات فكل صنفها حسب الاهداف التي تعتمد عليها ومن اهم التصنيفات التي اشار اليها خليل داخل المنظمة هي كالآتي: (34):

1. مواهب قيادية Leadership Talent:
2. مواهب أساسية Key Talent:
3. مواهب جوهرية Core Talent:
- 4Support Talent مواهب داعمة -

الشكل (4/2) تصنيف المواهب داخل المنظمة



المصدر: زياد طارق خليل، دور ادارة المواهب في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال التجديد الاستراتيجي، 2017، 64

مبادئ نظام ادارة المواهب البشرية: اشار

الى ان المبادئ الجوهرية في نظام ادارة المواهب هي كالآتي: Tapomoy<sup>(35)</sup>

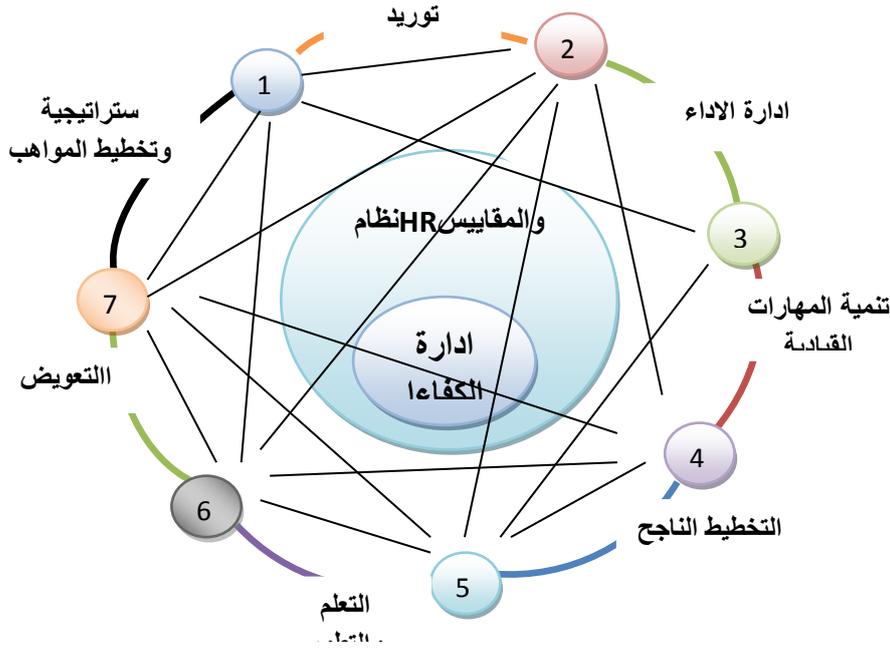
- 1- الارتباط والتوافق مع استراتيجية المؤسسة.
- 2- تعزيز مكانة ادارة المواهب على أجنحة الادارة العليا.
- 3- الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفي للادوار المختلفة.
- 4- شمولية ادارة المواهب لجميع المستويات الادارية.
- 5- الاستثمار في تطوير مكامن المواهب وليس في جميع الشرائح الوظيفية.
- 6- يجب التفريق بين الاستعداد الموهبي (الاداء الحالي) والجاهزية المستقبلية.
- 7- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.
- 8- تعزيز كفاءة القائمين على نظام ادارة المواهب (قدرات، توقعات، دور)
- 9- تكامل عناصر النجاح (محتوى سليم)

نماذج وابعاد ادارة المواهب.

هناك الكثير من نماذج ادارة المواهب اذ قدم الباحثون والكتاب العديد منها وكل من وجهة نظر مختلفة تناولت ابعاد ادارة المواهب لذا سوف نتطرق الى بعض النماذج التي تكون قريبة من نموذج ابعاد ادارة المواهب في الدراسة الحالية.

### 1- نموذج Integrated Talent Management

يبين هذا النموذج ادارة المواهب المتكاملة في المنظمة والتي تبدأ من توظيف وادارة الاداء وتنمية المهارات وتخطيط الناجح والتعلم والتطور والتعويض واخيرا استراتيجية وتخطيط المواهب ولنجاح الدورة فان على المنظمة ان تدير ادارة الكفاءات وفق نظام ومقاييس من خلال توظيف وتنمية والتطوير والتعلم و وصولا الى استراتيجية تعزز المواهب وبذلك تضمن المنظمة نتائجها واهدافها. (36)



Sources: Bersin , Josh Why People Management is Replacing Talent

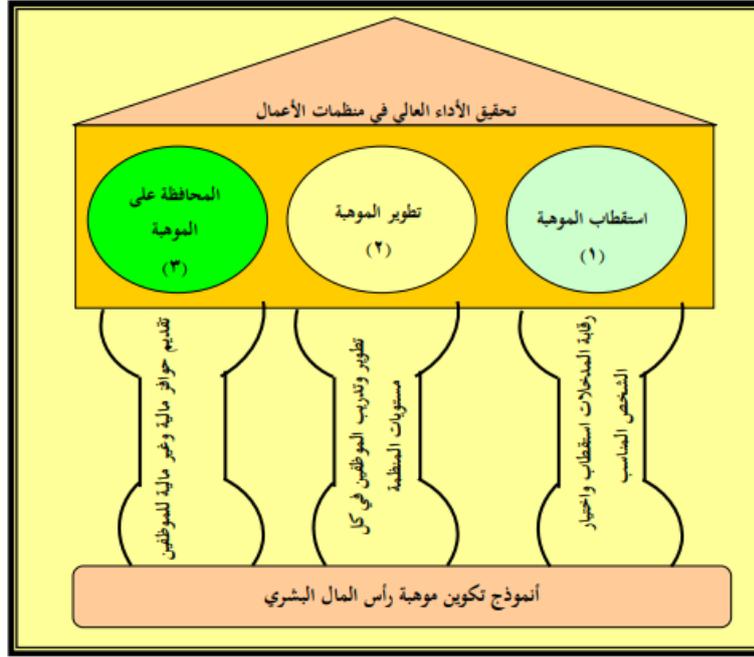
Management, 2011,p;4

## 2-أنموذج تكوين موهبة رأس المال البشري:

يقترح العبادي أنموذج لادارة الموهب أطلق عليه أنموذج تكوين موهبة رأس المال البشري، إذ يغزو العبادي بأن عملية تكوين موهبة رأس المال البشري تتكون من ثلاث خطوات هي: (37)

- 1- استقطاب الموهبة.
- 2- تطوير الموهبة.
- 3- المحافظة على الموهبة.

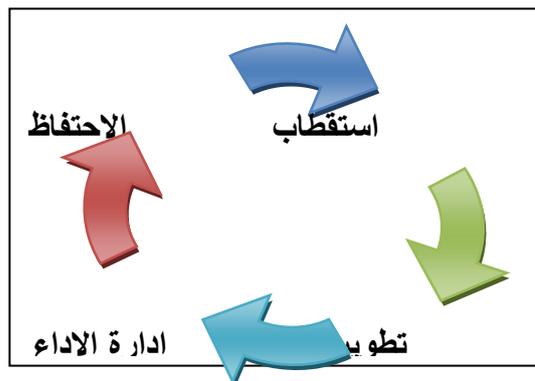
الشكل (6/2) انموذج تكوين راس المال البشري.



المصدر: هاشم فوزي دباس العبادي، ادارة المواهب في منظمات الاعمال رؤى ونماذج مقترحة ، (بغداد: مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (4) ، العدد (18)، 2010م). ص 47

## 2. نموذج عجلة ادارة المواهب: (chuai,2008)

يوضح هذا النموذج العمليات الاساسية لادارة المواهب والتي تتضمن الاستقطاب والتطوير وادارة الاداء والاحتفاظ بالمواهب والشكل التالي يوضح هذا النموذج: (38)  
شكل (7/2) عجلة ادارة المواهب



sources; Chuai ,xin , Talent Management just, (2008).p:33.

من خلال ما سبق نجد ان البعض اشار الى ان نماذج ادارة المواهب تشير الى استقطاب وتطوير واختيار وادارة الاداء وكيف على المنظمة ابراز نجاحها من خلال تحقيق المؤاممة بين ادارة الكفاءة واهداف المهوبة والمنظمة ككل والبعض ابرز راس المال الفكري وكيف ادارته من حيث استقطاب وتطوير واحتفاظ بالمهوبة واخيرا نجد في نموذج **Chuai** هو الاقرب الى ابعاد الدراسة الحالية.

## ابعاد ادارة المواهب

تمثل ابعاد ادارة المواهب من استقطاب وتطوير وادارة الاداء والاحتفاظ بالوهوبين من خلال الآتي:

في ظل التطور السريع والمنافسة الشديدة لابد للمنظمة من اتباع استراتيجية فعالة لاستقطاب الافراد المهوبين الذين يمتلكون المقدرات والمهارات العالية لتعبئة الوظائف المهمة واعتماد المبادئ الاخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب ، وبناء سمعة قوية خصوصا بعد ان ظهر ما يعرف "بحرب المواهب" ، ونظرا لاهمية الاستقطاب كاحدى المهام والانشطة المهمة في المنظمة والتي لها الدور الكبير في نجاح المنظمات وجذب الموظفين الصالحين واختيار الافضل، ووضعهم في الاماكن المناسبة، وعرف درة والصباغ الاستقطاب بأنه : مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات الطرفين<sup>(39)</sup>.

ويشير حسين على ان استقطاب المهوبة يعتمد على المدخل الآتية: <sup>(40)</sup>

1- المدخل الموجة نحو الوظيفة اذ يتضمن كتابة وصف شامل عن الوظيفة المراد شغلها، وانشاء مواصفات السخص المطلوب ملئ الوظيفة المراد شغلها.

2- المدخل الموجة نحو الأفراد اذ يركز على تحديد مواصفات كل فرد الذي تحتاجهم المنظمة والذي يساعد على استقطاب افراد افضل لشغل الوظائف وبالتالي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة ككل.

3- المدخل الموجة نحو الكفاءات يشير الى استقطاب الافراد على اساس المواصفات والمعارف والخبرات والقيم المتمثلة بالمنظمة مما يساعد على اداء الفرد لعمله بصورة جيدة.

## تطوير المهوبة: 1-

يعد التطوير احد الاساليب الفعالة للحفاظ على المهوبة داخل المنظمة وعلى المنظمات منح الافراد المهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم<sup>(41)</sup> ، كما أن المنظمة إذا أخفقت في تزويد المهوبين بالتطوير والتدريب الكافي ، فأئها قد تتعرض الى خسارة المهوبة المتوفرة لديها<sup>(42)</sup> ، ويجب ان تركز خطط

التطوير الفعالة والكفاءة على السلوك، والقيم، والمهارات الشخصية في الوقت نفسه ، ولقد أشار حسين إلى أن هناك ثمانية ممارسات تستطيع من خلالها المنظمات الإبداع في مجال تطوير الموهبة وهي: (43)

- أ- تعريف ادارة المواهب للعاملين كافة بشكل واسع .
- ب- تكامل العناصر المختلفة لادارة المواهب ضمن نظام شامل.
- ج- تركيز ادارة المواهب على الموهبة ذات القيمة العالية جدا.
- د- التزام ودعم الإدارة العليا لعمل ادارة المواهب .
- هـ - بناء نماذج الكفاءة لخلق الإشتراك في فهم المهارات والسلوكيات التي تتفق مع قيم المنظمة .
- و- مراقبة مجالات نظام الموهبة كافة لتحديد فجوات الموهبة المحتملة.

### ادارة اداء الموهبة:-

يشير حسين ان ادارة الاداء تتمثل في تحليل اداء صفات الفرد النفسية والبدنية ومهاراته الفنية والفكرية والسلوكية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وقد عرفت ادارة الاداء بأنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من إن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقق أهداف المنظمة" ، وان هناك ثلاثة اغراض تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال ادارة الاداء هي: " الغرض الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل ، والغرض الإداري على مستوى الادارة التنفيذية ، وأخيراً الغرض التطويري على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة ، ومن جهة أخرى فقد اشار الى ان أهداف ادارة الاداء تتمثل ب"رفع النتائج ، وبناء الإمكانيات ، والعمل على رفع أهمية الاداء" ، كما إن عملية ادارة الاداء تسهم في توجيه الموارد البشرية نحو الارتقاء بمستويات أداء المنظمة بطرائق مختلفة منها: "تخفيض التكاليف ، والتعاون في أداء الوظائف المختلفة، وتخفيض ضغوط العمل ... وغيرها". (44)

### الإحتفاظ بالموهبة:-

وتعني استبقاء المواهب اذ تشمل جميع الأنشطة والممارسات التي تحول دون مغادرة الموظفين الموهوبين من المنظمة، وتمثل هذه العملية الإحتفاظ بالأفراد الموهوبين بالمنظمة وكيفية استبقائهم لانهم يعدون المورد الرئيسي في المنظمة ومن اهم العوامل للمحافظة على الموهوبين هي التقدم الإقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف وهناك بعض الافتراضات التي تساعد على الإحتفاظ بالموهوب هي عمل الافراد بشكل أفضل من خلال الحوافز التي توفر الشعور بالمسؤولية وان جهودهم يؤثر مباشرة في ازدهار والنهوض بالمنظمة ومودعوم من قبل ستراتييجيتها، وتستطيع المنظمة ضمان الإحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها من خلال الآتي:- (45)

1. تعيين وتطوير العاملين الذين يشتركوا بالقيم والاتجاهات والامعتقدات ذاتها.
2. تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي واحساس بالانتماء للمنظمة.

3. ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم.

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

ومن منظور اخر يوضح كل من صالح وجمال ان الاحتفاظ باستراتيجيات ادارة المواهب يكون من خلال الآتي:- (46)

**1-اشراك الموظفين:** هناك العديد من الابحاث تشير الى ان الموظفين الاكثر انخراطا في عملهم يكون لديهم الرضا

الوظيفي وبالتالي يمنعمهم من المغادرة ويكون ولائهم بقدر اكبر مما يؤدي الى اداء عالي جدا لديهم.

**2-ثقافة ادارة المواهب:** الثقافة تعد من مقومات الاولوية للموظفين الموهبين ومصدرا للمواهب العالية بالاخص

الذي لديهم ثقافة ادارة المواهب وكذلك مصدرا للمدراء الكفاء الذين يسعون الى الاحتفاظ بالمواهب.

**3-التطوير الوظيفي:** ان الموظفين عندما يرون ان منظمتهم مهتمة بتنميتهم بواسطة التخطيط الوظيفي سوف

يكونوا اقل عرضة لنسبة دوران العمل مما يحقق الارتباط الوثيق بمنظمتهم.

**4-التدريب:** كما متعارف عليه في المنظمات الحديثة ان التدريب يمثل معرفة ومعلومات جديدة للموظفين

وخاصة اذا كان المستمر فانه يتيح للموظفين الانخراط بعملهم والقيام بواجباتهم ومهامهم بالشكل الفضل وبالتالي

تحقيق الرضا الوظيفي.

وتشير آمال انة يمكن تلخيص نظام ادارة المواهب نحو الآتي:(47)

**1-جذب الموهوبين:** على المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل العمالة،

وتتلخص في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي ونتيجة لذلك ستمكن من جذب أفضل

الأفراد إليها.

**2-اختيار الموهوبين:** ينبغي على المنظمة تنفيذ برنامج جيد لاختيار المواهب وتستخدم لذلك الأدوات

المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي.

**3-استبقاء المواهب:** ينبغي التمسك ولاء الأفراد الموهوبين والأساسيين فهم الذين يقودون المنظمة للنجاح

في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة

لها مكلف جدا، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات الاحتفاظ بالموهوبين من نظام المكافأة على الأداء

العالي، وتوفير فرص التنمية..

**4-الاعتراف بالموهوبين:** بتقديم تقارير تقييمية للموظفين عن أعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم،

وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها.

## خصائص ادارة المواهب والموهوبين:

هناك مجموعة من الخصائص لادارة المواهب حددها sloan

والتي يجب ان تتوفر داخل المنظمة هي: - (48)

1-الثقافة-2-الاختيار والتعيين: 3-المسؤولية. 4-الاتصال 5-التدريب:6- ادارة الصراع7-الذكاء

العاطفي:8- التخطيط:ومن خلال المبحث الاول الذي تناول ادارة المواهب واهميتها واهدافها والنماذج والابعاد .

## المبحث الثاني:

### أداء العاملين:

#### تمهيد:

يشكل مفهوم الاداء اهتمام العديد من علماء الادارة منذ اكثر من نصف القرن ولا سيما حقبة الثمانينات شهدت بحوث عن الاداء والحلول للمشاكل من خلال اعادة تصميم الهياكل التنظيمية وجعلها مرنة، كما ان البحوث والدراسات تهدف الى جعل الاداء حالة تميز منظمات الاعمال من خلال خلق ميزة تنافسية ، فالإتجاهات التقليدية والحديثة في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وتأكيد على ممارسات تصب بإتجاه تعظيم الأداء، ولهذا يعد مفهوم الاداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المنظمات، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص، واختلفت التعاريف المقدمة له، فمصطلح الأداء متعدد الجوانب والأبعاد لاقتارانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم متشابهة له، فهناك من جعل من الأداء دالة للكفاءة وآخر من نظر له من جانب الفعالية، وفي هذا المبحث سوف نحاول الاطلاع على بعض التعاريف التي تناولت الأداء.

### التعريف اللغوي

شيع مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعماله في البحوث أدى إلى تنوع وتعدد تعاريفه وهذه التعاريف نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظ اللاتيني "Performare" التي تعني "إعطاء كلية الشكل لشيء ما"، والتي اشتقت منها اللفظ الإنجليزي "performance" الذي يعني "انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس "Petit Larousse" . (49)

### مفهوم الأداء :

يُعرف منصور الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكن نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. (50)

وعرفه ادريس والغالي بأنه يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على إستغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة الأنشطة في المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها ، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل. (51)

وعرف الحزامي بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.<sup>(52)</sup> كما عرفه مخيمر بأنه المنظومة المتكاملة لتنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .<sup>(53)</sup>

وعرفه رتشارد سوانسون (Richard A. Swanson) بأنه هو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام. ويرى الغالي وادريس أن الأداء هو "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها" ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"<sup>(54)</sup>

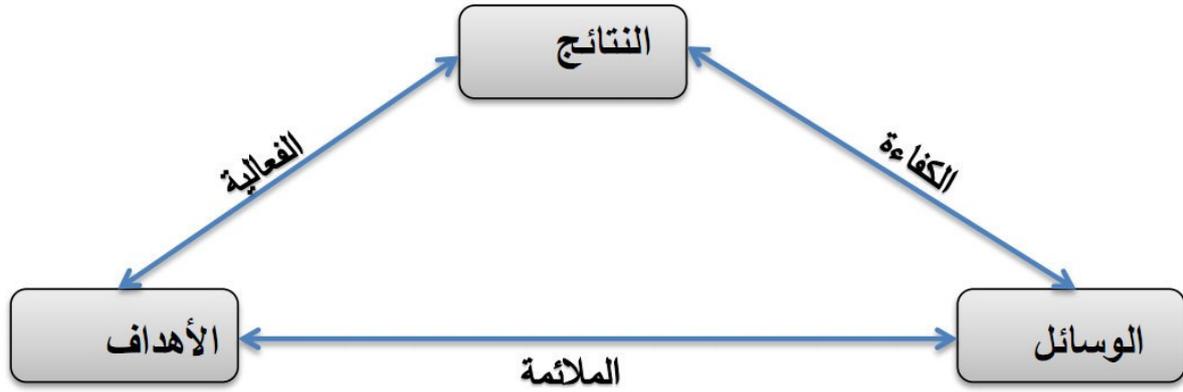
وعرفه علي بأنه "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"<sup>(55)</sup> وأما باركر فعرفه بأنه "التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر . عن مجموع الأعمال والنتائج معا"<sup>(56)</sup> . في حين العكروش يرى أن الأداء هو "تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين"<sup>(57)</sup> ويعرفه الكرعوي بأنه الوسيلة التي تجعل الشركة تعمل من خلال مساعده الأفراد؛ للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الأفعال التي تعد بالملايين وعندما تشجع إحدى الشركات موظفيها على عدم فعل كل شيء على نحو سليم سيعملون على عدم حدوث بعض تلك الأفعال و لا أحد يعرف بالضبط ما سيحدث و مالا سيحدث.<sup>(58)</sup> ، ويعرفه النجار بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويشمل هذا التعريف على عنصرين:<sup>(59)</sup>  
**الأهداف:** أي أن مفهوم الأداء يركز على الأهداف أو النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال مدة معينة - **والنظام:** عبارة عن تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء تنظيم معاً في تكوين متناسق يسعى لتحقيق هدف أو أهداف محددة .

ان المقصود بالأداء حسب منظور الدراسة هو قدرة الاداء الوظيفي والسرعة في العمل وصولا لتحقيق النتائج والاهداف التي من شأنها ترفع في اداء العاملين وتحقق الرضا الوظيفي للادارة والافراد على صعيد المنظمة ككل. ويمكن قياس اداء العاملين كما اشار عودة من خلال الآتي:-<sup>(60)</sup>

- 1- كمية الجهد المبذول: يشير الى مقدار الطاقة الجسمانية او العضلية .
- 2- نوعية الجهد المبذول: اي مستوى الجودة في انجاز العمل ودرجة مطابقته للمواصفات النوعية فبعض الاعمال يتم التركيز على درجة خلوها من الاخطاء ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- 3- نمط الادارة: هي الطريقة التي يتم فيها تادية انشطة العمل من خلال نمط الاداء فيتم الوصول الى حل مشكلة معينة.
- 4- معدلات الاداء: وهي زيادة انتاجية الموظف لمعرفة درجة كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

#### تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه:

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وكذلك الملائمة. هذه المفاهيم الثلاثة يلخصها الشكل التالي:<sup>(61)</sup>  
الشكل (11/2) المفاهيم المرتبطة بالأداء



Source : Jacque, Barreaux. (1997), " Enterprise et Performance Globale",  
.Economica, Paris, P33

من الشكل السابق (11 /2) يتبين المفاهيم المرتبطة بالاداء هي:

#### الكفاءة :

تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة"، كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، و هذا يعني إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كلما تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة. (62)

#### الفعالية:

تعتبر الفعالية عن "مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به ( أو القرار الذي يتم اتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق؛ أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما". كما يمكن تعريفها على أنها "فعل الأشياء الصحيحة وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى الطويل". أيضا تعرف الفعالية على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك وبالتالي فالفعالية هي "مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها". كذلك تعرف على أنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة، وقد لا ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس كمدرسة النظم وعلى رأسها Bennis على أنها كلاسيكية. فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية. كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تتمثل في كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية.

#### اهمية تقييم اداء العاملين:

يتضح من مفهوم الاداء ان الاداء يمثل الدور المهم لقدرة الافراد على انجاز الاعمال بكفاءة وجودة وحسب النتائج المطلوبة وتتمثل اهمية الاداء كما اشار اليها النذير من خلال الآتي:- (63)

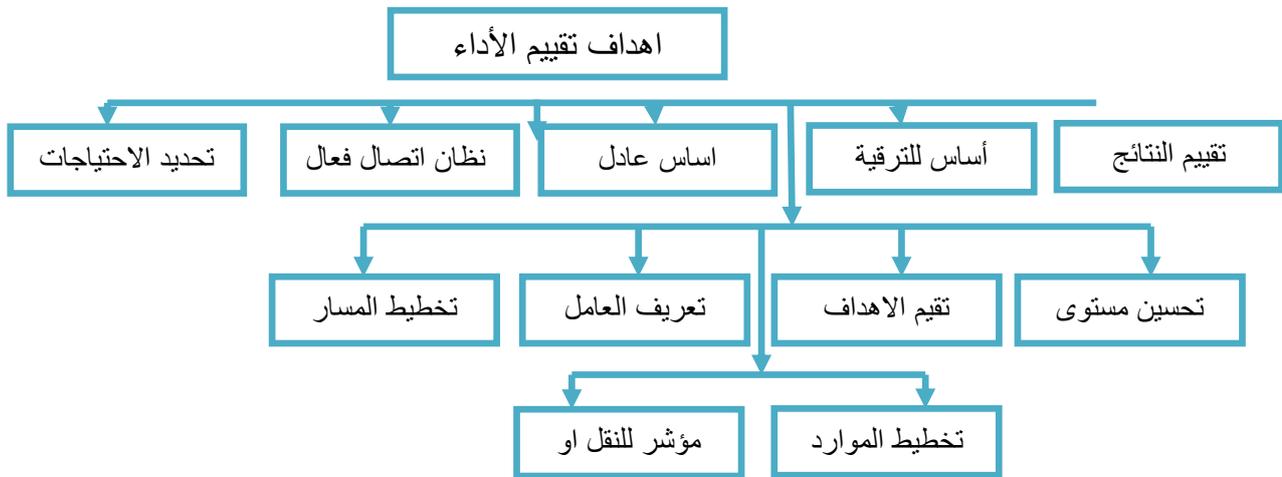
- 1- رفع الروح المعنوية لدى العاملين، اي عندما يشعر العاملون بان جهودهم موضع تقدير من قبل الادارة يسود جو العلاقات الحسنة بينهم.
- 2- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، اذ تحديد الوظيفة المناسبة للفرد وامكانية نقله الى وظيفة اخرى ومعالجة مواطن القصور في اداء الفرد .
- 3- اشعار العاملين بمسؤولياتهم اذ عندما يشعر العامل بان تقييم سوف يؤثر على مستقبله يبذل قصارى جهده وتحديد الافراد المستحقين للترقية.
- 4- كما ان تقييم الاداء في التخطيط للقوى العاملة يتيح للمنظمة اختيار العمالة المناسبة والمهوبة لشغل الوظيفة وتعتبر ادارة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤوسائهم من جهة اخرى ويعمل على تزويد الادارة بمؤشرات تساعد على التنبؤ بالعمالة المطلوبة.

#### اهداف تقييم اداء العاملين:

ان عملية تقييم الاداء كما اشارت اليها علوية تجري لتحقيق مجموعتين من الأهداف هي كالآتي:- (64)

- 1- الاهداف التطويرية وتتمثل في التغذية العكسية على الاداء، التوجه المستقبلي للاداء، تشخيص الاحتياجات التدريبية.
- 2- الاهداف الإدارية وتتمثل الاهداف المتعلقة بالترقية والنقل والاستقطاب واهم هذه الاهداف هي كما في موضحة في الشكل (12/2) :

- أ- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم وتسهيل تخطيط القوى العاملة وتيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
  - ب- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم و تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته وتفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل و تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات واختيار الأفراد الصالحين للترقية.
  - ج- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل.. وتوفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- الشكل(12/2) أهداف تقييم الأداء:



المصدر: علوية يس ابراهيم، اثر التنظيم الإداري على اداء المنشأة، دكتوراه، فلسفة ادارة الاعمال، جامعة النيلين، الخرطوم

### معايير الأداء :

وتعرف معايير الأداء بأنها " معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات " وتتلخص أهم معايير الأداء فيما يلي : (65)

1. الجودة: حيث تعبر عن مستوى أداء العمل لجميع نشاطات المنشأة .

2. الكمية: ويقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وأمكانات الافراد. 3. الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح به والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل. . (66)

### مستويات الأداء :

يقسم الأداء إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي :- (67)

**أولاً : الأداء الفردي :** هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. ويقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة .

**ثانياً : الأداء التنظيمي:** هي الأعمال التي يمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة ، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية .

**ثالثاً: الأداء المؤسسي:** ويعني المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: محصلة لكل الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، يقوم بتقييم الاداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية.

### العوامل المرتبطة بالأداء:

يرى هاينز أن الأداء يرتبط بعدد من العوامل وأن بعضها يخضع للموظف بينما يخرج البعض الآخر عن سيطرته وتتلخص هذه العوامل كما يلي: (68)

**الموظف :** وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارة واهتمام وقيم الاتجاهات ودوافع خاصة بالعمل والوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وماتقدمه من فرص عمل وترقيات والموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل، والأشراف ، والانظمة الإدارية ، والهيكल التنظيمي إلى كفاءة الأداء .

وهناك عوامل أخرى يرتبط الأداء بها منها: (69)

- 1-العوامل البيئية: (ظروف العمل، المعدات والمواد، التعليم والإشراف، والسياسات، وتصميم المنظمة، والتدريب) .
- 2- الامكانيات أو القدرة على أداء العمل المعين و إدراك الدور أو المهمة والدافعية الفورية .

### أبعاد الأداء:

يركز الباحثين على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر على الأخذ بعين الإعتبار إلى الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من المنطلق أن الأداء مفهوم شامل تتمثل الأبعاد التالية: (70)

### أولاً: البعد التنظيمي للأداء :

تعريف الأداء التنظيمي هو : الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بمد تحقيق أهدافها

### ثانياً البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية دور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية؛ ومن منظر آخر يرى مخيمر أن الأداء يشمل مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي: (71)

- 1- وحدة التحليل: وقد يكون وحدة تحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المؤسسة) .
- 2- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر .

الإنتاجية، الفاعلية، الكفاءة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن، والتجديد والابتكار .

3- قياس الأداء : وقد تكون موضوعية كمية أو ذاتية .

4- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

5- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: ويكون خلال الابقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره ، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

### مقاييس الاداء:

لقد اشار كل من صبحي والغالي لتصنيف مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة كما هي مبينة بالجدول (2/2) التالي: (72)

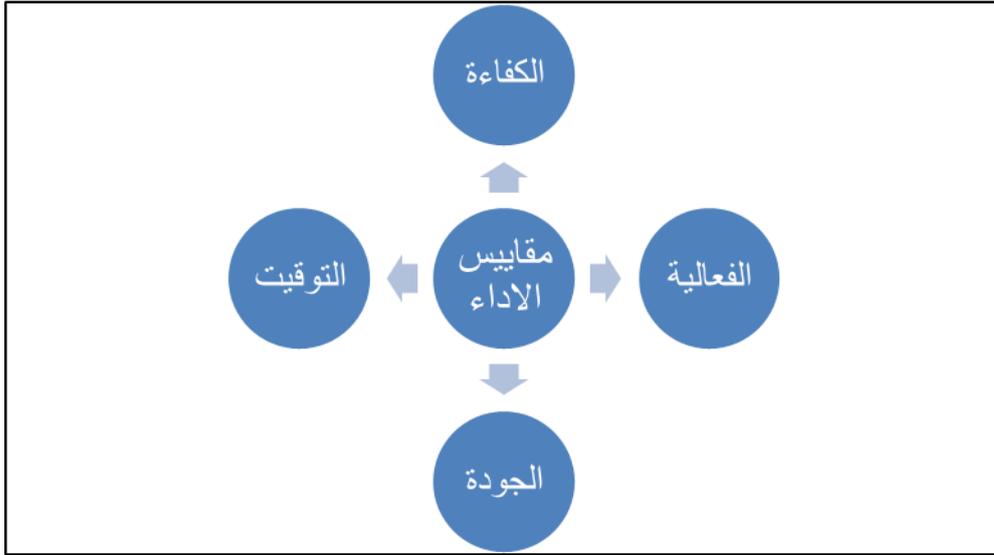
### جدول (2/2) تصنيف مقاييس الاداء

المقياس	الوحدة المقاسة	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح ، وان معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات الفعلية بشكل صحيح من إجمالي عدد الوحدات المنتجة

التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل بالوقت المحدد، وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات الفعلية بالوقت المحدد من إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	إجمالي المخرجات من المدخلات

المصدر: محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل / ط:2، (عمان- الأردن: دار وائل للنشر، 2009م، ص477.

### شكل (13/2) مقاييس الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة 2018م

### الطرق الحديثة في قياس الأداء:

ان الطرق الحديثة لقياس اداء العاملين تتمثل من خلال ما يلي: (73)

- 1- مقياس التدرج على الأساس السلوكي : يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة.
- 2- مقياس الملاحظات السلوكية : يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة.
- 3- طريقة تراكم التقييم : تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية.

### مشاكل عملية تقييم الأداء:

- تصنف مشاكل تقييم الاداء الى نوعين مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية تقييم الاداء ومشاكل موضوعية تتعلق بعملية الاداء بحد ذاتها: (74)
- أ- المشاكل الذاتية: تتعلق بخصائص وصفات المقوم، وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهمة. والتساهل والرفق، حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية.

ب- **المشاكل الموضوعية:** تتعلق بالعملية في حد ذاتها، وتتمثل في عدم الوضوح في الأهداف يعطي نوع من العشوائية، وعدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء، وعدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم، وعدم دقة درجات القياس في التمييز.

ومن خلال المبحث الثاني الذي تناول موضع تحسين أداء العاملين من خلال الاداء والتقييم والطرق الحديثة لقياس الاداء ، نجد انه يجب على المنظمات ان تقوم بتقييم اداء افرادها بصورة سليمة بعيدة عن المحسوبية والمجاملة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والقيام بتحفيز افرادها وتوفير متطلباتهم لتحقيق الرضا الوظيفي الذي يحول دون دوران العمل، وبهذا يكون افرادها ادائهم عالي و متميز.

### النتائج

تتمثل نتائج البحث على الآتي:

- 1- وجود علاقة بين ابعاد ادارة المواهب وتحسين اداء العاملين اذ كانت العلاقة بينهما موجبة في بنك الاستثمار المالي ونجد في بعد الاستقطاب لادارة المواهب توجد علاقة ايجابية بينه وبين اداء العاملين.
- 3- ونجد في بعد تطوير الموهبة ظهرت ايجابية العلاقة ووجود ارتباط مع اداء العاملين .
- 4- اما بعد الاحتفاظ فظهرت العلاقة ووجود ارتباط بينه وبين اداء العاملين .
- 5- في بعد ادارة اداء الموهبة نجد وجود علاقة ايجابية بينه وبين اداء العاملين .

### الهوامش والمصادر

- (1) القاموس، المحيط، المجلد الثاني، ط2، دار احياء التراث، 1996م.
- (2) ابن منظور ، ابوالفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، لسان العرب المحيط ، دار لسان العرب/ (بيروت، لبنان، 1995م.
- (3) علي، محمد، مقياس تقدير الموهبة لدى طالب الجامعة الموهوبين: (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص15.
- (4) منير البعلبكي، قاموس المورد عربي انجليزي (بيروت لبنان: دار العلم للمالين ، 2000م )، ص378.
- (5) ليلي الصاعدي، التفوق والموهبة والابداع واتخاذ القرار - رؤية من واقع المناهج ، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 196.
- (6) محمد ثابت فرعون الكرعوي، مرجع سابق ، ص132.
- (7) فؤاد، مرتضى، زكي، العاجز، واقع الطلبة الموهوبين والمتفوقين بمحافظة غزة وسبل تحسنه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد عشرين، العدد الأول، 2012م، ص33.
- (8) Blass , Eddie , Talent Management Maximizing talent for business performance , Ashridge Business school , 2007, P. 3
- (9) زكريا مطلق السعدي الدوري ، ويعرب عدنان، استراتيجية ادارة الموهبة وتكاملها مع استراتيجية الاعمال كمدخل لذكاء الاعمال، (عمان: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة للفترة ( 23 - 26 ) نيسان، 2012م )، ص7.
- (3) افتتاح عبدالحسين الكاطع: " دور القيادة الاستراتيجية في تبين ممارسات ادارة الموهبة بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2013م، ص75.

- (11) مبارك حجاج فلاح الزركاني، "تشخيص منظومة ادارة المواهب التمريضية"، بحث استطلاعي لاراء عينة من الملاك التمريضي في مستشفيات دائرة صحة واسط، بحث دبلوم عالي في ادارة المستشفيات، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2015، ص: 35.
- (12) ندى ابراهيم نجم العبيدي، "ادارة المواهب ودورها في الابداع التكنولوجي" دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للانظمة الالكترونية، رسالة ماجستير مقدمة الى الكلية التقنية الادارية الوسطى، بغداد، 2016، ص: 32.
- (13) علي، محمد، مقياس تقدير المواهب لدى طلاب الجامعة الموهوبين، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010) ص21.
- (14) خليل المعاينة، ومحمد البوايز، المواهب والتفوق. (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004)، ص49.
- (15) فايز سويلم الجهني، مناهج وبرامج الموهوبين - تخطيطها - تنفيذها - تقويمها، (عمان، الاردن: دار - الحامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص24.
- (16)16 هاشم فوزي دباس العبادي، ادارة المواهب في منظمات الاعمال رؤى ونماذج مقترحة، (بغداد: مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (4)، العدد (18)، 2010م)، ص18.
- (17) صالح احمد علي، والسوداني، مرجع سابق، ص35.
- (18) محمد سعيد الحميدي والهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدري وإدارة المواهب، دراسة معهد تدريب الضباط، كلية الشرطة، تجربة دولة الامارات العربية، 2011، ص94.
- (19) مبارك حجاج فلاح الزركاني، مرجع سابق، ص44.
- (20) ندى ابراهيم نجم العبيدي، مرجع سابق، ص85.
- (21) محمد سعيد انور سلطان، المدخل الى إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003م)، ص13.
- (22) أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011م) ص 27.
- (23) محمد جاد حسين أحمد، واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية، (محافظة البحر الأحمر: مجلة الثقافة والتنمية، السنة 11، العدد 41 شباط / فبراير 2011م). ص112.
- (24) Tapomoy Deb, A Conceptual Approach to Strategic Talent Management (New Delhi: Indus Publishing Company, 2005, 9 pp16-17
- (25) Rami Tarakji, Talent Management: How Do the Best Employers in Kuwait Underst& Apply Talent Management? Master Thesis of Business, 2010, p76
- (26) Josh Bersin, Talent Management: What is it? Why now?, May 2006
- (27) Tony Davis et al, Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management (London: Gower for Publishing Ltd, 2007, pp116-117
- (28) هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص38.
- (29) محمد سعيد الحميدي والهادي خوجلي الطيب، مرجع سابق، ص41.
- (30) Meyer, Terry. Talent Management, Disclaimer, Arab British Academy for higher education, 2005.
- (31) محمد ثابت فرعون الكرعواوي، مرجع سابق، ص45.
- (32) محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة المواهب في المنظمة / ط1، (مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012م)، ص38. الموقع : <https://www.books4arab.com/.../Talent-Management-In-Organizati>
- (33) محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص39.
- (34) زياد طارق خليل، مرجع سابق، ص64.
- (35) Tapomoy Deb, Previous reference, p: 37.
- (36): Bersin , Josh, Why People Management is Replacing Talent Management, 2011,p;4.

<https://joshbersin.com/2011/01/talent-management-revisited-where-are-we-now/>

(37) هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص47.

Chuai ,xin, Talent Management just ?The case of Multinational corporations in Beijing , A thesis (38) submitted in partial fulfillment of the requirements of the university of Teesside for the degree of Doctor of philosophy, (2008).p:33.

(39) درة، عبد الباري و الصباغ، زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين : منحي نظمي ، (عمان : دار وائل للنشر. ، 2008م)، ص215.

(40) حسين وليد حسين عباس، ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية، ماجستير، علوم ادارة الاعمال، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، 2013م، ص53-54.

Sloan, E.B., Lewis, R.E. Managing succession successfully. Workshop presented at the (41) Annual Conference of the Society for Industrial/ Organizational Psychology, Orlando, FL,2003, p:35

Lexy Martin, director of Research and Analytics ,Cedar Crestone, Inc., interviewed by Oracle (42) Corporation, December 2007.

(43) حسين وليد عباس، المرجع السابق، ص56.

(44) حسين وليد عباس، المرجع السابق، ص55.

Sloan,E.B,Hazucha,J.F.&van Katwyk,P.T,strategic Management of global leadership (45) Talent ,Advances in clobal leadership ,vol(23),No(6),(2003),p:65.

(46) صالح علي الجراح، جمال داود ابو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، (الاردن: المجلة الاردنية، ادارة اعمال، المجلد (11)، العدد (2)، 2015م)، ص291. الموقع:

<https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/viewFile/9459/4500>

(47) آمال بن سالم، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمة، ماجستير، ادارة المنظمات ، جامعة المسيلة، 2011م، الموقع :

[these.univ-msila.dz/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=51](these.univ-msila.dz/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=51)

Sloan , E.B ,Lewis R.E: Managing succession successfully workshop presented at the (48) Annual conference of the society for industrial organizational psychology, Orlando , FL, 2003.

Abdellatif Khemakhem.Ia dynamique du controle de gestion,2ed , paris , 1976 ,P.310 (49)

(50) محسن منصور الغالي، وائل مسبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل/ ط2، (عمان: دار وائل للنشر، 2009م)، ص309.

(51) وائل صبحي إدريس و طاهر محسن الغالي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن/ ط1، (عمان: دار وائل للنشر ، 2009 م)، ص 477.

(52) عبد الحكيم الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين : تقييم الأداء ، ج 1 ، (مصر: مكتبة ابن سينا القاهرة 1998م)، ص19.

(53) عبد العزيز جميل مخيمر ، وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارة ، 2000 م)، ص 29 .

(54) الغالي، مرجع سابق، ص449

(55) علي عبد الله " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية — حالة الجزائر " أطروحة دكتوراة ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1999 ، ص 5

(56) روبرت باكول ، كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي : تقييم الأداء ، ترجمة موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية ، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص26 .

(57) معالي حنا العكروش ، مدى تطبيق معيار الأفراد في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وأثره على أداء الجهات المشاركة في الجائزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، 2006م ، ص 67 .

(58) الكرعوي، مرجع سابق، ص98.

(59) فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص80.

- (60) غازي حسن عودة، مرجع سابق، ص24.
- (61) مرفت صالح ناصف وأمل محسوب زنتانيا، إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي والاداء الموازن لأعضاء هيئة التدريس الجامعات المصرية 2008م، ص372.
- (62) مرفت صالح ناصف وأمل محسوب، مرجع سابق، ص373.
- (63) النذير محمد النذير، مرجع سابق، ص48.
- (64) المرجع السابق، ص60.
- (65) فريد محمد حسين السيد أحمد، دور استخدام الموازنات التخطيطية في عمليات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء لصناعة القرار (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2007 م)، ص98.
- (66) شاكر الخشالي " إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي، الاردن: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (29)، عدد(1) ، 2009م ، ص52.
- (67) عبد العزيز جميل مخيمر ، وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2000) ، ص29 .
- (68) ماريون آي هاينز ، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال ، ترجمة محمد مرسي ، وزهير الصباغ ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1989م ، ص271 .
- (69) قوي بوحنينة 'سلمى الإمام، " علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الادارية، (الرياض: المجلة العلمية للإدارة ، الجمعية السعودية للإدارة ٢٠٠٦ ، ص٩٥ .
- (70) عبد الرحيم محمد ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : قياس الأداء في المنظمات الحكومية : مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص٢٠٠ .
- (71) عبد العزيز جميل مخيمر ، مرجع سابق، ص20
- (72) وائل صبحي إدريس وطاهر محسن الغالي ، مرجع سابق، ص477
- (73) الموقع: ( < https://hrdiscussion.com > )، تمت زيارة الموقع في 5 / 3 / 2018، الساعة 11: 40 مساءً
- (74) المرجع السابق.