



9/28/2023



أ. يسرى بنت محمد بن سليم المغيرية/ جامعة السلطان قابوس

Yousra Mohammed Sulaiym Al- Mughairi
Cultural Thinking Association for Giftedness & Creativity

إدارة المواهب في المؤسسات

يشهد عالم اليوم جملة من التحولات، والتغيرات، والتطورات السريعة التي تؤثر في المجالات كافة ، مثل المجالات التعليمية، وفي ظل هذه التغيرات والتطورات المتلاحقة تواجه المؤسسات التعليمية تحديات عديدة ، كونها لا تعيش بمعزل عن العالم، بل تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات، الأمر الذي يفرض عليها تغييراً في نظمها، وأساليبها الإدارية.

ولمواكبة التطورات المتلاحقة، تسعى المؤسسات التعليمية إلى اختيار ذوي الكفاءات، والمهارات العالية؛ بوصفهم طاقات ذهنية، وقدرات ابتكارية، ومصدراً للمعلومات، والاختراعات، وعناصر فاعلة تتمتع بالمقدرة في المشاركة الإيجابية بالفكر، والرأي، عن طرق تطبيق ممارسات إدارية حديثة، كإدارة المواهب. وتُشير إدارة المواهب إلى أنها من أهم التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، إذ أشار تقرير مستقبل الوظائف (The Future of Jobs) الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (2018) في توصياته إلى أهمية إعادة هيكلة أقسام الموارد البشرية، لتتال إدارة المواهب الأولوية في سياساتها؛ والتأكد من مساندة استراتيجية إدارة المواهب لاستراتيجيات المؤسسة، ولسياسات الابتكار والتكنولوجيا فيها؛ ما يحقق الإبداع لدى موظفيها. (World Economic Forum, 2018)،

بناء على ما تقدم، يُمكن التوجه إلى ماهية إدارة المواهب، ونشأتها، ومراحل تطورها، وأبعادها ومتطلبات نجاحها في المؤسسات.

ماهية إدارة المواهب:

تباينت الآراء حول مفهوم إدارة المواهب، وتعريفه بشكل دقيق، إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في الدراسة البحثية التي نشرتها مجموعة ماكينزي (McKinsey) للدراسات والموسومة بالحرب على الموهبة (The war of Talent)، والذي تم تطويرها فيما بعد لتصدر كتاباً يحمل نفس الاسم عام (2001)، عن School Harvard Business . (فاطنة، 2018)

عُرفت إدارة المواهب بأنها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآن، والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم ، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية؛ لتطويرها، وإثراء معارفها، باعتماد معايير موضوعية، وبرامج تطويرية مستدامة ، والحفاظ على الموهوبين واستبقائهم؛ عن طريق توفير الظروف الملائمة، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهم الوظيفي. (صالح، 2020)

وعُرفت أيضًا بأنها : مجموعة من العمليات والإجراءات المخططة التي تقوم بها المؤسسات؛ لإدارة كوادرها البشرية الموهوبة ذوي الإمكانيات العالية، والخبرات، والكفاءات من أجل الاستفادة منها؛ لتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمية. (مشاركة، 2020)

إذ تتطلع إدارة المواهب إلى بناء الموارد البشرية المستقبلية ذات الأداء العالي في المستويات التنظيمية كافة، وتبعًا لذلك؛ مرت إدارة المواهب بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة التي هي عليها الآن، فقد حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية؛ لزيادة إدراك منظمات الأعمال في أهمية العنصر البشري، ودوره في تحقيق النجاح، والتفوق التنظيمي، بالمقارنة مع المنافسين، وما نتج عنه من "حرب الموهبة" بين المنظمات المختلفة، لذا فالوقوف على نشأتها ومراحل تطورها يؤكد أهمية العنصر البشري وإسهامه في تحقيق التفوق والأداء العالي.

نشأة إدارة المواهب ومراحل تطور مفهومها:

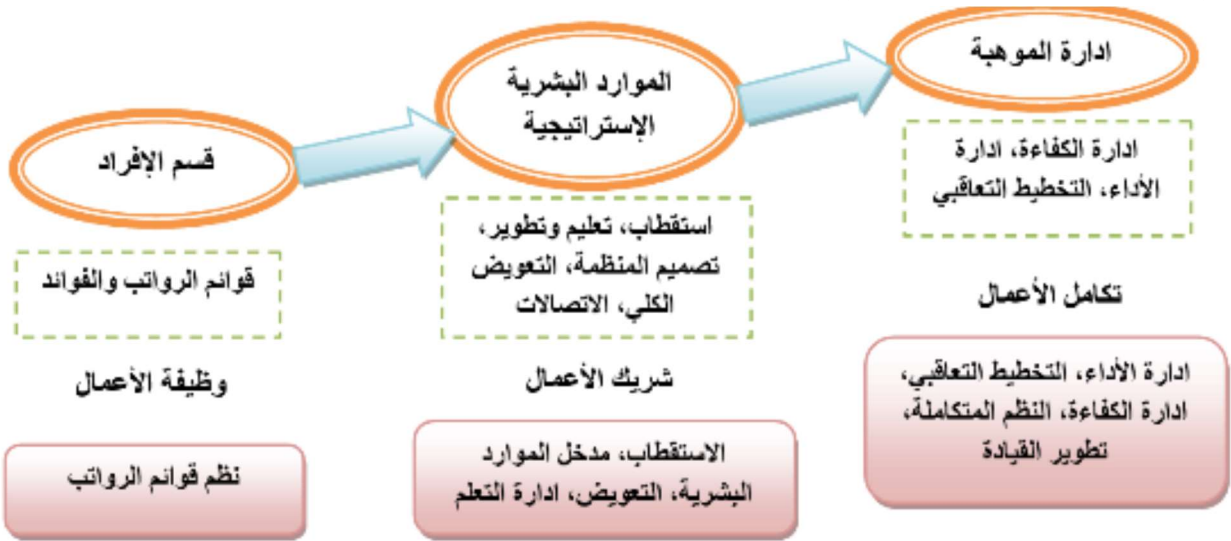
عُرف مدخل إدارة المواهب في أواخر التسعينيات، واستخدم مصطلح إدارة المواهب (Talent Management) لأول مرة في عام (1997) في دراسة نشرتها شركة ماكينزي McKinsey ، التي وصفت الوضع آنذاك بأنه شديد الخطورة؛ إذ تفاقم النقص في الأفراد اللازمين لتشغيل الأقسام، وإدارة المهام الأساسية، وقيادة الشركات، وتم التوصل للنتائج عن طريق دراسة آراء أكثر من (6000) من المديرين التنفيذيين من مئة شركة، واتضح أن الشركات الأمريكية على وشك أن تشارك في حرب من أجل المواهب التنفيذية العليا التي تعد سمة مميزة للبيئة التنافسية لعقود قادمة، وأن سبب هذه الحرب تلك العوامل المتعلقة بالتغيرات الديموغرافية، وعولمة الاقتصاد؛ والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات، إذ تؤثر عولمة الاقتصاد المحلي والإقليمي في توفير العاملين الموهوبين، فهناك طلب على العاملين الموهوبين في ظل الصناعات المهمة مثل : تكنولوجيا المعلومات، والخدمات الهندسية، والمالية (Glenn, 2012, PP.26-28)

وأسهم التطور التكنولوجي الحالي في حرب المواهب عن طريق جعل الحدود بين المؤسسات أكثر نفاذًا، ما يعني أن الأفراد ذوي المهارات العالية لم تعد تقتصر على تسويق مهاراتهم داخل دولة واحدة؛ وإنما يمكن تسويق أنفسهم إلى مؤسسات في أي مكان في العالم.

ونتيجة لما حققته إدارة المواهب من مزايا تنافسية للمؤسسات قام العالم ماكينزي في عام (2000) بتحديث دراسته التي أعدها عام (1997) ، معتمدًا دراسة استقصائية، بلغ عدد أفراد عينتها (13000) من المديرين التنفيذيين في أكثر من (120) شركة، وإجراء دراسات حالة (27) شركة رائدة، ووجد أن تطبيق إدارة المواهب يؤدي إلى أداء جيد في المؤسسات المطبقة لها، كما أن الشركات التي عملت على جذب الموهوبين وتطويرهم، والاحتفاظ بهم ، قد حققت عائدًا مرتفعًا لأصحاب المصلحة، وفي الأزمة المالية العالمية (2008)

- (2009) واجهت معظم المؤسسات بيئة تتسم بالتعقيد والدينامية؛ ما يدعو إلى حاجتها لتكون أكثر تعلمًا في ظل قوة سوق العمل العالمية شديدة التنوع ، ما يدعو أيضًا إلى ضرورة وجود فائض من المواهب لمقابلة المنافسة في أنحاء العالم كافة، لذا فقد أدركت المؤسسات في ذلك الحين أهمية إدارة القوى العاملة لديها بكل فاعلية، واقتدار؛ للحصول على الميزة التنافسية المستدامة العالمية ، عن طريق تطبيق إدارة المواهب . (Xue, et al.,2022).

ويمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة المواهب كما أوضحها كولينجز وملاحي، على النحو الآتي
: (Collings & Mellahi, 2009)



يتضح من خلال الشكل أعلاه؛ أن إدارة المواهب بدأت بمصطلح إدارة الأفراد، وهي تعنى بإدارة شؤون الموظفين، والعاملين، وتهتم بتوظيف الأفراد ، ودفع رواتبهم، وكان ذلك في أواخر الثمانينيات ، وأوائل التسعينيات من القرن العشرين، وفي ظل هذا الدور كانت وظيفة إدارة شؤون الأفراد وظيفة تجارية، ثم تطورت إلى مصطلح إدارة الموارد البشرية؛ وذلك لإدراك مؤسسات الأعمال بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وبالتالي تحولت إلى وظيفة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن النظرة إلى الموظف، والى الإدارة تطورت بوصفها وظيفة أعمال إلى أن أصبحت شريك الأعمال، أي أنها أكثر من وظيفة تجارية، وأخيرا سميت بتكامل الأعمال أي انها تتطلب تكاملاً مباشراً في عمليات إدارة الموارد البشرية، بظهور مفهوم إدارة المواهب في مطلع القرن الحادي والعشرين.

أهمية إدارة المواهب للمؤسسات:

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية للمؤسسات بأنواعها كافة، وتمثل القيمة أهم مواردها، والقاعدة الأساسية لتطويرها، وازدهارها، بسبب التوسع العالمي، وما تتضمنه من تحديات فُرضت على المؤسسات مواجهتها، ويمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب في العناصر الآتية:

- العمل على زيادة المنافسة بين المؤسسات، عن طريق وضع معايير موضوعية للاختيار.
- حاجة المؤسسات إلى مهارات مختلفة في أداء الوظائف؛ نظراً لتنوع المهام، والأدوار المنوطة بها، وتعتها .
- استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها؛ لمواجهة التحديات المختلفة.
- تخفيض تكاليف التوظيف عن طريق ضمان نمو المواهب داخل المؤسسة، بدلاً من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الأداء، والاستخدام الملائم للعاملين بالشكل الذي يساعد في دعم عملية تطوير القدرات الموجهة ذاتياً داخل المؤسسة، وتعلمها .
- حاجة المؤسسات إلى ما يساعدها في تمكين العاملين، وتنمية شعورهم بالانتماء .

أبعاد إدارة المواهب وعملياتها:

تباين الباحثون عن طُؤث نتائج دراساتهم في عملية تحديد أبعاد إدارة المواهب وتسميتها، وقد تختلف تلك الأبعاد المتبعة في إدارة المواهب بالمؤسسات وفق طبيعة التركيز، والأهداف الاستراتيجية المعتمدة لدى المؤسسة، إلا أنه يوجد مجموعة من الأبعاد أجمع عليها غالبية الباحثين، وهي تشكل ممارسات جوهرية في إدارة المواهب، وهذه الأبعاد تتمثل في جذب المواهب واستقطابها، وتنمية المواهب وتطويرها، والاحتفاظ بالمواهب، ويمكن توضيح هذه الأبعاد بشكل مختصر على النحو الآتي:

أولاً: جذب المواهب واستقطابها

يعتمد جذب المواهب واستقطابها تحديد المواهب المطلوبة، والعمل على استقطابها من سوق العمل، وتوظيفها ، ودمجها مع المواهب العالية بالمؤسسة؛ بغرض تلبية الحاجات الحالية، والمستقبلية، وهناك مصدران رئيسان لاستقطاب، واختيار ما تحتاجه المؤسسات خاصة المؤسسات التعليمية من المواهب، هما: (أ) المصدر الداخلي: يسمى بالاستقطاب الداخلي، إذ يقوم على استقطاب عاملين يعملون حالياً في المؤسسة.

(ب) المصدر الخارجي: يسمى بالاستقطاب الخارجي، ويهدف إلى جذب مرشحين من السوق الخارجي.

ويتمثل الأسلوب الشائع في معظم المؤسسات كالجامعات بالمزج بين الأسلوبين لضمان استقطاب واختيار الكفاءات الفضلى من بين الموارد المتوفرة داخليًا، وخارجيًا ، ومراعاة تكاليف تلك العملية (عبد الجواد، 2020)

- وتتمثل أنشطة جذب العاملين الموهوبين وممارساتها وخطواتها في المؤسسات التعليمية فيما يلي:
1. تحديد الأهداف والاستراتيجيات: يتم تحديد الأهداف، والاستراتيجيات المطلوبة؛ بوصفها المصدر الرئيس لتطبيقات إدارة المواهب، ويتم الاهتمام بأسئلة معينة تتمثل في (أين نريد أن نكون؟ وما الطريقة الواجب اتباعها لذلك؟ ما سبب إهدار الجهود؟)؛ لذا عند تصميم إدارة المواهب ينبغي مراجعة الأهداف والاستراتيجيات كافة.
 2. تحديد الوظائف الرئيسية : يتم تحديد الوظائف الأكاديمية، والإدارية، والتقنية؛ من أجل تحقيق الاستراتيجيات المحددة، ويُشير المقياس إلى: أن أي إخفاق في الوظائف يكون له تأثير في الوصول إلى الهدف المنشود، وهنا تكمن أهمية التركيز على المواهب للوظائف كافة.
 3. إعداد توصيف لوظيفة الموهوب: يتم تحديد المؤهلات المرغوبة للموظف الموهوب، مثل: المعرفة، والخبرة ، والاهتمام، والتعليم. ويستخدم هذا التوصيف ليكون أساسًا للتدريب فيما بعد، ويمكن تعريف إمكانات الفريق عن طريق المهارات الفردية لأعضاء الفريق.
 4. تحديد الإمكانيات للمرشحين: وتُشير عملية تحديد الإمكانيات داخل، أو خارج المؤسسة إلى كيفية العثور على المرشح المناسب، فيتم تحديد أداء المرشح في عمله الحالي، باعتماد معيار القدرة ، وإمكانيات المرشح في الوظيفة، عن طريق استخدام بعض الاختبارات المتعلقة بتحديد المؤهلات، مثل: تحديد الإمكانيات الشخصية للمرشح، ومن الممكن أن يقوم قائد المؤسسة بتحديد مواطن القوة في الموظفين؛ وينبغي أن يكون لديه الوعي بمجالات التحسين المطلوبة.
 5. تحليل فجوة المواهب: يتم تحليل المؤهلات، والإمكانيات المحددة للمرشحين في الوظائف الرئيسية التي تتطابق مع الشخصية المثالية، وكشف الفجوات ذات الصلة، ويُبيّن هذا التحليل عملية النمو المطلوبة للمرشحين التي تتعلق بإمكانياتهم، والمهارات المطلوبة لديهم. (Gümüş, et al., 2013)

ثانيًا: تنمية المواهب وتطويرها

تهدف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى تحسين معارف العاملين ومهاراتهم الشخصية، والفنية، والقيادية، ويُلاحظ أن عملية تنمية المواهب تختلف من مؤسسة لأخرى، إذ تشمل هذه العملية أربعة مجالات واسعة كما أشار لها غارافان وآخرون (Garavan, et al, 2017) تتمثل في تحديد الهوية : (لن التطوير؟ من هو الموظف الذي يحتاج إلى تطوير؟)، والتصميم: (ما القدرات التي يجب تطويرها؟)، والتقييم: (ما الأدوات

التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟)، والدعم التنظيمي : (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟)، وينبغي أن تكشف المؤسسة عن جوانب القوة لدى الأفراد الموهوبين؛ لتعزيزها، وأن تُتيح الفرص للتقدم، والنمو المهني، عن طريق تطوير برامج خاصة؛ لتدريب الموهوبين، إما بشكل رسمي يتمثل بتصميم برامج تدريبية، وتنفيذها؛ لإكساب العاملين معارف، أو مهارات في مجالات محددة، أو بشكل غير رسمي، الذي يتمثل باكتساب العاملين الخبرات، والمعارف عن طريق قيامهم بمهام وظائفهم.

ثالثاً: الاحتفاظ بالموهب

تشمل عملية الاحتفاظ بالموهب النشاطات كافة، التي تحول دون مغادرة الموظفين الموهوبين المؤسسة، إذ يمكن تجميع البحوث في هذا المجال إلى فئتين: فئة استراتيجيات الاحتفاظ الفاعلة بالموهب التي تشمل عدة استراتيجيات منها: (إشراك الموهوب، التطوير الوظيفي، التدريب، وثقافة إدارة الموهب)، أما الفئة الثانية فهي: عودة الموهب إلى الوطن (طويلة، 2020)

كذلك ركزت الدراسات والبحوث المتعلقة بالاحتفاظ بالموهب في اتجاهين:

❖ الاتجاه الأول: يرى أن الاحتفاظ بالموهب يتمثل في الأنشطة التي تُسهم في الحد من ارتفاع معدل دوران الموظفين، وخاصة بالنسبة للموظفين ذوي الأداء المتميز.

❖ الاتجاه الثاني: يتناول عملية الاحتفاظ بالموهب بوصفه الممارسات، والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل زيادة الرضا الوظيفي، ومستويات الارتباط الوظيفي للعاملين في المؤسسة، ما يسهم في زيادة درجة ولاء العاملين بالمؤسسة، وتحسين أدائهم، وتتمثل استراتيجيات الاحتفاظ فيما يلي:

- توفير بيئة العمل المناسبة؛ لتقديم الابتكارات، والإبداعات.
- توافق نظام المرتبات، والمكافآت التي تدفعها المؤسسة ومراتب المنافسين، والسوق.
- استخدام المكافآت غير المادية؛ لتعزيز مشاعر الانتماء.
- توفير فرص النمو المهني، والشخصي.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعرفة، والأنظمة المتخصصة، وتبادل الخبرات.
- نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للموهب.

بناء على تلك الأبعاد يمكن القول: أن هذه الأبعاد تشكل استراتيجيات فرعية من استراتيجية إدارة الموهب، فهي تتفاعل مع بعضها بعضاً، ومع البيئة الداخلية في المؤسسة، والبيئة الخارجية المحيطة بها، وتُسهم عملية الاهتمام بمتطلبات نجاح إدارة الموهب في تسهيل تطبيقها في تلك المؤسسات.

متطلبات نجاح إدارة المواهب في المؤسسات:

لتكون إدارة المواهب فاعلة، هناك متطلبات يجدر بالمؤسسات القيام بها حتى تحقق الريادة، والتميز، ويمكن إيرادها كما أوضحتها المغيرية (2023)، على النحو التالي:

- ارتباط إدارة المواهب وتوافقها واستراتيجية المؤسسة.
- اقتناع القيادات في المؤسسة بأهمية إدارة المواهب.
- بناء القدرات، والمهارات الجوهرية؛ باعتماد المواهب.
- الجذب، والاستقطاب الاستراتيجي للمواهب.
- إيجاد مسار وظيفي واضح للموهوبين الحاليين، والجدد.
- شمولية إدارة المواهب المستويات الإدارية كافة.
- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.

يُمكن القول: إن معرفة أبعاد إدارة المواهب، ومتطلبات تنفيذها في المؤسسات، خاصة المؤسسات التعليمية؛ ستمكّن من مواجهة التحديات التي قد تعيق تطبيق إدارة المواهب بها.

وتأسيساً على ما سبق؛ فإن التعامل مع رأس المال البشري؛ بوصفه ثروة حقيقية، والعمل على استقطاب العناصر البشرية ذات القدرات الفكرية المتميزة، وتمكينها من ممارسة الحرية اللازمة للقيام بالعمليات الإبداعية؛ من أجل تميز المؤسسات التعليمية، وتفعيل استراتيجيات حديثة؛ للحفاظ على هذا العنصر البشري الموهوب، وتمميته، ودعمه بصفة مستمرة، كونه يشكل الركيزة الأساسية؛ لبناء التقدم الاقتصادي في المجتمعات، والنظر إليه كمورد استراتيجي ينبغي الحفاظ عليه، واستثماره، وتطويره، وتأكيد أهميته في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها غالبية الدول.

بناء على ذلك؛ يتبادر إلى الذهن كثيرٌ من الأسئلة التي يمكن أن تُطرح وتفتح مجالاً للبحث، والتقصي، مثل: هل تحسن مؤسساتنا إدارة مواهبها؟ وإلى أي حد هنالك توظيف أمثل لتلك المواهب؟ وهل هنالك وفرة حقيقية في الكادر الإداري، أو التعليمي، أو الأكاديمي الموهوب في ظل هجرة العقول من هذه المؤسسات؟ وهل الواقع الحالي لمؤسساتنا يدعم تطبيق إدارة المواهب بها؟

قائمة المراجع

- صالح، أحمد علي (2020). *إدارة رأس المال البشري: مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار*، عمان: دار البازوري العلمية.
- طبيلة، عايدة (2020). درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، مجلة دراسات العلوم التربوية، 47 (4)، 414-434.
- عبد الجواد، هيسم صالح (2020). نموذج مقترح لإدارة المواهب بالاتحاد المصري لكرة القدم للتربية البدنية وعلوم الرياضة، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (88)، 1-62.
- فاطنة، بلقرع (2018). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 4 (1)، 94-113. www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue.
- مشاركة، عودة الله بدوي (2020). دور إدارة الموهبة في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستشفى المستقبل، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 9 (4)، 307-340.
- المغربية، يسرى بنت محمد بن سليم (2023). *إستراتيجية مقترحة لإدارة المواهب المؤسسية بجامعة السلطان قابوس في ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Garavan, T., McCarthy, A., & Carbery, R. (Eds.). (2017). *Handbook of international human resource development: context, processes, and people*. Edward Elgar Publishing.
- Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada's public sector. *Canadian Public Administration*, 55(1), 25-51. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2012.00204.x>.
- Gümüş, S., Apak, S., Gümüş, H. G., & Kurban, Z. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management. *Procedia-Social and*

- Behavioral Sciences*, 99, 794-808.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.551>.
- World Economic Forum. (2018). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. *Global Challenge Insight Report*. Geneva, Switzerland.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- Xue, Y., Liu, J., Liang, X., Wang, S., & Ma, Z. (2022). Ecological risk assessment of soil and water loss by thermal enhanced methane recovery: numerical study using two-phase flow simulation. *Journal of Cleaner Production*, 334, 130183.