



جامعة حلب  
كلية الاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

دور إدارة الموهبة في خلق الكفاءات التنظيمية  
(دراسة ميدانية على البنوك في سورية)

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب  
آرام جابوقجوريان



جامعة حلب  
كلية الاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

دور إدارة الموهبة في خلق الكفاءات التنظيمية  
(دراسة ميدانية على البنوك في سورية)

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

آرام جابوقجوريان

إشراف

د. أحمد اليوسفي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد- جامعة حلب

د. أحمد قهوجي

مدرّس إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد- جامعة حلب

2013

## تصريح

أصرّح بأنّ هذا البحث "دور إدارة الموهبة في خلق الكفاءات التنظيمية-دراسة ميدانية على البنوك في سورية" لم يسبق أن قُبل للحصول على أية شهادة، وغير مقدّم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشح

آرام جابوقجوريان

## شهادة

نشهد بأنّ العمل المقدم في هذه الرسالة هو نتيجة بحث علمي، قام به المرشح آرام جابوقجوريان بإشراف الدكتور أحمد قهوجي المدرّس في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد، جامعة حلب والدكتور أحمد اليوسفي الأستاذ في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد، جامعة حلب، وأنّ أية مراجع ذُكرت في هذا العمل هي موثقة في نص هذه الرسالة.

المشرف الرئيسي

د. أحمد قهوجي

المشرف المساعد

أ.د. أحمد اليوسفي

المرشح

آرام جابوقجوريان

## لجنة المناقشة والحكم

الباحث: آرام جابوقجوريان

عنوان الرسالة: دور إدارة الموهبة في خلق الكفاءات التنظيمية - دراسة ميدانية على البنوك في سورية.

الدرجة: ماجستير في إدارة الأعمال.

شكلت لجنة المناقشة والحكم من السادة:

الدكتور: محمد الخشروم ..... رئيساً

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة حلب

الدكتور: علي جبلاق ..... عضواً

المدرس في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة حلب

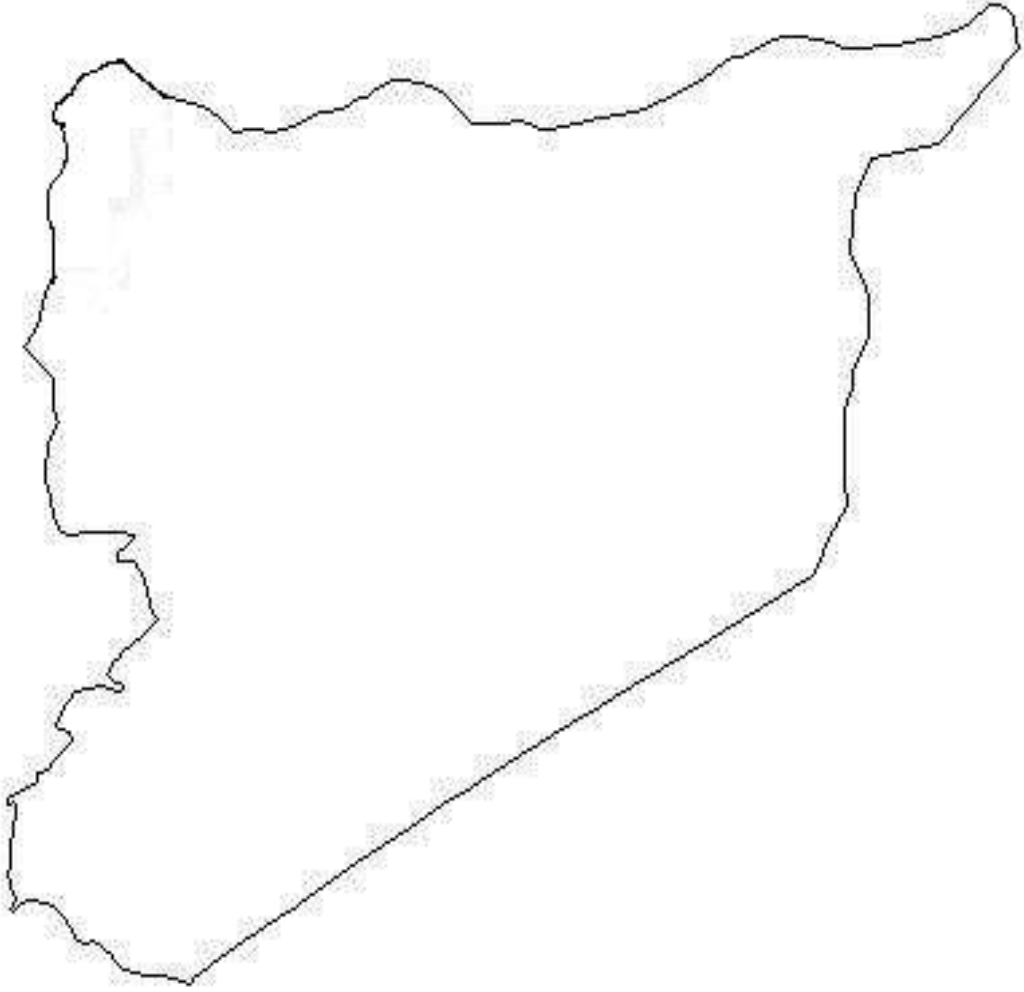
الدكتورة: نور عدل ..... عضواً

المدرس في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة حلب

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في يوم الأربعاء، بتاريخ 2013/4/3

إهداء..

إلى بلدي الحبيب سورية



## شكر..

أتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى الدكتور أحمد قهوجي الذي قبل الإشراف على هذا العمل رغم مشاغله الكثيرة بحكم مسؤولياته، وإلى الدكتور أحمد اليوسفي لمساعدته لي على إتمام هذا العمل وإلى جميع من ساهم في إعداد بحثي من قريب أو من بعيد.....شكراً.

## المستخلص

عنوان الرسالة: دور إدارة الموهبة في خلق الكفاءات التنظيمية – دراسة ميدانية على البنوك في سورية.

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تطبيق أنشطة إدارة الموهبة في البنوك عينة البحث ودورها في خلق كفاءات تنظيمية (فردية وجوهرية) تحقق لتلك البنوك مزايا تنافسية تضمن لها الاستمرار والنجاح على المدى الطويل وقد تمّ تطبيق البحث على عينة ميسرة شملت 183 فرد، من الموظفين في البنوك الخاصة في مدينتي دمشق وحلب.

### أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- ✗ وجود إختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور إدارة الموهبة وفقا للنوع، العمر والمستوى الإداري.
- ✗ لا توجد إختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور إدارة الموهبة وفقا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- ✗ وجود إختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور الكفاءات التنظيمية وفقا للنوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الإداري.
- ✗ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب وخلق الكفاءات المتميزة المنفردة .
- ✗ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب وخلق الكفاءات الجوهرية.
- ✗ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الحفاظ على المواهب تطويرها وخلق الكفاءات المتميزة المنفردة .
- ✗ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الحفاظ على المواهب تطويرها وخلق الكفاءات الجوهرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموهبة، الكفاءات التنظيمية، الكفاءات المتميزة المنفردة، الكفاءات الجوهرية، رأس المال البشري، رأس المال الفكري.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
<b>2-10</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث.</b>
2	1-مقدمة .
2	2- أهمية البحث.
3	3- أهداف البحث.
3	4-مشكلة البحث.
3	5- فروض البحث.
4	6- نموذج البحث.
5	7- منهج البحث.
5	8- حدود البحث.
6	9- الدراسات السابقة.
10	10- التعليق على الدراسات السابقة.
<b>18-13</b>	<b>الفصل الثاني:المبحث الأول:إدارة الموهبة .</b>
13	1- مقدمة.
13	2- مصطلح الموهبة بين المصطلحات الأخرى المشابهة.
15	3- المفهوم اللغوي للموهبة.
16	4-المفهوم الإصطلاحي للموهبة.
17	5- التعريف السيكومتري للموهبة.
18	6-تعريف إدارة الموهبة.
<b>24-21</b>	<b>الفصل الثاني – المبحث الثاني:الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.</b>
21	1-الموقع المتقدم لإدارات وأقسام الموارد البشرية.



23	2- الأدوار الفعالة لقسم الموارد البشرية.
24	3-نوع التطوير الذي تتطلبه كوادر الموارد البشرية.
36-26	<b>الفصل الثاني - المبحث الثالث: استقطاب المواهب.</b>
27	1- مكانة المنظمة واستقطاب المواهب.
29	2- نموذج لعملية بناء اسم المنظمة ومكانتها.
45-37	<b>الفصل الثاني - المبحث الرابع: الموهوبون المحفزات والدوافع.</b>
38	1-مقدمة .
38	2- جوانب الذكاء السبعة.
41	3- التحديات التي يواجهها الموهوبون.
42	4- الأشياء التي يستمتع بها الموهوبون.
43	5- المساهمات الاختيارية.
44	6- نظريات الموهبة والإبداع.
44	6-1- نظرية الترابط.
45	6-2- النظرية السلوكية.
45	6-3- نظرية التحليل النفسي.
45	6-4- الإنسان والموهبة.
45	7-نظرية جليفرود - النموذج النظري لبناء العقل الإبداعي.
53-47	<b>الفصل الثاني -المبحث الخامس: المدير والموهبة.</b>
48	1-مقدمة.
48	2-المدير والتعامل مع الموهبة.
50	3- تأثير أسلوب القيادة في البقاء على المواهب في المؤسسة.
52	4- الإدارة الموهوبة والتكنولوجيا الحديثة.
52	5- المدير ومستويات التعامل مع المواهب.

53	6- أين يضع المدير المواهب؟.
76-55	<b>الفصل الثاني- المبحث السادس: الإدارة العلمية للمواهب.</b>
56	1- لماذا الإدارة العلمية للمواهب؟.
57	2- المبادئ العلمية التي تقوم عليها إدارة المواهب.
59	3- هندسة عمليات إدارة المواهب في المنظمة.
62	4- دور المناخ التنظيمي في المنظمة على إدارة المواهب.
66	5- أساليب إدارة المواهب.
67	6- دورة حياة إدارة المواهب.
67	6-1- دورة حياة الموهبة في المنظمة.
70	6-2- دورة الحياة الذاتية للموظف الموهوب.
72	7- رعاية واحتضان المواهب.
72	7-1- أثناء التعيين.
72	7-2- أثناء التوظيف.
73	7-3- المحافظة على المواهب.
73	8- تنمية المواهب.
88-77	<b>الفصل الثاني- المبحث السابع: الإدارة الاستراتيجية للمواهب.</b>
78	1- استراتيجيات إدارة المواهب.
78	1-1- التحول إلى منظمة يختارها العاملون.
78	1-2- استراتيجية الجذب.
79	1-3- استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.
80	2- الإدارة الاستراتيجية للمواهب.
80	2-1- دخول الموهبة لبيئة عمل المنظمة.
81	2-2- الاحتفاظ.

82	3-2- التطوير.
83	4-2- الأداء.
84	3-فاعلية القيادة والإدارة الاستراتيجية للمواهب.
94-89	<b>الفصل الثاني-المبحث الثامن: حرب المواهب وتحديات المستقبل</b>
90	1-العولمة وبداية ظهور حرب المواهب.
91	2- التحولات الأساسية التي أدت لظهور حرب المواهب.
93	3- نموذج تجربة أحد الشركات العالمية المتميزة في إدارة المواهب.
	<b>الفصل الثالث: الكفاءات التنظيمية.</b>
104-97	<b>الفصل الثالث- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءة.</b>
98	1-مقدمة.
98	2- الكفاءة والمفاهيم المرتبطة به.
99	3- تعريف الكفاءات.
100	4- أنواع الكفاءات.
100	4-1- الكفاءات الفردية والجماعية.
100	4-2- الكفاءة الخاصة أو النوعية.
101	4-3- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة.
101	4-4- الكفاءة التنظيمية.
103	5- أبعاد الكفاءات ومستوياتها
103	5-1- الأبعاد.
103	5-2- المستويات.
104	6- مؤشرات قياس الكفاءة.
104	6-1- المؤشرات المباشرة.
104	6-2- المؤشرات غير المباشرة.

118-105	<b>الفصل الثالث- المبحث الثاني: الكفاءات الفردية المتميزة.</b>
106	1- الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية.
107	2- مقاربات إدارة الكفاءات.
107	1-2- المقاربة الإدارية للكفاءات.
108	2-2- المقاربة العملية.
108	3-2- المقاربة الإستراتيجية.
108	3- تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية.
109	1-3- البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها.
109	2-3- البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها.
111	4- إدارة الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.
112	5- تعبئة وتنمية الكفاءات الفردية.
114	6- استراتيجيات اختيار الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة المواهب
115	1-6- استراتيجيات الاختيار من داخل المؤسسة.
116	2-6- استراتيجيات الاختيار من خارج المؤسسة.
117	7- استراتيجيات تحفيز الكفاءات الفردية.
117	1-7- استراتيجيات التحفيز على أساس المهارة
118	2-7- استراتيجيات التحفيز على أساس الأداء.
127-119	<b>الفصل الثالث- المبحث الثالث: الكفاءات الجوهرية.</b>
120	1- أصل وموقع الكفاءات الجوهرية في المنظمة.
123	2- فهم أبعاد المنظمة.
125	3- علاقة الرأسمال البشري بالكفاءات الجوهرية.
	<b>الفصل الرابع: القسم العملي.</b>
135-130	<b>الفصل الرابع- المبحث الأول: البحث الميداني واختبار المقاييس.</b>

131	1-تصميم البحث.
131	2- أدوات البحث.
133	3-تصميم الاستبيان.
133	4-أساليب التحليل الاحصائي.
134	5-مجتمع وعينة البحث.
134	6-اختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.
135	7- اختبار ثبات المقاييس المستخدمة.
151-136	<b>الفصل الرابع- المبحث الثاني : الإحصاءات الوصفية.</b>
137	1-توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
141	2- توزيع مفردات العينة من حيث المعرفة بإدارة المواهب.
144	3- الإجابة على تساؤلات البحث.
145	القسم الثاني: واقع تطبيق إدارة المواهب في البنوك.
146	القسم الثالث: مجموعة من العبارات تستفسر عن استقطاب المواهب.
147	القسم الرابع:مجموعة من العبارات تستفسر عن الاحتفاظ وتطوير المواهب.
148	القسم الخامس: مجموعة من العبارات تستفسر عن تحديات المستقبل.
148	5-1- مجموعة من الأسئلة تستفسر عن الصعوبات المستقبلية.
149	5-2- العناصر التي سيكون لها تأثيراً كبيراً في جذب المواهب في السنوات القادمة.
150	القسم السادس: مجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات التنظيمية.
150	6-1- مجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات الفردية.
151	6-2- مجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات الجوهرية.
172-152	<b>الفصل الرابع- المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث.</b>
153	1-التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.
157	2- تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بإدارة المواهب.

157	1-2- إدارة الموهبة وفقاً للنوع.
158	2-2- إدارة الموهبة وفقاً للعمر.
159	3-2- إدارة الموهبة وفقاً للمؤهل العلمي.
161	4-2- إدارة الموهبة وفقاً لسنوات الخبرة.
162	5-2- إدارة الموهبة وفقاً للمستوى الإداري.
163	3- تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالكفاءات التنظيمية.
163	3-1- الكفاءات التنظيمية وفقاً للنوع.
164	3-2- الكفاءات التنظيمية وفقاً للعمر.
165	3-3- الكفاءات التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي.
167	3-4- الكفاءات التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة.
168	3-5- الكفاءات التنظيمية وفقاً للمستوى الإداري.
169	4- تحليل الانحدار.
169	4-1- أثر إدارة الموهبة في خلق الكفاءات المتميزة المنفردة.
171	4-2- أثر إدارة الموهبة في خلق الكفاءات الجوهرية.
176-173	<b>الفصل الرابع-المبحث الرابع: خلاصة النتائج والمقترحات والتوصيات.</b>
174	1-النتائج.
175	2-التوصيات.
176	3-الدراسات المستقبلية.
177	<b>المراجع</b>
178	1-المراجع العربية.
179	2- المراجع الأجنبية.
184	<b>الملحق.</b>

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
113	العناصر المساهمة في تنمية الموارد البشرية والكفاءات.	1
132	المتوسطات والأهمية النسبية والتقديرية لأسئلة الاستبيان.	2
134	توزيع أفراد العينة حسب البنوك.	3
135	معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.	4
137	توزيع مفردات العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.	5
141	توزيع مفردات العينة من حيث درجة المعرفة بإدارة الموهبة.	6
142	توزيع مفردات العينة من حيث مصدر المعرفة بإدارة الموهبة.	7
144	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس معرفة مفهوم إدارة الموهبة.	8
145	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس واقع تطبيق إدارة الموهبة في البنوك.	9
146	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعة من العبارات تستفسر عن استقطاب المواهب.	10
147	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعة من العبارات تستفسر عن الاحتفاظ وتطوير المواهب.	11
148	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعة من الأسئلة تستفسر عن الصعوبات المستقبلية.	12
149	توزيع مفردات العينة من حيث التي العناصر سوف يكون لها تأثيرا كبيرا في جذب والاحتفاظ بالمواهب في السنوات القادمة.	13
150	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات الفردية.	14
151	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات الجوهرية.	15

154	نتائج التحليل العاملي لمقياس محور ادارة الموهبة.	16
155	اختبار KMO and Bartlett's .	17
156	نتائج التحليل العاملي لمقياس محور الكفاءات التنظيمية.	18
157	اختبار KMO and Bartlett's .	19
157	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للنوع.	20
158	اختبار Levene للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للنوع.	21
158	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير النوع في المتغير المستقل إدارة الموهبة.	22
158	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للعمر.	23
159	اختبار Levene للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للعمر.	24
159	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير العمر في المتغير المستقل إدارة الموهبة.	25
160	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للمؤهل العلمي.	26
160	اختبار Levene للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للمؤهل العلمي.	27
160	تحليل ANOVA للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للمؤهل العلمي.	28
161	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً لسنوات الخبرة.	29
161	اختبار Levene للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً لسنوات الخبرة.	30
162	تحليل ANOVA للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً لسنوات الخبرة.	31
162	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للمستوى الإداري.	32



162	Levene للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقا للمستوى الإداري.	33
163	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير المستوى الإداري في إدارة الموهبة.	34
163	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقا للنوع.	35
164	اختبار Levene للمتغير الكفاءات التنظيمية وذلك وفقا للنوع.	36
164	تحليل ANOVA للمتغير الكفاءات التنظيمية وذلك وفقا للنوع.	37
164	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقا للعمر.	38
165	اختبار Levene للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقا للعمر.	39
165	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير العمر في المتغير التابع الكفاءات التنظيمية.	40
166	الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقا للمؤهل العلمي.	41
166	اختبار Levene للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وفقا للمؤهل العلمي.	42
166	تحليل ANOVA للمتغير الكفاءات التنظيمية وفقا للمؤهل العلمي.	43
167	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وفقا لسنوات الخبرة.	44
167	اختبار Levene للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وفقا لسنوات الخبرة.	45
168	تحليل ANOVA للمتغير الكفاءات التنظيمية وفقا لسنوات الخبرة.	46
168	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقا للمستوى الإداري.	47
169	اختبار Levene للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وفقا للمستوى الإداري.	48
169	تحليل ANOVA للمتغير الكفاءات التنظيمية وفقا للمستوى الإداري.	49
170	تحليل التباين ومعاملات التحديد للمتغير المستقل والمتغير التابع.	50

170	نموذج الانحدار لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع.	51
171	تحليل التباين ومعاملات التحديد للمتغير المستقل والمتغير التابع.	52
172	نموذج الانحدار لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع.	53

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	متغيرات البحث.	1
25	علاقة إدارة الموارد البشرية بالموهب.	2
35	نموذج منظمة تعمل على صنع وإدارة الموهبة.	3
61	هندسة عمليات إدارة المواهب في المنظمة.	4
64	قدرة المناخ التنظيمي على إدارة المواهب.	5
65	مزايا تطوير المناخ التنظيمي على إدارة المواهب.	6
69	دورة حياة الموهبة في المنظمة.	7
71	دورة الحياة الذاتية للموظف الموهوب.	8
73	كيف تنمي المنظمة مواهب الموهوبين.	9
75	إدارة الموهبة.	10
79	استراتيجيات إدارة الموهبة.	11
86	مستويات الحافز.	12
87	مستويات الجدارة.	13
124	تصورات المنظمة.	14
126	مجمّل القيم والمهارات لدى الرأسمال البشري.	15
138	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	16

138	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	17
139	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	18
140	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	19
141	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري.	20
142	الترتيب التنازلي لمصادر معرفة إدارة الموهبة.	21
149	الترتيب التنازلي للعناصر التي سيكون لها تأثيراً كبيراً في جذب والاحتفاظ بالموهب في السنوات القادمة.	22

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

هدف الباحث في هذا الفصل إلى تحقيق الآتي:

- التعرف بأهمية البحث وأهدافه.
- عرض مشكلة البحث وخلفياتها وأهم التساؤلات المطروحة حولها.
- عرض نموذج وفرضيات البحث.
- عرض منهجية البحث.
- حدود البحث.
- عرض لأهم الدراسات السابقة حول موضوع البحث.

## أولاً: المقدمة

التطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين أدت إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة وتخطيط الموارد والمواهب الإدارية، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم أو مصطلح إدارة الموهبة **Talent Management** والذي زاد الاهتمام به بصفته مفهوماً يركز على الإهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية، حيث بدأ الإهتمام بإختيار وتعيين الموظفين والعاملين والمديرين في المنظمات منذ زمن طويل، وقد تطورت أساليب الإختيار والتعيين بتطور الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والتي تعددت وتنوعت مسمياتها بتنوع وتعدد مهامها وأهدافها وأساليبها.

وإذا كان مفهوم الموارد البشرية **Human Resources** تطور منذ زمن ليظهر كحقل معرفي يستفيد ويدعم حقول الإدارة وإدارة الأعمال والسلوك التنظيمي وعلم النفس وعلم الاجتماع، ويستفيد من تطوراتها، إلا أننا نلاحظ أن إدارة الموهبة كمفهوم جديد بدأ يبرز في السنوات القليلة الأخيرة، ليس حقلاً جديداً في إدارة الأعمال فحسب، لكنه منهجية وأسلوب جديد لتفعيل دور الموهبة /المواهب، والتركيز عليها في العمليات والتغيير التنظيمي، وليس لإختيار القادة والمديرين والموظفين والعاملين ( الموهوبين ) في كافة المجالات فحسب، وبل لتطوير جودة الموارد البشرية وتركيز العمليات عليها، والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال.

## ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من ناحيتين أساسيتين:

❖ **من الناحية العلمية:** وذلك من خلال:

✓ إعتبار إدارة الموهبة أحد الاتجاهات الحديثة التي دخلت مجال بحوث علم الإدارة ويكتنفها بعض الغموض، وتعتبر من الموضوعات الهامة التي تسهم في رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية وتساعد على مواكبة ظروف البيئة المتغيرة، وتقدم للمنظمات القدرة على التكيف والمرونة وإكتساب المهارات والمعارف والقدرات والخبرات اللازمة.

✓ أهمية دراسة إدارة الموهبة من منظور متكامل يركز على عملية تطوير وتوحيد والتكامل بين قدرات ومواهب الموظفين والعمال لتحقيق المنافسة الداخلية ضمن بيئتهم والخارجية (بيئة وحدات الأعمال الإستراتيجية وبيئة الشركات المنافسة)، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمنظمات.

✓ تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة للبحوث والدراسات السابقة وتسهم في إغناء المكتبة العربية بموضوع قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين.

❖ **من الناحية العملية:** وتتبع من خلال:

✓ إبراز الحاجة لتطبيق مفهوم إدارة الموهبة وأبعاده في البيئة السورية وبشكل خاص في قطاع البنوك.

✓ نفت الانتباه إلى أهمية البنوك في المجال الخدمي باعتبارها منظمات مرتكزة على المعرفة والتعلم وتتمتع بطبيعة معقدة وخصوصية في تقديم خدماتها، وتعتمد على فعالية العمل الجماعي.

### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على النقاط التالية:

- ✓ تقديم المرتكزات النظرية والتعريف بمفهوم إدارة الموهبة وأهميتها في بيئة إدارة الأعمال المعاصرة.
- ✓ تقديم المرتكزات النظرية والتعريف بمفهوم الكفاءات المتميزة المنفردة والكفاءات الجوهرية.
- ✓ دراسة دور إدارة الموهبة في ترجمة الكفاءات والقدرات للعاملين بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتقديم نموذج مقترح يوضح هذا الدور.
- ✓ الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لتطبيق مفهوم إدارة الموهبة في المنظمات السورية.

### رابعاً: مشكلة البحث

يعتبر موضوع إدارة الموهبة من المواضيع الغائبة عن منظمات الأعمال في سورية (هل تمارس هذه المنظمات إدارة الموهبة؟)، حيث تمتلك هذه المنظمات موارد بشرية متنوعة ولكنها في الغالب تعاني من مشاكل في إدارة تلك المواهب وتوفير البيئة الملائمة لها والحفاظ عليها، حيث أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن إختيار الموظفين، وإكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات. وتتمثل مشكلة البحث بالسؤالين الجوهريين التاليين:

- ✓ هل في المنظمات مجتمع البحث إدارة خاصة بالموهبة؟
- ✓ هل تمارس هذه الإدارة دوراً في خلق الكفاءات التنظيمية سواءً ما كان منها كفاءات فردية متميزة أو كفاءات جوهرية؟

### خامساً: فروض البحث

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة الفروض التالية:

\* هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموهبة في خلق الكفاءات التنظيمية

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب وتوظيفها في خلق الكفاءات التنظيمية. ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب وتوظيفها في خلق الكفاءات المتميزة المنفردة .
  - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب وتوظيفها في خلق الكفاءات الجوهرية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ على المواهب وتطويرها في خلق الكفاءات التنظيمية.** ويتفرع عنها الفرضيات التالية:
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ على المواهب وتطويرها في خلق الكفاءات المتميزة المنفردة .
  - هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ على المواهب وتطويرها في خلق الكفاءات الجوهرية.

#### أما فروض البحث المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية فهي على الشكل التالي:

- لا توجد اختلافات جوهرية ذو دلالة إحصائية حول إدراك المبحوثين لمحور إدارة الموهبة باختلاف خصائصهم الديموغرافية التالية:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والمستوى الإداري).
- لا توجد اختلافات جوهرية ذو دلالة إحصائية حول إدراك المبحوثين لمحور الكفاءات التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية التالية:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والمستوى الإداري).

#### سادسا: نموذج البحث

يتضمن هذا البحث المتغيرات التالية. كما هو موضح بالشكل رقم (1):

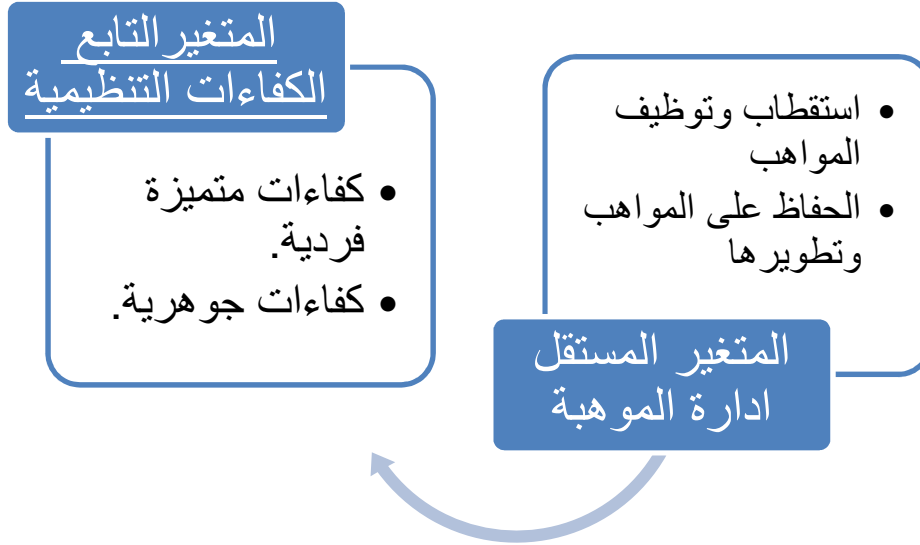
المتغير المستقل: إدارة الموهبة وتشمل:

- ✓ استقطاب وتوظيف المواهب.
- ✓ الحفاظ على المواهب وتطويرها.

المتغير التابع: الكفاءات التنظيمية وتشمل:

- ✓ الكفاءات المتميزة المنفردة – **Distinctive Competencies**
- ✓ الكفاءات الجوهرية- **Core Competencies**

## الشكل (1) متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

### سابعاً: منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويتمثل هذا المنهج فيما يلي:

- تكوين الإطار النظري للبحث: عن طريق الاطلاع على المراجع الكتب من العربية والأجنبية والرسائل العلمية والدوريات التي تناولت مثل هذا الموضوع إلى جانب بعض المواقع الالكترونية التي أبرزت أهميته.
- القيام بدراسة ميدانية: تهدف إلى توفير البيانات اللازمة للتأكد من صحة الفروض وذلك عن طريق تصميم استبانة وتوزيعها.

### ثامناً: حدود البحث

- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة فقط على عينة من البنوك العاملة في سورية (القطاع الخاص) في دمشق وحلب. وأن نتائج هذه الدراسة تخص هؤلاء البنوك فقط.
- الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيانات في الفترة الممتدة من 2012/3/1 إلى 2012/6/1.
- وقد واجه الباحث مشاكل متعلقة بقلة عدد المراجع باللغة العربية وعدم تعاون عدد من البنوك في إنجاز الدراسة الميدانية.



## 1- «Talent Management: Art or Science? The invisible mechanism between talent and talent factor»<sup>1</sup>

دراسة ( Pierre Devos, Fang Li ) إدارة الموهبة: علم أم فن؟ العلاقة الخفية بين الموهبة وعامل الموهبة.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الطرق التي من خلالها يمكن بناء عامل الموهبة في المنظمة وتحويلها من منظمة عادية إلى منظمة الموهبة وذلك من خلال تحديد كيفية استقطاب الأشخاص الموهوبين وكيفية تطوير مهارات وكفاءات العمال ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكيفية خلق مناخ ملائم من أجل الحفاظ على المواهب وتنميتها. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ إن إدارة الموهبة هي فن وعلم في نفس الوقت لأنها تعتمد على مجموعة من التقنيات والتكنولوجيا بالإضافة إلى اعتمادها على مجموعة من القواعد السلوكية المرتبطة بالفرد.
- ✓ ضرورة وجود استراتيجية لإدارة الموهبة متكاملة ومشتقة من استراتيجية المنظمة ومتوافقة مع أهدافها.
- ✓ أهمية ومحورية دور إدارة الموارد البشرية في نجاح إدارة الموهبة.

## 2- « Contemporary Leadership Challenges: Talented Organization for Talented People»<sup>2</sup>

دراسة (Alexandra Sivenko): تحديات القيادة المعاصرة: منظمات موهوبة لأجل أشخاص موهوبين.

ناقشت هذه الدراسة الأساليب التي يمكن إتباعها من قبل المنظمات من أجل مواجهة حرب المواهب war for talented people وناقشت أيضا الصعوبات التي تواجه المنظمات في التعامل مع الأفراد الموهوبين حيث أن هؤلاء يتمتعون بخصائص شخصية ونفسية خاصة وقد يخلقون العديد من المشاكل سواء لقيادة المنظمة أو لزملائهم في العمل. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ إن الأشخاص الموهوبين عادة يشكلون مصدرا لمشاكل في العمل لأنهم يفكرون بطرق مختلفة ولا يتم تقبلهم بسهولة في محيط العمل.
- ✓ يجب على المنظمات توفير شروط وظروف خاصة للموهوبين متعلقة:
  - بالمناخ الثقافي للمنظمة.
  - بمدخل إدارية جديدة للتعامل مع الموهوبين. مثل توفير الدعم والإرشاد لهم وخلق مناخ تنظيمي يساعد على الابتكار والإبداع.

<sup>1</sup> Fang Li, Pierre Devos, «Talent Management: Art or Science? The invisible mechanism between talent and talent factor» **Master program in leadership and management**, Baltic business School, 2008, P12.

<sup>2</sup> Alexandra Sivenko, « Contemporary Leadership Challenges: Talented Organization for Talented People» **Master program in leadership and management**, Baltic business School, 2008, P16.

### 3- «Talented People in Today's Organization, in Particular How to Support and Stimulate Them to Work in Team»<sup>1</sup>

دراسة (Vatinee Sunth aranont): كيفية تشجيع ودمج الأفراد الموهوبين ضمن فرق العمل.

أشارت هذه الدراسة إلى أهمية الأشخاص الموهوبين في خلق ميزة تنافسية للمنظمة حيث يشكلون قيمة عالية لمنظمتهم ومع تطور بيئة الأعمال وظهور أدوات وطرق ومصطلحات جديدة في بيئة الأعمال مثل التعاون و فرق العمل الجماعي ناقشت هذه الدراسة الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل تحفيز ودعم الأفراد الموهوبين من أجل العمل بروح الفريق الواحد. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:  
✓ على المنظمات إتباع مجموعة من الطرق والأدوات لتشجيع الأفراد الموهوبين للعمل ضمن فرق العمل الجماعي من بينها: الاستفادة من الخصائص والقدرات المميزة التي يمتلكها الموهوبين وذلك من خلال تقديرهم وتقبلهم واحترامهم والثقة بهم وتشجيعهم على المشاركة والإبداع.

### 4- « Employer Branding and Talent-Relationship-Management – Improving the Organizational Recruitment Approach. »<sup>2</sup>

دراسة (Andreas Macioschek , Robin Jeffrey Katoen): دور العلامة التجارية الناجحة في استقطاب المواهب.

أشارت هذه الدراسة إلى الأهمية المتزايدة للعنصر البشري في عالم الأعمال وذلك نتيجة العولمة وزيادة الطلب على الموارد البشرية ذات المهارات المتعددة، حيث هدفت إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في بناء علامة تجارية ناجحة تقوم بجذب واستقطاب الأفراد الموهوبين وناقشت أيضا أهمية بناء وإدارة العلاقة مع الأفراد الموهوبين من أجل الحفاظ عليهم لأطول فترة ممكنة. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:  
✓ إن استخدام وسائل وأدوات الاستقطاب الحديثة لها دور إيجابي في جذب الأفراد الموهوبين، كما أن وجود مجموعة من الممارسات المتعلقة بإدارة الموهبة مثل إدارة الأداء ورضا العمال يؤثر بشكل إيجابي في بناء علاقات مستدامة مع الأفراد الموهوبين داخل المنظمة.

<sup>1</sup> Vatinee Sunth aranont, «Talented People in Today's Organization ,in Particular How to Support and Stimulate Them to Work in Team» ,**Master program in leadership and management** ,Baltic business School, 2008. P9.

<sup>2</sup> Robin Jeffrey Katoen , Andreas Macioschek, « Employer Branding and Talent-Relationship-Management –Improving the Organizational Recruitment Approach. »**UMEÅ University Umea School of Business** .2007.P7.

## 5- «The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency model»<sup>1</sup>

دراسة (Anne Marguerite): تطوير وتقييم إدارة الموهبة من أجل بناء نموذج للكفاءات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات والكفاءات اللازمة من قبل الموظفين في الإدارات الدنيا من أجل حسن تطبيق استراتيجية المنظمة ووصولاً إلى إدارة الموهبة، كما ناقشت أهمية تزويد مدراء الموارد البشرية بأدوات وطرق ومقاييس من أجل نجاح إدارة الموهبة وضرورة صياغة تلك المقاييس على شكل نموذج وذلك من خلال استخدام مجموعة من المتغيرات الوسيطة مثل القيام بمهام وواجبات غير روتينية، التوازن خلال حياة العمل، الالتزام من قبل الموظفين، التحفيز والرضا عن العمل. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الوسيطة وإدارة الموهبة وخاصة في مستوى الإدارة الدنيا.

✓ أشارت إلى أهمية مشاركة ودعم جميع المستويات الإدارية في المنظمة لاستراتيجية إدارة الموهبة لضمان التنفيذ الفعال والناجح لها.

## 6- «Trends in Human Capital Management The Emerging Talent Management Imperative»<sup>2</sup>

دراسة (A Knowledge Infusion White Paper): الإتجاهات الحديثة في إدارة رأس المال البشري، نموذج إدارة الموهبة.

ناقشت هذه الدراسة الإتجاهات الحديثة في إدارة رأس المال البشري، حيث أشارت إلى إمكانية تقليد السلع والخدمات التي تقوم المنظمات بإنتاجها وتقديمها ولكن من الصعب تقليد المهارات والكفاءات والمعرفة التي يتمتع بها العاملون في منظمة ما من قبل منظمة أخرى لأن هؤلاء الأفراد هم مصدر الإبداع وهم بمثابة الحمض النووي لتلك المنظمات "Talent DNA" كما أشارت إلى ضرورة تبني المنظمات للتكنولوجيا التي من شأنها تسهيل إدارة الموهبة مثل بعض تطبيقات ERP.

## 7- «Competency Management: The Foundation for Talent Management»<sup>3</sup>

دراسة (Plateau Syster): إدارة الكفاءة حجر الأساس لإدارة الموهبة.

أشارت هذه الدراسة إلى أهمية إدارة الكفاءات التي يتمتع بها الموظفين كونها تشكل الأساس لإدارة الموهبة حيث حددت بعض المهارات التي يجب على الموظفين إمتلاكها مثل المعرفة

<sup>1</sup> Anne Marguerite, «The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency model», Stellenbosch University, 2007, P4.

<sup>2</sup> A Knowledge Infusion White Paper, «Trends in Human Capital Management The Emerging Talent Management Imperative» A Knowledge Infusion White Paper. July, 2006, P24.

<sup>3</sup> Plateau Syster, «Competency Management: The Foundation for Talent Management», Umea School of Business, 2006, P15.

بأخلاقيات العمل، مهارات الاتصال، مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على العمل ضمن الفرق كما أشارت إلى ضرورة إمتلاك المنظمات أنظمة لإدارة الكفاءات تقوم أولاً بتحديد الفجوة بين الكفاءات الحالية للموظفين والكفاءات والمهارات المطلوبة لأداء العمل بشكل أفضل ثم تقوم بتزويد الموظفين بالمهارات الجديدة وتقوم بصقل وتطوير الكفاءات التي يملكونها.

## 8- «Aligning Talent for Global Advantage –How Top Companies Develop the Right Talent in the Right Place»<sup>1</sup>.

دراسة (The Boston Consulting Group): كيفية وضع الأشخاص الموهوبين في الموقع المناسب؟

خلصت هذه الدراسة بعد القيام بدراسة ميدانية على أكثر من 1000 شركة حول العالم أن هذه الشركات لا تقوم فقط باستقطاب الموهوبين بل تولي اهتماما خاصا بتعيين تلك المواهب والكفاءات في الموقع المناسب من أجل الاستفادة القصوى منها.

## 9-« Growing Talent as If Your Business Depended on It.»<sup>2</sup>

دراسة (Jeffrey M. Cohn, Rakesh Khurana, Laura Reeves): تنمية المواهب ، الأساس لنجاح العمل.

تناقش هذه الدراسة الخطأ الفادح الذي ترتكبه بعض الشركات عندما لا تركز على وضع خطط الإحلال وتنمية القادة الجدد، إذ يسود الاعتقاد بأن هناك في الشركة دائما من يصلح لتولي المناصب الإدارية المهمة بمجرد خلوها دون الحاجة إلى تدريب أو إعداد.

## 10-« Make Your Company a Talent Factory.»<sup>3</sup>

دراسة (Douglas A, Ready and Jay A. Conger): كيفية جعل المنظمة منظمة الموهبة.

تتناول هذه الدراسة أهمية ضم المواهب المتميزة إلى الشركة، حيث تسعى الشركات الناجحة إلى جذب المواهب العالمية متجاوزة النطاق المحلي. كما أن الكثير من هذه الشركات تطبق نظاما إجرائيا لتطوير القادة وتقييمهم وتعيينهم. ويحرص فيها المديرون على تعريف المعينين الجدد بثقافة الشركة وما تتوقعه منهم.

<sup>1</sup> The Boston Consulting Group, «Aligning Talent for Global Advantage –How Top Companies Develop the Right Talent in the Right Place» **BCG Journal**, Vol.28, 2007, P16.

<sup>2</sup> Jeffrey M. Cohn, Rakesh Khurana, Laura Reeves, « Growing Talent as If Your Business Depended on It.», **Harvard Business Review on Talent Management**, 2009, P19.

<sup>3</sup> Ibid, P24.

## 11-«How to Keep A Players Productive».<sup>1</sup>

دراسة (Steven Berglas): كيفية المحافظة على العمال المتميزين منتجين.

تناقش هذه الدراسة كيفية الحفاظ على المستوى الإنتاجي لأفضل الموظفين في الشركة. تشير المقالة إلى أهمية فهم الدوافع النفسية التي تدفعهم إلى النجاح، فبعض الموظفين الموهوبين يحتاجون إلى كثير من الإشادات والتشجيع للحفاظ على مستويات أدائهم العالية.

### عاشراً-التعليق على الدراسات السابقة

يتضح للباحث بعد عرض الدراسات السابقة أنه يمكن التعليق عليها من ناحية:

- التشابه: تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث أهمية إدارة المواهب ودورها الكبير في تحقيق التميز والنجاح للمنظمات وخاصة خلال السنوات القادمة حيث ستشدد المنافسة بين الشركات من أجل استقطاب المواهب والحفاظ عليها.
- الإختلاف: تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من خلال:
  - ✓ تركيزها على دراسة إدارة المواهب من منظور متكامل ونظام ذو بعد استراتيجي من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
  - ✓ على حد علم الباحث لا توجد أي دراسة سابقة تربط بين إدارة المواهب والكفاءات التنظيمية(المتميزة المنفردة-الجوهرية) وهذا ما يضيف أهمية خاصة للدراسة الحالية.
  - ✓ ندرة الأبحاث والدراسات التي تتناول البنوك كقطاع تطبيقي لها وخاصة في سورية.

---

<sup>1</sup>Steven Berglas, « How to Keep A Players Productive.», Harvard Business Review on Talent Management,2009,P34.

## الفصل الثاني إدارة الموهبة

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى:

- ❖ تقديم المرتكزات النظرية المتعلقة بإدارة الموهبة من خلال دراسة هذا المفهوم بشكل متكامل وكنظام له مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية وهدف.
- ❖ بيان أهمية إدارة الموهبة والأفراد الموهبين في تحقيق التميز للمنظمة والتعرف على الأساليب العلمية والاستراتيجية في إدارة تلك المواهب لمواجهة التحديات المستقبلية وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الموهبة.

المبحث الثاني: الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الثالث: استقطاب المواهب.

المبحث الرابع: الموهوبون المحفزات والدوافع-نظريات اكتشاف الموهبين.

المبحث الخامس: المدير والموهبة.

المبحث السادس: الإدارة العلمية للمواهب.

المبحث السابع: الإدارة الإستراتيجية للمواهب.

المبحث الثامن: حرب المواهب وتحديات المستقبل.

## **الفصل الثاني-المبحث الأول: مفهوم الموهبة**

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بمفهوم الموهبة ونشأتها التاريخية واستعراض أهم الجوانب المتعلقة بها والتفرقة بينها وبين المصطلحات الأخرى المشابهة لها.

## المبحث الأول مفهوم الموهبة

### أولاً: مقدمة

قد نتساءل عن الأشياء التي تجعل أحد الأشخاص موهوباً. وعلى الرغم من ذلك، فإنه يصعب تعريف الموهبة. فما نقوم به لا يتعدى صياغة الكلمات بجوار بعضها البعض، ساعين إلى وضع تعريف للموهبة. فقد يقال أن الموهوبين هم أفراد يتمتعون بالإبداع والثقة في النفس والرغبة الدائمة في المبادرة والنشاط الشديد والمرونة وحب المغامرة ومواجهة المخاطر والمرونة الفكرية وإغتنام الفرص والتفرد والاختلاف عن غيرها.

قد تتأبنا مشاعر الدهشة والعجب عندما ننظر إلى الرياضيين والكتاب والفنانين والموسيقيين المبدعين عندما يؤدون عملاً مبدعاً لم يكن لأحد أن يتخيله، ولكننا لا نفهم في الواقع الآلية الداخلية التي تقودهم وتمنحهم هذه الموهبة الطبيعية.

كما نرى الأطفال والطلاب والعاملين الموهوبين يظهر الحس والإبداع والخيال في الأنشطة اليومية في الدراسة أو في العمل، ونعرف حق المعرفة أنهم مختلفون عن غيرهم. وربما لا نستطيع تقديم وصف دقيق للموهبة، ولكننا نتعرف عليها عندما نشاهدها.

إننا ننظر إلى أنفسنا ونتساءل عن إنجازاتنا ونتساءل "هل نحن موهوبون حقاً؟". ليس لأحد أن يجيب إجابة عن هذا السؤال، فإن ما يصفه شخص ما بأنه بارع، يمكن أن يشكك فيه الآخرون ويسخرون منه.

### ثانياً: مصطلح الموهبة بين المصطلحات الأخرى المشابهة

هناك تداخل بين بعض المصطلحات المتداخلة والمتقاربة مثل (الموهبة - العبقرية - الإبداع - التفوق).

❖ **الموهبة-Talent<sup>1</sup>**: يفسرها اللغويون على أنها استعداد فطري وتصقله البيئة الملائمة، وهي سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، والموهوب هو الفرد الذي يملك قدرات ومهارات، تظهر الموهبة في الغالب في مجالات حياتية مختلفة. ويختلف في تعريفها الاصطلاحي الأخصائيون النفسيون والتربويون، حيث يفسرونها على أنها القدرة على الانتماء إلى فئة الشريحة العليا من المجتمع التي تتصف بالذكاء المرتفع، وهي بالنسبة لآخرين القدرة على إظهار أو إمكانية إظهار مستوى عالي من الأداء في واحد أو أكثر من مجالات التعبير، أو القدرة على تحقيق مستويات إنجاز عالية.

<sup>1</sup> <http://www.thefreedictionary.com/talent>



ومن أشهر التعاريف للموهبة ذلك الذي يعتبر تكوينها نتيجة التقاطع بين ثلاث حلقات من السمات الإنسانية هي<sup>1</sup>:

- القدرات العامة التي تفوق المتوسط.
- مستوى من الالتزام العالي بالمهام.
- مستوى عالي من الابتكار.

ومع إختلافهم مع التعريف إلا أن الاختصائين يتفقون على أن الموهوبين يحتاجون إلى برامج تربوية متميزة وخدمات إضافية فوق ما يقدمه النظام التعليمي العادي بهدف تطوير الموهبة لديهم وتمكينهم من تحقيق فائدة لهم وللمجتمع معا.

❖ **العبقرية-Genius<sup>2</sup>**: مصطلح العبقري وجمعه العباقره، وصفته العبقرية، وهو شخص أو مجموعة من الأشخاص يحققون انجازا فريدا يتجاوز الن فوق. فالعبقرية أكثر من مجرد الأصالة والإبداع، أو الذكاء ولكنها ترتبط بتحقيق الرؤية التي لديها قوة تحويلية. والعمل العبقري يغير توقعات جمهوره جذريا. قد تكون العبقرية معممة، أو خاصة بحقل منفصل مثل الرياضة، أو رجل العلوم أو الفن.

❖ **الإبداع-Creativity<sup>3</sup>**: إنتاج الجديد أو النادر المختلف والمفيد فكراً أو عملاً، وهو بذلك يعتمد على الانجاز الملموس. ويعرف الإبداع عند الفلاسفة بأنه إيجاد الشيء من العدم. ويعرف المبدع بالشخص المتمس بالابتكار والاستحداث لا المحاكاة والتقليد. وعلى الرغم من الاتفاق اللغوي على معنى الإبداع إلا أن الدراسات الحديثة تشير إلى مدى التغيير الذي طرأ على المفاهيم الاصطلاحية لمعنى الإبداع منذ بدء الاهتمام به حتى العصر الحديث. وعلى الرغم من وجود فوارق عديدة في المفاهيم إلا أن هناك اتفاقا بين الكثير من العلماء على غالبية الخصائص الإبداعية لدى الموهوبين.

وللإبداع أربعة جوانب تتداخل وتتكامل مع بعضها وتتمثل في:

- ✓ الشخص المبدع.
- ✓ الإنتاج المبدع.
- ✓ العملية الإبداعية.
- ✓ البيئة الإبداعية.

<sup>1</sup> Marcus Buckingham and Curt W. Coffman، How Great Managers Define Talent، Gallup Journal، 2012، P68.

<sup>2</sup> Armstrong، Thomas." Awakening Genius in the Classroom". Student Journal، 1998، pp. 2-3.

<sup>3</sup> Runco، Mark A.; Albert، Robert S، "Creativity Research"، The Cambridge Handbook of Creativity، 2010، P112.

كما أن الإبداع يظهر على هيئة تفكير إبداعي يعتمد على الأسلوب العلمي في البحث المتضمن الإحساس بالمشكلات التي تواجه المجتمع، والقدرة على الملاحظة، ووضع الفرضيات واختبارها، والتحقق من صحة النتائج وفائدتها وتعميمها، إما على هيئة منتج أو اكتشاف جديد.

❖ **الذكاء-Intelligence<sup>1</sup>**: تعددت مفاهيم وتعريف الذكاء، فيعرفه البعض بأنه القدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود، والتفكير بشكل عقلائي والتفاعل مع البيئة. فالذكاء هو قدرات الفرد في عدة مجالات، كالقدرات العالية في المفردات والأرقام، والمفاهيم وحل المشكلات، والقدرة على الاستفادة من الخبرات، وتعلم المعلومات الجديدة.

ومن مفاهيم الذكاء ما هو أكثر شمولية واتساعاً مما ذكر متضمناً الوظائف السلوكية، مثل التعريف الذي يشير بأنه القدرة الكلية على التصرف الهادف، والتفكير المنطقي، والتعامل المجدي مع البيئة، أو أنه نشاط عقلي يتميز بالصعوبة، والتعقيد، والتجريد، والاقتصاد في الوقت والجهد والتكيف الهادف، والقيمة الاجتماعية، والابتكار، وتركيز الطاقة ومقاومة الاندفاع العاطفي.

يرى الباحث أن الموهبة عملية تتعلق أو تميل بدرجة أكبر إلى الإنجاز والأداء المرتفع، بينما يميل الذكاء إلى القدرة على التفكير الاستقلالي والابتكاري والإنتاجي والتوافق مع البيئة التي يعيش فيها أو الظروف التي تحيط به.

❖ **التفوق التحصيلي-Academic excellence<sup>2</sup>**: يشير إلى التحصيل العالي، والإنجاز العلمي الأكاديمي المرتفع. فالتحصيل الجيد قد يعد مؤشراً على الذكاء، ويعرف المتفوق تحصيلياً بأنه الفرد الذي يرتفع في إنجازه، أو تحصيله الدراسي بمقدار ملحوظ بالنسبة لإقرانه من المحيطين به أو العاملين معه في نفس المجال.

### ثالثاً: المفهوم اللغوي للموهبة

الموهبة كلمة مشتقة من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً فالموهبة هي العطية للشيء دون مقابل<sup>3</sup>. ويأتي معنى كلمة موهوب في اللغة العربية على أنها الإنسان الذي يعطي أو يمنح شيئاً بلا مقابل، وغالباً ما يطلق لفظ أو مصطلح الموهوب على الأشخاص المتفوقين الذين يتصفون بدرجة عالية من الذكاء، وأحياناً يكون لهم بعض السمات الخاصة.

<sup>1</sup>Martinich, Aloysius. "A Hobbes Dictionary". Blackwell. 1995.p. 305.

<sup>2</sup>Garlick, Dennis. "Intelligence and the Brain: Solving the Mystery of Why People Differ in IQ and How a Child Can Be a Genius". Burbank, 2010. p. 48

<sup>3</sup><http://www.mawhoba.com/m/details-9.html>

## رابعاً: المفهوم الاصطلاحي للموهبة<sup>1</sup>

- LangWakem1932 : "القدرات الخاصة ذات أصل تكويني لا تربط بذكاء الفرد، بل أن بعضه يوجد بين المتخلفين عقلياً".
- Carter Gool 1973: "القدرة في حقل معين، أو المقدرة الطبيعية ذات الفعالية الكبرى نتيجة التدريب مثل الرسم والموسيقا ولا تشمل بالضرورة، درجة كبيرة من الذكاء العام".
- Gross 1993: يشير إلى الموهوبين أنهم "الذين يظهرون القدرة على الأداء العالي في المجالات العقلية والإبداعية والفنية، كما أنهم يمتلكون قدرة غير عادية على القيادة، ويتميزون في مجالات أكاديمية معينة، ومثل هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى خدمات وأنشطة غير تلك الأنشطة العادية التي تقدم في المدارس العامة".
- 2000 Whitton: رغم تركيزه على الاستخدام الواسع لاختبارات الذكاء التقليدية المعروفة في تحديد الموهوبين، إلا أن هذا يواجه بالكثير من الانتقادات:
  1. بعض الدرجات المتدنية على اختبار الذكاء قد ترجع إلى تحيز الثقافي لاختبار فئة على حساب الأخرى.
  2. استخدام اختبارات الذكاء في تحديد الموهوبين يحول دون التعرف على عدد كبير من المواهب والاستعدادات الخاصة لديهم.
  3. الاختبارات تحول دون الكشف عن القدرات الفكرية والموسيقية والشخصية والحركية.
  4. استخدام اختبارات الذكاء يقلل من فرص اختيار مواهب مختلفة من التلاميذ ، حيث أن بعض الأطفال قد يظهر مواهب خاصة في مجالات معينة مع أنه لا يتمتع بدرجة عالية من الذكاء، فتمتع الفرد بمعدل مرتفع من الذكاء لا يعني أنه موهوب ولديه القدرات الابتكارية وذلك بسبب الارتباط الضعيف بين الذكاء والموهبة، كما أن اختبارات الذكاء غير كافية في إعطاء معلومات دقيقة عن سلوك الشخص وتفكيره وقدراته الإبداعية الكامنة.
- Gardner 1992: أن "كل الأفراد يمتلكون هذه القدرات ولكن بدرجات متفاوتة، وهو يرى أن الاختبارات التقليدية تقيس الذكاء بشكل غير ملائم لاعتمادها على قياس بعض القدرات العقلية دون الأخرى، ويدلل على ذلك بأنه إذا نظرنا إلى بعض الأفراد المهرة في مجالات معنيو مثل الموسيقا والرياضة"، فإن هذا يجعلنا نفكر بشكل أبعد من التعريف التقليدي للذكاء ولعل هذا هو ما أدى إلى الاعتقاد بوجود العديد من أصحاب المواهب في مجتمع ما. وهذه القدرات ليست استاتيكية بل يمكن تنميتها طوال حياة الإنسان وعلى مدار العمر حتى تصبح أكثر تميزاً ورغم ذلك فهو يؤمن بأن هناك علاقة تكاملية بين هذه القدرات رغم استقلاليتها حيث تعمل بشكل تفاعلي في مواجهة مشكلات الحياة.
- Laycock: "هو ذلك الفرد الذي يكون أداءه عالياً بدرجة ملحوظة دائماً في مجالات الموسيقى أو الفنون أو القيادة الاجتماعية أو أشكال أخرى من التعبير.

<sup>1</sup>الهويدي، زيد الموهوبين والمتفوقين ، العين : دار الكتاب الجامعي ص78

## خامسا: التعريف السيكومتری للموهبة<sup>1</sup>

- Terman :الموهوب يتمتع بنسبة ذكاء 140 وأكثر.
- Cerk : الموهوب يتمتع بنسبة ذكاء 130 ويتمتع بالتفكير الإبتكاري.
- Tracksler :الموهوب يتمتع بنسبة ذكاء 120 وأكثر .

### **والتعريف الحديث للموهوب:**

من يمتاز بوحدة و أكثر من:

- ✓ قدرة عقلية عالية.
- ✓ قدرة إبداعية عالية.
- ✓ تحصيل مرتفع.
- ✓ قدرة بالقيام بمهارات متميزة.
- ✓ قدرة على المثابرة والاستقلالية.

و من خلال مراجعة التعاريف السابقة يمكننا حصر تعريف الموهبة في ستة فئات :

- ❖ التعاريف السيكومترية:مثل تلك المرتبطة بنسبة الذكاء.
- ❖ تعاريف السمة:والتي تركز على الخصائص السيكولوجية لذوي المستوى العالي من الأداء.
- ❖ تعاريف الاحتياجات الاجتماعية:وتشمل تعريف الموهبة في ضوء قيم المجتمع و احتياجاته.
- ❖ التعاريف التربوية: التي تركز على وجود مجموعة من الأفراد الذين يحتاجون إلى خدمات تعليمية وتربوية خاصة تتناسب مع قدراتهم.
- ❖ التعاريف التي تركز على القدرات الخاصة: وهي التي تهتم بمجالات مثل الرياضيات أو الفنون أو العلوم.
- ❖ التعاريف المتعددة الأبعاد:وهي التي تجمع في التعريف أكثر من مجال ولا يركز على مجال واحد.

### و حسب رأي الباحث ومن خلال مراجعته للتعاريف السابقة يعرف الموهبة بأنها:

هي أي شيء - يتم عمله بشكل فعال وجيد وممتع- والشخص الموهوب هو الذي يحقق المعجزات من الأشياء الصغيرة. والموهبة الحقيقية هي التي تتسم بعدم التحديد، فتلك هي الموهبة الأفضل. إن أي شيء وكل شيء يعتبر موهبة لشخص ما! .

أما الموهوب هو شخص يملك قدرة تفوق قدرات الآخرين ولا يجد صعوبة في استخدامها. ويمكن للشخص الموهوب التفوق بسهولة وقوة على من حوله. وللشخص الموهوب طابع خاص في قدراته التي يتمنى الآخرون محاكاتها ويستلهمون منها.

<sup>1</sup>جروان، فتحي . الموهبة والتفوق والإبداع. دار الفكر للطباعة والنشر. عمان، 2008

## سادسا: تعريف إدارة الموهبة

لا يمكن تعريف إدارة الموهبة بمعزل عن "تطوير الموهبة"<sup>1</sup>، لأنه في الواقع من الصعب جدا إدارة الموهبة دون فهم تطورها التي تنتشر المواهب في جميع أنحاء وأقسام المنظمة، ولكنها غالبا ما تختفي قبل أن يلتفت أحد إليها أو يدركها.

في الغالب، تحاول المنظمات وضع عمليات لإدارة الموهبة، ولكن النجاح الحقيقي يأتي عند التفاعل مع عقول وقلوب العاملين. إن المنظمات التي تحقق النجاح الباهر في هذه العملية هي تلك المنظمات التي تتحد فيها رؤية وقيم المنظمة مع قيم العاملين ورؤاهم.

بشكل أساسي، تحتاج عملية تطوير الموهبة إلى الاهتمام حتى تؤتي ثمارها على أرض الواقع. أيضا تحتاج هذه إلى استخدام طريقة شاملة، مثل خدمة العملاء ومعايير الجودة والسلامة والأمان. ولا يمكن إلقاء المسؤولية على عاتق شخص واحد فقط والأمل في أنه لكي يحقق ذلك يجب أن تسود روح الإيمان والالتزام من أجل تحقيق التطوير بين جميع العاملين في الشركة بدءا من رئيس مجلس الإدارة والإدارة العليا مرورا بالإدارة التنفيذية ووصولاً إلى الموظفين الجدد.

يمكن للمنظمات إقناع نفسها أن إدارة الموهبة يتم تنفيذها عندما تقوم بوضع نظام لتحديد خطوات عملية لإدارة الموهبة أو تخطيط لها. وعلى الرغم من ذلك، لا تتم عملية تطوير الموهبة سوى عندما تقوم المنظمة بتكوين ثقافة تعتمد على المشاركة في القيم والمعتقدات بين المنظمة والعاملين فيها، بحيث يظهر العاملون التزامهم على المستوى العاطفي والعقلي وتظهر قيادة المنظمة مشاركتها والتزامهم من خلال السلوكيات والتوجهات.

عندما ينضم العاملون الجدد إلى المنظمات فإنهم بحاجة إلى أن يشعروا أن لهم أهمية وقيمة وأن مساهماتهم سوف تحقق تغييراً في المنظمة. ومن السهل القول إن ذلك يحدث، ولكن من الصعب الحصول على دليل قوي على تطبيق ذلك.

يرى الباحث أنه في أية مناقشة تدور حول تطوير الموهبة، أو تطوير "الطاقات الكامنة" من الضروري في البداية التأكيد على تطوير إمكانيات وقدرات جميع العاملين. فليس المطلوب من المنظمة أن تركز اهتمامها على تطوير جزء فقط من رأس المال البشري فيها. وعلى الرغم من ذلك، فإن الشيء المهم هنا أن تدرك جميع المنظمات احتياجات العاملين المختلفة.

وإنطلاقاً من التحليل السابق يمكننا وضع تعريف لإدارة الموهبة على الشكل التالي<sup>2</sup>:

هي عملية مستهدفة للتعرف على -إكتشاف- الأشخاص ذوي الصفات القيادية بصورة مبكرة - المواهب- ووضعهم في البيئة الملائمة-المحفزة- وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي قيادي متميز.

<sup>1</sup> Kaye Thorne، Andy Pellant، "The Essential Guide to Managing Talent"، Kogan Page، P.13، 2007.

<sup>2</sup> Lance A. Berger and Dorothy R. Berger، "The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting، Developing، and Promoting the Best People"، Mcrwgill، P.128، 2011.

وفي إطار ذلك التعريف تتضمن إدارة المواهب العناصر الثلاثة التالية:

- ✓ التعرف على المواهب واستقطابها.
- ✓ تطوير المواهب ومشاركتها في رسم وتنفيذ مستقبلها المهني.
- ✓ الاحتفاظ بها في سياق من بيئة العمل المحفزة.

أي أنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين والعمال لتحقيق المنافسة الداخلية ضمن بيئتهم والخارجية (بيئة وحدات الأعمال الإستراتيجية و بيئة الشركات المنافسة)، وتطوير مهارات العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمنظمات.

### خلاصة البحث:

- صعوبة وضع تعريف محدد لمفهوم الموهبة لأنها تختلف باختلاف الأفراد والزمان والمكان.
- هناك تداخل وتشابه بين مصطلح الموهبة والمصطلحات الأخرى المشابهة مثل (العبقرية-الذكاء-الإبداع) إلا أن الموهبة تختلف بأنها تميل إلى الإنجاز والأداء المرتفع والتوافق مع البيئة التي يعيش فيها الفرد أو الظروف التي تحيط به.
- إن تطوير الموهبة في المنظمات يحتاج إلى التركيز على جميع العاملين بدون إستثناء وليس على تطوير جزء فقط من رأس المال البشري فيها.

## الفصل الثاني

### المبحث الثاني- الدور الاستراتيجي للموارد البشرية

يهدف هذا المبحث إلى بيان الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة بشكل عام وفي إدارة الموهبين بشكل خاص والتركيز على نوع التطوير الذي تحتاجه الموارد البشرية لإتمام هذا الدور.

## المبحث الثاني- الدور الاستراتيجي للموارد البشرية

### أولاً: الموقع المتقدم لإدارات وأقسام الموارد البشرية.

هل توجد أهمية للموارد البشرية؟ يواجه قسم الموارد البشرية في معظم الأحيان بعض العلاقات المثيرة للمتابع والمشكلات مع باقي أقسام الشركة فمن غير المحتمل أن يعاني المحترف في قسم التمويل بالقدر نفسه الذي يعاني منه مسؤولو الموارد البشرية<sup>1</sup>.

على مدار العقد الماضي (1995-2005) كان محترفو الموارد البشرية يطمحون في لعب دور أساسي فيما يتعلق بالقضايا المحورية في المنظمة وفقاً لما تصفه بعض عبارات المنظمة: شركاء المنظمة، الشركاء الاستراتيجيين، المساهمين الأساسيين واللاعبين الأساسيين في المنظمة، وغير ذلك. وتعتبر هذه الطموحات ملائمة ومرغوب فيها ولكن حقيقة استمرار محترفي الموارد البشرية في صياغة الطموحات بهذه الكيفية تكشف عن مصدر قلق مستمر. حيث أن معظم المديرين في قسم الموارد البشرية لا يهتمون بشكل خاص بالمشاركة في تنفيذ نشاط المنظمة حيث أنه لم يتم إعدادهم وتجهيزهم لهذه المهمة.

ومن النقاط التي يشير إليها كثير من المعلقين على أنشطة الموارد البشرية أنه لا ينبغي على الإطلاق التعامل مع الموارد البشرية بشكل مختلف عن باقي الأقسام الأخرى لذا يجدر بقسم الموارد البشرية أن يلعب دوراً محورياً، وهذا الدور سيكون بمثابة الأساس لصنع وإدارة الموهبة في المنظمة.

تتوقف عملية توجيه دعوة إلى مدير قسم الموارد البشرية للمشاركة أو إقناع الآخرين للنظر إليه على أنه يشكل قيمة إضافية للمجموعة. يمكن أن تدور المناقشة المتعلقة بمصادقية الموارد البشرية حول عدد من القضايا الرئيسية<sup>2</sup>:

- ✓ أولاً وبشكل أساسي يحتاج مدير الموارد البشرية ومدير التطوير والتعليم إلى بناء علاقات قوية مع المنظمة.
- ✓ يحتاج ذلك إلى التنظيم الكامل مع كافة خبراء الموارد البشرية والتطوير والتعليم من أجل تطوير فهم فعال للمنظمة وأهدافها العامة وإستراتيجية العمل والوظائف. ويجب قضاء بعض الوقت في المنظمة من أجل رؤية ما يحدث بشكل يومي والتحديد الدقيق للأفراد الرئيسيين أصحاب المصلحة في المنظمة وتحديد احتياجاتهم.
- ✓ من الضروري أن يتم إجراء مراجعة حقيقية ودقيقة للخدمات والمنتجات وجودة الإستجابة والحلول وخبرات فريق العمل في قسم الموارد البشرية.
- ✓ لا بد من إجراء المحادثات مع جميع عملاء المنظمة حول الأشياء الفعالة والأشياء غير الفعالة والأشياء التي تحتاج إلى تطوير بالإضافة إلى التنبؤ بالمتطلبات المحتمل ظهورها في المستقبل.
- ✓ يجب أن يكون هناك إصراراً من أجل إحداث التغيير ومتابعته.

<sup>1</sup> Rene T. Domingo, "THE STRATEGIC ROLE OF HR", Business Management Articles, 2006, PP24-25.

<sup>2</sup> Ulrich Dave. "The next agenda for adding value and delivering results." Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1999, P129.



- ✓ لا يمكن للموارد البشرية والتطوير والتعليم البدء في بناء علاقة ذات مغزى مع المنظمة إلا بعد الوصول إلى هذا المستوى من المعرفة.
- ✓ في الغالب في حالة كون أحد العاملين عضواً في قسم التطوير الرسمي أو قسم التطوير والتعليم أو يتولى وظيفة التدريب فإنه ربما يشعر تدريجياً بإقصائه من عملية التحول وفي بعض المنظمات في أعقاب عملية إعادة هيكلة المنظمة أو ربما بعد استخدام بعض تطبيقات إدارة الموارد البشرية أو تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تظهر الآثار الضمنية لتطوير الأفراد في جدول أعمال الشركة.
- ✓ على الرغم من ذلك نتيجة لتزايد أعداد المنظمات التي تدرك أن الأفراد يقومون بتشغيل الأنظمة فإن التركيز على مساعدة الفرد داخل المنظمات على تطوير وتعديل الأداء يعتبر دوراً هاماً يقوم به محترفو التطوير الرسمي والتطوير والتعليم.
- ✓ تحتاج أية استراتيجية أو رؤية خاصة بالموارد البشرية أو التطوير الرسمي أو التطوير والتعليم إلى بنائها على إستراتيجية ورؤية المنظمة ككل ويجب وجود تكامل بينها وبين متطلبات المنظمة والاعتماد على الخدمات والمنتجات الأساسية التي يمكن الوفاء بها و يجب على كل خبير في مجال الموارد البشرية إيجاد قنوات تأثير من أجل الحفاظ على استمرار وجود عملية تطوير الأفراد في جدول أعمال الشركة وما من سبيل إلى ذلك إلا من خلال التنبؤ بالأحداث والاستعداد لها والتأكيد على أن عملية تطوير الأفراد واحدة من أهم الجزئيات في جدول أعمال المنظمة ككل لذا يجب أن يكون هناك موارد واتصالات مشتركة وأن تكون هناك طريقة واقعية لتطوير الأفراد في إطار البيئة التي تحقق نمو وازدهار المنظمة. والسؤال الاستراتيجي الذي يطرح على قسم وعاملي الموارد البشرية: كيف يمكن لإدارة المواهب التي نمتلكها أن تتناسب مع متطلبات تطوير المنظمة؟ ويرتبط ذلك بوجود جدول أعمال لإدارة المواهب ويعتبر العاملون في قسم الموارد البشرية هم القائمون على إستراتيجية القسم حيث يعملون جنباً إلى جنب مع المنظمة من أجل مراجعة الأوضاع كما يطرحون الأسئلة التالية<sup>1</sup>:
- ❖ ما المواهب التي نحتاج إليها ومتوفرة لدينا في الوقت الحالي؟
- ❖ ما المواهب التي نحتاج إليها ويمكن أن نوفرها من خلال ما نملكه بالفعل؟
- ❖ ما مقدار ما هو متوفر لدينا ولا نستطيع استخدامه بأنفسنا بفاعلية على مدار العام أو الثلاثة الأعوام التالية؟
- ❖ ما مقدار ما نحتاج إلى الحصول عليه من الخارج - أين هذه المواهب الآن وكيف يمكننا جذبها إلى مؤسستنا؟

يرى الباحث أن هذه الأسئلة تشكل بعض التحديات الحقيقية التي يواجهها العديد من أقسام الموارد البشرية في الوقت الحاضر وعلاوة على مساعدتها على أن تصبح شريكاً أكثر فاعلية في المنظمة فإن تنفيذ فرص التعلم في هذه القائمة يمكن أن تساعد على الاستمرار في عملية تطوير قدرات الموظفين.

<sup>1</sup> Ram Charan, Bill Conaty, "The Talent Masters", Random House Business Books, 2010, PP.44-45.

## ثانياً: الأدوار الفعالة لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

تعتبر كيفية تطوير الدور المستقبلي لإدارة الموارد البشرية إحدى أهم القضايا الحقيقية للموارد البشرية التي لا يمكن اجتنابها.

قامت العديد من المنظمات بالتخلي عن أقسام الموارد البشرية نتيجة لتنفيذ عملية خدمات مشتركة نتيجة التعاقد مع مصادر خارجية للقيام ببعض الأنشطة التي تم التعاقد عليها بالإضافة إلى ذلك تم زيادة نطاق الدور الذي يلعبه المديرون التنفيذيون من أجل تولي مهام متعلقة أكثر بتدريب العاملين في أثناء العمل أو تطوير مهاراتهم من خلال التوجيه.

من الناحية النظرية يجعل ذلك العمل في إدارة الموارد البشرية أكثر إمتاعاً وبه قدر أكبر من الحافز الفكري ولكن من الناحية العملية يرى الكثيرون أن ذلك يمثل مشكلة أكبر لإدارة الموارد البشرية عند محاولة تحديد ما تطلبه منهم المنظمة بالفعل وأضاف بعض المختصين عناصر جديدة إلى المناقشة من خلال إقتراح الأدوار التالية التي من المفترض أن يقوم بها قسم الموارد البشرية:

- أن تعمل الإدارة على تطوير رأس المال البشري.
- أن يكون شريكاً استراتيجياً.
- أن يكون لدى العاملين فيه خبرة بجميع الوظائف.
- أن يدافع عن حقوق العاملين.
- أن يدير الموارد البشرية.

يشكل كل دور من هذه الأدوار السابقة تخصصاً مستقلاً بذاته ويتيح للأفراد فرصة الحصول على مستويات جديدة من الخبرة وفي ظل التغييرات التي تفرضها عملية إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية من الضروري لمحترفي الموارد البشرية تحديد ما سوف يقدمونه في المستقبل ومن خلال المشاركة في العمل تحتاج أقسام الموارد البشرية إلى تحديد الموضوع الذي يمكنها فيه مساعدة المنظمة والمجالات المحتملة مساهمتها فيها هي :

- توظيف العمالة والتعاون مع المنظمة ووكالات التوظيف من أجل تشكيل فريق عمل على قدر كبير من الكفاءة وجذب المواهب.
- تنصيب فريق العمل وإشراكه في العمل والحفاظ عليه.
- الإدارة المستمرة للأداء.
- التخطيط المستمر لتعويض العاملين الذين يرحلون عن الشركة.
- مراكز التطوير والتقييم.
- التدريب على الوساطة والتعليم و حلول التطوير ويشمل ذلك تعلم العديد من التخصصات.
- حقوق العاملين مثل المكافآت والأرباح والمعاشات.
- العمل كمستشار داخلي للمنظمة.

<sup>1</sup> Ibid، P22.

### ثالثاً: نوع التطوير الذي تتطلبه كوادر الموارد البشرية

يعتبر التجاهل وعدم الاهتمام من أكبر عوامل الشعور بالإحباط بالنسبة لأي خبير وفي حالة شعور الشخص المحترف بأنه يشكل صوتاً واحداً فقط ولكنه يتحدث بحكمة فإن ذلك سوف يكون باعثاً على الشعور بالإحباط الشديد في حالة عدم إهتمام أي شخص بالاستماع إليه ولكي تصبح إدارة الموارد البشرية قوية فإنها تحتاج إلى إستراتيجية خاصة أول بنودها تحديد مستوى الكوادر البشرية التي تتعامل معها.

الأفراد الناجحون عادة ما يتحلون بواحدة أو أكثر من الصفات التالية<sup>1</sup>:

- ✓ الثقة في القدرات الشخصية.
- ✓ الحضور الشخصي.
- ✓ الحكمة أو المعرفة أو الخبرة الخاصة.
- ✓ القدرة على إقناع الآخرين.
- ✓ منزلة يحترمها الجميع.
- ✓ شيء خاص يجعل الآخرين يؤمنون به أو يؤيدونه أو يتبعون نهجه.

أي من الصفات الموضحة أعلاه تتحلى بها أنت وفريق العمل التابع لك؟ وأي منها ترغب في التحلي بها؟ و أيها يمكنك تطويرها ؟

من مجالات التطوير الأخرى:

- المهارات التنفيذية.
- تطوير إدارة الفكر.
- الوعي بأوضاع المنظمة.
- الثقة والاعتزاز بالنفس.
- الابتكار والإبداع.
- تطوير الموهبة وإدارتها بطريقة تختلف عن الآخرين.
- تطوير الذات.

<sup>1</sup> [Marc Effron](#)، [Miriam Ort](#)، "One Page Talent Management: Eliminating Complexity، Adding Value"، **Harvard Business Review Press**، 2010.P71.

يرى الباحث أن تطوير هذه الكوادر يعتبر بمثابة شرط لازم لتطوير إدارة الموهبة لأنها تقوم أصلاً على توفر الخصائص والصفات التي تملكها هذه الكوادر.

ويرى الباحث أنه يمكن فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمواهب من خلال الشكل التالي:

**الشكل (2) علاقة إدارة الموارد البشرية بالمواهب**



المصدر: The Talent Management Model 2009- HR Dimension

**خلاصة المبحث:**

- ✓ إن للموارد البشرية دور أساسي في تطوير المنظمة بشكل عام.
- ✓ يجب تحديد دور الموارد البشرية في عملية إدارة الموهبة بشكل دقيق حيث يكمن دورها في اكتشاف المواهب واستقطابها والحفاظ عليها وتطويرها.
- ✓ ضرورة تكامل دور الموارد البشرية مع أدوار الأقسام الأخرى في المنظمة.

## الفصل الثاني

### المبحث الثالث- استقطاب المواهب

يهدف هذا المبحث إلى عرض أهم الطرق والوسائل التي على المنظمات إتباعها في سبيل استقطاب المواهب وبشكل خاص التركيز على نموذج -اسم المنظمة- لما لها من أثر كبير في جذب الموهوبين.

## المبحث الثالث- استقطاب المواهب

### أولاً: مكانة المنظمة واستقطاب المواهب

من الطرق التي يمكن من خلالها للمنظمات جذب المواهب تكمن في المنظمة ذاتها، فهي المكان الذي تفضل المواهب العمل فيه والاهتمام ببناء اسم ومكانة للمنظمة<sup>1</sup> وعلى نحو متزايد يفكر المرء بجدية شديدة في التوفيق بين قيمه الشخصية وقيم المنظمة التي سيعمل بها ولذلك فإنه سوف ينظر في مرحلة التعيين إلى ما يمكن أن تقدمه له المنظمة علاوة على ما يمكنه هو أن يقدمه إليها لذلك فإن الانطباعات التي تتكون لدى من يقرأ إعلانات شغل الوظائف وما يحدث في مرحلة الاختيار والتعيين لها تأثير دائم على الكيفية التي ينظر من خلالها المرء إلى المنظمة.

يذكر مثلاً عن نائب مدير قسم الموارد البشرية في إحدى المنظمات الكبرى التي تعمل في مجال الالكترونيات الذي استخدم الانترنت من أجل تشكيل مجتمع يضم العاملين الممكن ضمهم إلى المنظمة ويتحدث عن مؤسسته قائلاً: إننا نعمل من أجل تشكيل مجتمع من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وعندما نتصل بأحد أعضاء هذا المجتمع فإنني أمل أن يجيب ما هذا؟ لقد اعتقدت أنكم نسيتموني ولكنكم تتصلون بي الآن من أجل أن تخبروني بحدوث تغير ما وأنه هناك فرصة أخرى للعمل معكم أنني أعرف أن هذه الأمور بسيطة ولكن كم عدد الشركات التي تتبع هذه الطريقة؟

إنه مثال عن الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة تكوين روابط قوية مع العاملين الحاليين أو المحتملين وتسمح هذه الطريقة للسلوكيات الطبيعية بالظهور وبناء علاقات وثيقة وطويلة.

في الغالب يتم افتراض أن بناء اسم ومكانة للمنظمة في السوق بمفهومها العام مسؤولية قسم التسويق وعلى الرغم من ذلك فإن المنظمات تترك أن العاملين لديها وليس ما تقدمه من خدمات أو منتجات هم الذين يؤثران بشكل مباشر أو غير مباشر على هذا الأمر وفي السياق العام يقصد ببناء اسم المنظمة ومكانتها طريقة تحديد المنظمات للوضع الملائم لها خارجياً وداخلياً ويرتبط ذلك بشكل خاص بالطريقة التي تستخدمها المنظمات في ترويج نفسها في سوق العمل وطريقة التعامل مع عملائها ويجب أن يكون هناك ارتباط بين ما تقدمه الشركة من عروض للعاملين وبين ما تقدمه من عروض في السوق كما تعتبر المسؤولية الاجتماعية من العوامل المهمة.

يقصد ببناء اسم المنظمة ومكانتها ضمان ارتباط مكانة العاملين بمكانة المنظمة في السوق وعند إدارة هذه العملية يجب أن تتمثل الأهداف الطموحة للمنظمة في ضرورة أن تنعكس الصورة العامة للشركة في أفعال وتصرفات جميع العاملين على مختلف مستوياتهم وفي جميع الأوقات وذلك حتى يمكن للمنظمة أن تحقق ما تنشده من وراء هذه العملية.

<sup>1</sup> Fabian Hieronimus, Katharina Schaefer, and Jürgen Schröder. "To win the best recruits, a company must know how they perceive its brand". **McKinsey quarterly**, Vol.36:2009.PP27-29.

على الرغم من أنه قد بدأ الاهتمام بموضوع بناء اسم المنظمة ومكانتها منذ أوائل تسعينيات القرن العشرين فإن الاهتمام الحقيقي بهذه العملية قد ازداد عندما أدركت الكثير من المنظمات أهميتها و تعتبر إدارة هذه العملية من أكبر التحديات لأنه لا يتضح في الغالب من المسؤول عنها ويمكن أن تتوزع المسؤولية بين قسم التسويق وقسم الدعاية وقسم الموارد البشرية ومن أجل تحقيق النجاح تحتاج الإدارة إلى عملية متكاملة لربط جميع الأقسام مع ضرورة تصديق أعلى مستوى في المنظمة على ذلك ولأنها تشكل هدفا طموحا فإنها أيضا تحتاج إلى تبني طريقة عملية من أجل تحقيقها.

في الواقع يعبر اسم المنظمة<sup>1</sup> عن : الصورة التي تنطبع في الأذهان على نحو لا يمكن نسيانه وإذا أمعنا النظر قليلا في هذه العبارة سنجد أن بناء اسم المنظمة ومكانتها ما هو إلا تجسيد لهذا التعريف وبما أن لكل منظمة اسما خاصا بها فان تأثير هذا الاسم في جميع الأوقات ليلا ونهارا وعلى الرغم من أنها قد تغلق أبوابها في بعض الأوقات فان اسمها و صورتها يكونان دائما محط جميع الأنظار فربما يتحدث العاملون بالمنظمة أو العملاء مع الآخرين عن تجاربهم مع المنظمة المختلفة سوف تترك أثرا ايجابيا أو سلبيا في أذهان الشخصيات التي تهتمها بشكل كبير.

لقد ازداد في الآونة الأخيرة من التسعينيات إدراك المنظمات أن تعزيز اسمها ومكانتها لدى المستهلك فقط ليس كافياً حيث تحتاج المنظمات إلى تبني طريقة متكاملة تشمل:

- ❖ العاملين والعملاء.
- ❖ المنتجات والخدمات.
- ❖ العمليات والنظم.
- ❖ الوعود والبيئة.

وعندما يتعلق الأمر باسم المنظمة ومكانتها تجدر الإشارة إلى أن العناصر الأربعة السابق ذكرها تؤثر جميعا على صورة المنظمة في عين المجتمع بوجه عام.

يعتبر العنصر الأول أكثر هذه العناصر وضوحاً فما فائدة أن ترفع المنظمة شعار تقديم خدمة متميزة للعملاء في حين تظهر تعبيرات مختلفة تماما على أوجه العاملين ولن تحقق عملية الاستثمار في برامج خدمة العملاء النتائج المنشودة إذا لم تتبع الإدارة منهجا يحث العاملين على تحمل المسؤولية في تصرفاتهم وأفعالهم الشخصية والتفكير الواقعي فيما يمكن لكل فرد منهم أن يقدمه من أجل إحداث تغيير في المنظمة.

يتم إنفاق أموال طائلة على إعلانات الوظائف الخالية التي تضم رغبة المنظمة في تعيين أفراد يتميزون بالنشاط والابتكار والإبداع والحماس ولديهم القدرة على المبادرة وبمجرد أن يتم التعيين سيكشف الموظفون الجدد أن هناك بعض القيود في الهيكل المؤسسي وأنه يتبع نظام التدرج الوظيفي ولا يتبنى التفكير المبدع والمبتكر، تجدر الإشارة هنا إلى أن اسم ومكانة الشركة يرتبطان بما يتكون في نفوس العاملين الجدد من انطباعات خلال عملية التوظيف والمشاركة في العمل والتطوير.

<sup>1</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/company-name.html>

تدرك معظم المنظمات الحاجة إلى تقديم منتجات أو خدمات على درجة عالية من الكفاءة ولكن طريقة التعامل مع العملاء في أثناء تسليم المنتجات والخدمات هي التي تؤثر بشكل فعلي على صورة المنظمة في أعينهم واكتشفت المنظمات المالية ذلك مؤخرا عندما تم نقل العديد من مراكز الاتصالات التابعة لها في الخارج.

علاوة على أهمية العاملين والمنتجات التي تقدمها المنظمات فإن أهمية البنية الأساسية لا تقل عن أهمية أي منهما فعندما تقوم المنظمات بإعادة هيكلة أنظمتها أو عندما يتم تطبيق النظم الحديثة لتكنولوجيا المعلومات فلن يكون أمامها الوقت الكافي للاستعداد لتأثير ذلك على العاملين فنتيجة لذلك لا تستطيع الأقسام المختلفة الإبقاء على آليات الاتصال فيما بينها أو لا تستطيع إدراك الآثار الضمنية إلا من أفعالها وللأسف يكون قسم الموارد البشرية في الغالب هو آخر من يشارك في هذه العملية وعلى نحو مماثل ربما تستثمر المنظمات أموالها في تطوير العاملين الذين يقدمون الخدمات إلى العملاء ولكن في الغالب لا يتم تطبيق القواعد نفسها في دعم العاملين.

ويمكن من خلال النموذج التالي إلقاء الضوء على جميع القضايا الرئيسية المتعلقة بعملية تطوير اسم المنظمة ومكانتها وتوضيح من المسؤول عنها.

### ثانيا: نموذج لعملية بناء اسم المنظمة ومكانتها<sup>1</sup>

#### 2-1- رؤيتنا/رسالتنا/أهدافنا

\***المكانة التي نرغب في الوصول إليها:** يجب أن يتم صياغة هذا الهدف في عبارة واحدة أو عدة عبارات يمكن للعاملين تذكرها بسهولة والتوحد معها ولا ينبغي أن تكون مجرد كلمات معلقة على الحائط ويجب أن تكون هذه العبارة وواضحة تمام الوضوح ويمكن التأكد من مدى فعالية هذا الأمر عندما يظهر كل عامل فهمه التام لما تحاول المنظمة تحقيقه كما تعتبر المشاعر القوية التي يبديها المتحدث أهم من الدقة في استخدام الكلمات فعندما يشترك الأفراد بصورة حقيقية في رؤية معينة يحدث ترابط قوي من خلال وجود طموح مشترك.

#### **\*قيمنا**

مثل رؤية المنظمة أو رسالتها أو هدفها يجب أن يتم تطبيق قيم المنظمة بشكل أكثر عمقا وبنبغي أن يكون الهدف هو حث وتشجيع كل فرد على إظهار هذه القيم من خلال سلوكياته وينطبق ذلك بشكل خاص على الإدارة العليا حيث دائما ما يبحث العاملون المعينون حديثا فيها عن نماذج وظيفية للاقتداء بها.

في ظل ظروف السوق الحديثة وتزايد حدة المنافسة من أجل جذب الموظفين الموهوبين يحاول المتقدمين إلى الوظائف أيضا الوصول إلى مكان يؤمن بما يؤمنون به من قيم ومبادئ ويقدم أحد المتخصصين بعض المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تحفيز العاملين حيث أشار إلى حقيقة مهمة وهي: إذا كانت المنظمة تريد من العاملين أن يتبنوا حركة التغيير ويساهموا فيها

<sup>1</sup> Kaye Thorne, Andy Pellant, "The Essential Guide to Managing Talent", Kogan Page, 2007, PP37-39.



فعلينا أن نتبع طريقة يمكنها أن تثيرهم عاطفياً وفكرياً فما يحدث في الغالب عند شرح الاستراتيجيات أنه يتم استخدام عبارات جافة خالية من المشاعر لأنها تخاطب العقل فقط ولن يمكن الوصول إلى المستوى المنشود من الالتزام من خلال إتباع هذه الخطط والرؤى الناتجة عن هذه الاستراتيجيات لأنها تتجنب الجانب العاطفي في نفوس العاملين.

يمكن مقارنة ذلك مع وجهة النظر التي تبنتها إحدى المنظمات الكبرى التي أكدت على الآتي: منذ اليوم الأول كانت المنظمة تبني مفاهيم ضمنية حول فكرة أن العاملين يقدمون أفضل الخدمات للعملاء في حالة ما إذا كان لديهم الحافز ويشعرون كذلك أنه نسمح لهم فعل ما يرون أنه صحيح وملئم للعملاء.

مع نمو المنظمة وازدهارها تم الاتفاق على مجموعة من القيم لتشكل السلوكيات التي يجب الالتزام بها في هذه المنظمة داخلياً وخارجياً كما تقوم المنظمة بتقييم سياستها وأساليبها بشكل مستمر بالنسبة لجوهرها.

## **2-2- السلوكيات والكفاءات والمعايير**

تعتبر السلوكيات اليومية من الأمور الرئيسية التي يلزم فيها حدوث تعاون متبادل بين مختلف الأقسام من خلال الترابط والتماسك ولكن لا بد وفي الغالب أن يتم الفصل بين الطريقة التي تتبعها الشركة والمقاييس اليومية لأداء الأفراد ويحتاج العاملون إلى التوجيه والإرشاد الواضح فيما يتعلق بتوقعات الشركة فعلى سبيل المثال هذه هي الطريقة التي يؤدي من خلالها العمل وهذه هي الطريقة التي يتم من خلالها قياس الأداء وتطبيق هذه الطريقة على كل شخص وتضمن الترابط والتماسك ولكن لا بد من تحديد هذه المعايير بشكل واضح بحيث لا يقتصر الأمر على أن تقول: إننا نعد ببذل قصارى جهدنا ولكن ينبغي أن تقول: إننا نتعهد بالاستجابة في غضون أربعة عشر يوماً وفي الوقت المحدد بالضبط وأن يتم الوفاء بالمعايير المحددة.

يجب أن تكون هذه العملية مزدوجة ففي حال رغبة إحدى المنظمات في جذب أفضل العاملين وأكثرهم موهبة فمن الضروري أن تهتم برعاية هذه المواهب وأن تتبنى طرقاً مرنة للعمل وأن تسمح للعاملين بتحمل المسؤولية عن تحقيق النجاح في المنظمة وأيضاً إذا كانت الشركة تريد الإبداع والابتكار فعليها أن تشجع العاملين على المشاركة بأفكارهم وألا تضع افتراضات حول طريقة عمل شيء ما بل عليها التفكير في كيفية تنفيذ هذا الشيء بأسلوب مختلف وتعتبر قضايا ضياع الوقت والبيروقراطية والاهتمام بتوافه الأمور من القضايا شديدة الأهمية خاصة بالنسبة للموهوبين إن توضيح المنظمة لتوقعاتها بشكل واضح والاتفاق على تفاصيل الأشياء المطلوب تسليمها يعطي العاملين الفرصة للتركيز على ما يحتاجون إلى فعله وبهذه الطريقة يمكن تحديد الأهداف وإنجاز العمل خلال فترة وجيزة.

تتبنى العديد من المنظمات الكثير من الشعارات وتقيم بعض الأحداث التي قد تثير روح الحماس وتردد الكثير من العبارات والمقتطفات التي تشيع جواً من الطموح وعلى الرغم من ذلك فإن ذلك سوف يحقق تغييراً محدوداً ما لم يكن هناك إيمان حقيقي وتوحد بين القلوب والعقول التي تردد هذه الكلمات ويمكن تحقيق ذلك فقط من خلال التنسيق الدقيق لعملية بناء اسم الشركة ومكانتها.

## 2-3- إيجاد بيئة يفضل المورد البشري العمل فيها

### **\*تطوير التدريب وإرسال وتلقي التقارير التقييمية والمشاركة**

ينبغي أن يبدأ الالتزام بعملية تطوير العاملين من أعلى مستوى في المنظمة فتطوير العاملين و تنمية مهاراتهم ليست قاصرة على قسم الموارد البشرية أو التعليم والتطوير. ذلك أن سلوكيات المديرين هي التي تحدد سلوكيات وتوقعات العاملين فبينما يتحلى العاملون بالذكاء والبراعة فإن الموهوبين هم الأكثر ذكاء وبراعة لذلك فهم لن يندفعوا بالتملق والولاء الكاذب للقيم بل إنهم يرغبون في رؤية بيان عملي في ممارسات الإدارة اليومية في المنظمة.

تشتمل الاتجاهات الحديثة في عملية تطوير العاملين على إدراك المنظمات أن استقطاب العاملين الأساسيين تتزايد أهميته مع مرور الوقت وفي ظل انخفاض الموارد المتاحة يتحتم على كل منظمة التنافس من أجل الفوز بالموهب نفسها حيث يتصف شباب العاملين بالرغبة في التنقل سريعاً أكثر من الأجيال السابقة.

لذا فمن الضروري تشجيع المديرين على السعي نحو تحقيق بعض التغيير وأن يأخذوا الوقت الكافي للتعرف على شخصيات العاملين الذين يخضعون لإدارتهم وأن يرعوا ويحترموا و يقيموا كل فرد منهم وأن يساعدوا هؤلاء العاملين على تحقيق التقدم والنمو فهذا هو أفضل جانب في أية علاقة كما يجب على المديرين إدراك الأشياء التي يبرع فيها كل شخص وتحديد طاقاته وقدراته ومنحه الفرصة لاستخدام هذه المهارات. وينبغي أن يمنح المديرين العاملين بعض السلطات عن طريق الاتصالات فيما بينهم وأن يلقوا على عاتقهم بعض المسؤولية وأن يعطوهم فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار. كما يجب عليهم إنشاء نظام دعم فعال من أجل بث الثقة والاستقرار والأمان ومساعدة العاملين حتى يمكنهم مساعدة أنفسهم. أيضاً من الضروري أن يتحلى المديرين بروح الفكاهة في الحياة بوجه عام وفي العمل.

يمكن للتكنولوجيا دعم المرونة في العمل فلم يعد الأفراد بحاجة إلى الذهاب إلى مكاتب الشركات فبالنسبة للكثيرين تعتبر حرية العمل من العوامل المهمة فمن غير المحتمل أن ينحصر تفجر طاقة الإبداع لديهم في ساعات العمل اليومية حيث أن السماح لهم بالمرونة والحرية سوف يضمن تقديمهم للحد الأقصى من إسهاماتهم الممكنة أن التشريعات الجديدة المتعلقة بتحقيق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية سوف تعني أن المنظمات سوف يتحتم عليها تبني طرق أكثر مرونة.

## 2-4- المشاركة في العمل: طريق تحقيق التقدم

### **العاملون والعملاء والموردون والمجتمع ووسائل الإعلام**

لا يمكن لأي شخص أو أية منظمة مواصلة العمل بمفردها فترة طويلة فالتعاون مع الغير ومساعدة الآخرين على تحقيق النجاح والاعتراف بالنفس وتقدير المرء لذاته والمشاركة في النجاح تعتبر من أهم العناصر وعلى نحو مماثل يعتبر بناء علاقات وثيقة مع الموردین وحث وسائل الإعلام من خلال تقديم الأخبار الايجابية وبناء روابط قوية مع المجتمع المحلي من أفعال المشاركة الايجابية.

يتحقق الولاء للشركة أو المنظمة من خلال عدة طرق ولكن تعتمد هذه الطرق جميعاً وبشكل أساسي على العلاقات التي تكونها المنظمة مع شركائها فلقد تزايدت في الآونة الأخيرة أهمية المشاركة الاجتماعية للمنظمات والشركات وتؤكد بعض الألقاب التي تطلق على الشركات أو المنظمات على أهمية هذه النوعية من العلاقات. ولا يمكن لأية منظمة أن تتحمل تجاهلها لوضعها في المجتمع أو لدى عملائها و يعلق احد المديرين على هذا قائلاً: إن تقديم المنظمات أو الشركات للتبرعات المالية إلى المجتمع سوف يكون دائماً امرأ مهما ولكن تأثيره سوف يظل محدودا لكن تقديم المنتجات والخدمات في الوقت المناسب والجودة المناسبة سوف يضيف الكثير والكثير إلى المجتمع والمنظمات حيث أن ذلك سوف يجعل المنظمات التجارية تستخدم جميع مواردها.

## **5-2- رسائل المنظمة الرئيسية.**

### **ضمان الالتزام بتحقيق الأهداف الأساسية على المستويين الداخلي والخارجي**

تحتاج إدارة المنظمة إلى التفاف الجميع حول هدف مشترك وعلى الرغم من ذلك فسوف تحتاج إدارة المنظمة أيضاً إلى تحديد أكثر العاملين قدرة على التوقع والمبادرة ولا تحتاج المنظمة إلى تسميتهم بالأبطال وهم في الواقع هم سيرعون عملية تنمية اسم المنظمة ومكانتها في السوق ولهذا تحتاج المنظمة إليهم في كل مستوى من مستويات العمل من أعلى المناصب إلى أصغر منصب ويحتاج هؤلاء العاملون إلى العمل في صمت من أجل نشر صورة إيجابية عن رسائل المنظمة الرئيسية. كما أن العاملين الذي يدركون التأثير العام لاسم المنظمة سيحتاجون أي تقديم الدعم للآخرين الذين لم يستوعبوا هذا الأمر بشكل جيد.

يرى الباحث أنه لا يعني التعرف على الأشخاص الموهوبين مجرد التركيز على الأفراد المتقدمين إلى الوظيفة و لكن يتطلب ذلك أيضا اطلاع شركات التوظيف على ما تريده الشركة وما يتناسب مع اسمها ومكانتها في السوق وبرنامج توقعاتها. بالإضافة إلى ذلك يعني التفكير العميق في الرسائل المقدمة عن المنظمة في الإعلانات.

يعني ذلك أيضاً أنك سوف توضح لكل من تقابلته رسائل منظمته الأساسية فيما يتعلق بأنشطتها و فرص العمل بها. كما أنك ستكون بحاجة دائمة إلى زيادة حصيلة المواهب أو بالأحرى ستريد أن تأتي هذه المواهب إليك رغبة في العمل لديك. وفي الغالب ستجد أن رؤساء مجالس الإدارة الذين يتبنون المغامرة والمخاطرة ويتحمسون لما يفعلونه سوف ينقلون هذا الحماس إلى من حولهم وهناك بعض الأسئلة التي يجب على جميع مديري المنظمات طرحها على أنفسهم وهي: هل يعمل العاملون في منظمته كسفراء لنا؟ أو هل يتحدثون إلى أسرهم وأصدقائهم بشكل ايجابي عن المنظمة؟ أو ما الذي يذكرونه إلى عملائنا؟

إن إدراك الهدف المعلن للمنظمة يمكنه أن يثبط أو يشجع المساهمات التطوعية وبهذا الشكل يتضح أن هناك ارتباطاً بين الجهد الذي تبذله إدارة المنظمة من أجل تعزيز اسم المنظمة ومكانتها في السوق وبين ما يبذله العاملون من جهد في هذا الصدد.

سوف يدرك العاملون مع مرور كل يوم إذا ما كانت المنظمة تفي بوعودها أم لا وسوف يتضح ذلك من خلال توجهاتهم وسلوكياتهم . وما من شيء أسرع تدميراً لسمعة المنظمة التي تروج لنفسها على أنها المكان الذي تفضل المواهب العمل فيه من قيام العاملين بتقديم رأي مختلف تماماً إلى عملائها أو إلى أسرهم وأصدقائهم فدائماً ما يرغب المرء في العمل في الشركة التي ينظر إليها نظرة احترام وتقدير. كما أن المنظمات التي تهتم جيداً بعلاقاتها مع العاملين هي التي تسعى إلى الدخول في عقول وقلوب العاملين بها وتسعى كذلك إلى تحقيق التناغم وانسجام بين أحلامهم والمنظمة. ويجب إظهار هذا الانسجام من خلال الطريقة التي تستخدمها المنظمة في تعيين الأفراد وتطويرهم ومنحهم المكافآت والحفاظ عليهم لديها.

ويرى الباحث أنه يجب إنشاء قنوات اتصال مفتوحة تربط بين أدنى منصب في المنظمة وأعلى منصب فيها كما يجب التشجيع على تقديم وتلقي التقارير التقييمية والأهم من ذلك كله إظهار الاهتمام بهذه وأن تظهر أنها الأفضل.

## 2-6- الاشتراك مع المنافسين

### تحديد الأفضل

ينبغي عليك كمدير للمنظمة أن تفخر بإنجازاتها كما ينبغي أن تسعى لأن تكون منظمتك هي المعيار الذي تحاول المنظمات الأخرى الوصول إليه فهذا الأمر سيؤدي إلى رفع معنويات من يعملون في المنظمة ومن العوامل التي تساهم في تحقيق ذلك إظهار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وبالمثل هناك بعض الأمور التي يمكن للمنظمة أن تساهم من خلالها في تحقيق الخير للجميع منها المشاركة في المنتديات والمؤتمرات أو التعاون مع غيرها من أجل الوصول إلى أفضل مستوى ممكن أو الاستعداد للمشاركة في تطوير المعرفة المشتركة والرغبة في وضع معايير للصناعة وإذا كانت منظمتك ترغب في تشجيع الأعمال التطوعية فإنها تحتاج إلى إظهار رغبتها في دعم الأنشطة المصممة من أجل تحقيق أفضل النتائج.

## 2-7- منح المكافآت عن الأداء

### مقاييس حقيقية يعرفها الجميع

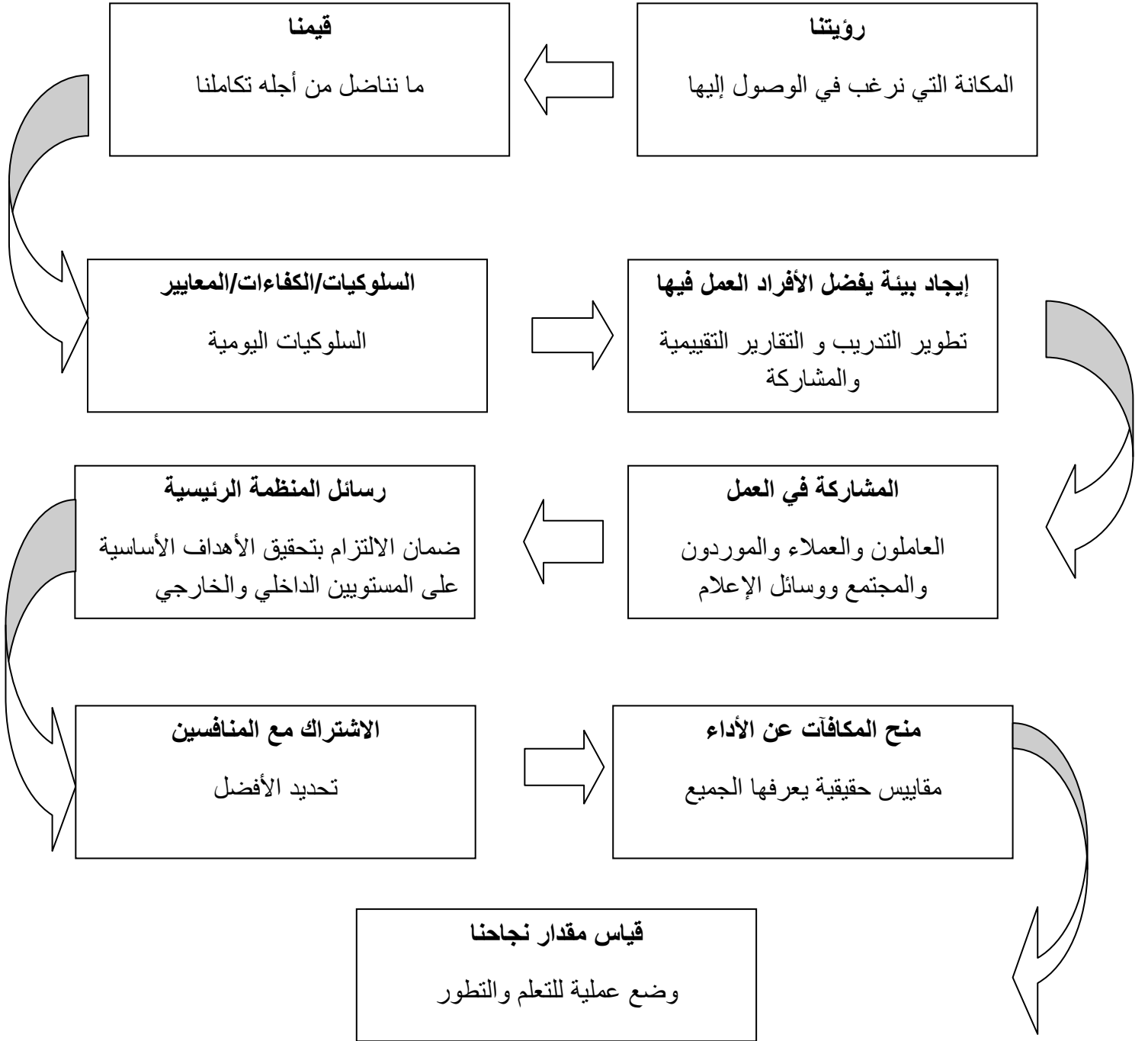
يجب أن تمنح المنظمة العاملين مكافآت عن الأداء وليس المقصود بذلك المكافآت المالية فقط بل ينبغي إظهار التقدير لجهودهم الشخصية والخدمات التي يقدمونها بيد أن أفضل طريقة للتعبير عن هذا التقدير هي المداومة على منح هذه المكافآت حتى وإن كانت بسيطة ومن ثم يجب أن تعمل على وضع نظم للمكافآت والتقدير على الخدمات على ألا يعتمد ذلك فقط على النواحي المالية.

يشعر العاملون دائماً بالفخر والامتنان عند توجيه الشكر والتقدير إليهم عن إنجازاتهم كما يقدرهم تماماً قيمة منحهم مزيداً من المسؤولية وجعلهم يشعرون بأنهم جزء من حدث خاص ولا يمكن لأحد أن ينكر أهمية المكافآت المالية ولكن تحفز أشكال التقدير والشكر الأخرى أيضاً على مواصلة النجاح.

يهتم العاملون دائماً بالطريقة التي من خلالها يتم قياس مقدار إسهاماتهم لكن في كثير من الأحيان لا يتم اطلاع العاملين على المقاييس المستخدمة في هذه العملية لذا فربما تستخدم المنظمة مجموعة معينة من المعايير بينما يعتقد العاملون أنه يتم قياس مقدار إسهاماتهم عن طريق مجموعة أخرى من المعايير وترتبط هذه المرحلة بمرحلة وضع الأهداف وللأسف الشديد ما زالت العديد من المنظمات تتبنى نظم تقييم سنوية لا ترتبط بالأنشطة اليومية للعاملين ومن الضروري وضع أهداف واضحة على أن يتم مراجعتها بشكل منتظم وأن يتم تقديم تقارير تقييمية للعاملين ومنحهم الفرصة لمناقشة وجهات نظرهم عن مستوى تقدمهم ويحدث ذلك بشكل طبيعي في المنظمات التي تتبع نظاماً للتدريب ومن ثم يجب خلق الفرص لتقديم التقدير والشكر بانتظام عن التجاوزات التي يحققها الأفراد أو فريق العمل ككل ويجب كذلك تخصيص بعض الوقت لتوجيه الشكر إلى الأفراد الذين استطاعوا تحقيق الأهداف المطلوبة أو قاموا بمساعدة الآخرين على تحقيق الأهداف أو تخلوا عن طريقهم المتبعة من أجل تقديم المساعدة للآخرين.

ويوضح الشكل (3) التالي أهم الخطوات التي على المنظمات إتباعها من أجل بناء اسم منظمة قادر على جذب المواهب.

### الشكل (3) نموذج منظمة تعمل على صنع وإدارة الموهبة



### Organization Brand Model

Kaye Thorne· Andy Pellant· "The Essential Guide to Managing Talent"· Kogan Page·P.37·2007.

المصدر:

## 8-2-المراجعة والتقدم

كم مرة تحتفل بالنجاح؟ كن صريحا بشأن قياس الأداء وعوامل النجاح ولا تنس أبدا الموضوع الذي تم البدء منه وحدد مقدار التقدم الذي تم تحقيقه وهنا يجدر أن ننوه لأهمية وجود آلية للتطوير المستمر كما يجب أن توجه بعض الأسئلة مثل ما الذي تعلمته؟ أو ما الموضوع الذي يمكننا الابتكار فيه؟ ومن أجل منع تكوين وجهة نظر مشوهة عن المنظمة يجب أن يتم تنسيق هذه العملية في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع المستويات وتقوم معظم المنظمات التي تعتمد على تقديم الابتكارات بتقديم الابتكار وتعجل من عملية تقديم ابتكارات أخرى وكلما زادت حجم المنظمة ازدادت فرص التعلم من الأقسام المختلفة ومن النادر أن يتم تبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمات على نحو فعال ولذا يمكن أن تصل أقسام مختلفة في المنظمة الواحدة إلى الابتكارات التي سبق التوصل إليها ويحدث ذلك نتيجة عدم وجود عملية فعالة للحصول على المعلومات و المشاركة في أفضل مستويات الأداء علاوة على انعدام فرصة التعلم من الأخطاء في بيئة تخلو من توجيه اللوم على الأخطاء.

وفي الختام تحتاج المنظمة إلى إعداد العاملين للتعلم مما يمرون به من تجارب وخبرات سابقة وللمشاركة في تحقيق النجاح ففي الغالب يتحرك العاملون نحو الشيء الجديد قبل مراجعة واستعراض التجربة التي مروا بها واستخلاص الدروس المستفادة منها ويمكن الاحتفال بالنجاح في مراحل مختلفة ولكن ذلك يتوقف على الهدف المراد تحقيقه ولكن ليس من السهل تماما الاحتفال بالنجاح لان الهدف يتغير بشكل مستمر وفي الواقع لا تكتمل على الإطلاق عملية تعزيز اسم المنظمة ومكانتها ولذلك يعتبر الاحتفال بالإنجازات الصغيرة عنصرا مهما من اجل الحفاظ على حماس العاملين.

### خلاصة المبحث:

- إن لأسم المنظمة دور كبير في استقطاب الأفراد وخاصة الموهوبين منهم.
- بمجرد البدء في عملية تنمية وتعزيز اسم المنظمة ومكانتها في السوق سوف تحتاج المنظمة إلى البناء على الخبرات والتجارب السابقة والتعلم منها ولا تتطلب هذه العملية موارد ضخمة ولكن كل ما تحتاج إليها في الغالب هو تغيير الاتجاهات الفكرية والتخلي عن طرق التفكير التقليدية.

## الفصل الثاني

### المبحث الرابع – الموهوبون: المحفزات والدوافع

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الموهوبين والخصائص التي يتميزون بها وتحديد الأشياء التي يستمتعون بها والتحديات التي تواجههم والتطرق إلى بعض النماذج التي تساعد الموهوبين على الاندماج في المنظمة. كما يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم النظريات المتعلقة باكتشاف الموهوبين ورعايتهم.



## المبحث الرابع الموهوبون المحفزات والدوافع

### أولاً: مقدمة

على الرغم من بذل المنظمات قصارى جهدها من أجل أن تصبح المكان الذي تفضله المواهب و بناء فرق عمل قادرة على القيادة وتوفير فرص جديدة للتعلم وعلى الرغم من سعيها للاحتفاظ بالعاملين الموهوبين فإنها تخوض معركة مع هؤلاء الموهوبين أنفسهم وفي هذه المعركة لا يمكن للمنظمات نفسها تحقيق الهدف لأن المعركة تدور في نفوس الموهوبين ذلك إن الحفاظ على ما يشعرون به من إهتمام وحماس يمثل تحدياً يومياً بالنسبة للموهوبين وينطبق هذا بشكل خاص على الأشخاص الذين يعتمدون على قدراتهم الإبداعية من أجل تحقيق النجاح.

### ثانياً: جوانب الذكاء السبعة وعلاقتها بالموهوبين<sup>1</sup>

أوضح الخبير أن كل شخص يمتلك على الأقل سبعة جوانب للذكاء يمكن قياسها وهي تشمل:

1- الذكاء اللغوي: يتمثل هذا الذكاء في استخدام الكلمات. يهوى هؤلاء الأفراد القراءة والكتابة وحل ألغاز الكلمات المتقاطعة ويتميزون في التهجئة والتواصل الشفهي والكتابي. ويحب هؤلاء الأفراد التعلم من خلال الكتب والشرائط والمحاضرات والعروض التقديمية.

2- ذكاء الرياضيات والمنطق: يحب هؤلاء الأفراد تجربة الأشياء بأسلوب منظم ومضبوط و يضعون تسلسلا محددًا لتنفيذ المهام. كما أنهم يفضلون حل المشكلات ويتعلمون عن طريق إيجاد المشكلات وحلها وممارسة ألعاب العمليات الحسابية.

3- الذكاء الموسيقي: يقصد به ذكاء الأوزان الشعرية والموسيقى والقصائد. ربما يقوم هؤلاء الأفراد بالعزف على الآلات الموسيقية وقد يغنون أو يرددون بعض الأنغام عندما يخلون إلى أنفسهم كما أنهم لا يشعرون بالاسترخاء إلا عند سماع الموسيقى، ويتعلم هؤلاء الأفراد عن طريق استخدام الموسيقى وربما يستعينون بالأوزان الشعرية من أجل مساعدتهم على تذكر الأشياء.

4- الذكاء المكاني: يشير هذا الذكاء إلى ذكاء الصور والانطباعات العقلية. يفكر هؤلاء الأفراد و يتذكرون الأشياء من خلال الصور مثل الرسم والتصوير الزيتي ونحت التماثيل. ويستخدم هؤلاء الأفراد في التعلم الرموز والرسم العشوائية والرسم البيانية والخرائط.

5- الذكاء التعبيري: هذا الذكاء هو ذكاء التعبير من خلال الأنشطة والحركات الجسدية. ويتميز هؤلاء الأفراد في استخدام أيديهم ويفضلون الألعاب والرياضات البدنية والتمثيل وغيرها من الأنشطة البدنية. ويتعلم هؤلاء الأفراد من خلال الممارسة الفعلية وتدوين الملاحظات ولأنهم يحتاجون إلى فترات راحة متكررة أثناء التعلم.

<sup>1</sup> Howard Gardner "Overview of the Multiple Intelligences Theory", Association for Supervision and Curriculum Development Journal, Vol.12, 2004, PP61-62.

6-ذكاء العلاقات الشخصية: ويمثل هذا الذكاء ذكاء التواصل مع الآخرين هؤلاء هم الأفراد الذين ينجحون في علاقاتهم مع الآخرين فهم يعرفون كيفية التعامل مع الآخرين والانسجام معهم وجعلهم يشعرون بالراحة والطمأنينة. كما أنهم يتعلمون من خلال التواصل مع الآخرين ويحبون التعلم في مجموعات حيث يتم مقارنة الملاحظات التي دونها كل عضو في المجموعة ومن ثم تنشأ علاقات اجتماعية فيما بينهم ويتعلم كل عضو من الآخر.

7-ذكاء الذات: يقصد به ذكاء اكتشاف الذات. يفضل هؤلاء الأفراد العمل بمفردهم ويحبون الهدوء والصمت كما أنهم يستغرقون في أحلام اليقظة ويعتمدون على حدسهم ويقومون بتدوين الأحداث اليومية التي يمرون بها وينظمون أوقاتهم بدقة شديدة ويحبون الاستقلالية. ويتعلم هؤلاء الأفراد من خلال وضع أهداف شخصية والتحكم في عملية التعليم والتفكير في التجارب التي يتعرضون لها.

يضيف الخبراء نوعاً آخر من الذكاء هو الذكاء الطبيعي والذي يعني بشكل عام الذكاء الذي يتيح للأفراد التعامل مع الطبيعة ويمكنهم من تصنيف الأشياء وإظهار الخبرات الطبيعية في تطوير الأنماط الأمر الذي يمكن أن يساعد في إضفاء حالة من النظام على جو تملأه الفوضى.

تتناقض هذه القدرة على العمل عبر عدد من المجالات مع الطريقة التي يقضي من خلالها العديد من الأفراد حياتهم حيث أن الخيارات المتاحة أمامهم تكون بسيطة نسبياً فهم يذهبون إلى المدرسة و يختارون موادهم الدراسية ويحصلون على وظيفة أو المجال، أم بالنسبة للشخص الموهوب فيعتبر كل يوم بمثابة تحدي جديد وفرصة جديدة لكنهم في بعض الأحيان قد ينحرفون عن وجهتهم خلال بعض فترات حياتهم ويسكنون لبعض الوقت ولكنهم سرعان ما يباغتون من حولهم وينطلقون في اتجاهات جديدة.

بالنسبة للموهوبين تتدفق أفكارهم الجديدة بحماس شديد يذهلهم ويذهل من حولهم ولا يفهم الشخص الموهوب على وجه التحديد كيف تتدفق هذه الأفكار ولكن الخبرة تدفعه إلى مسابرة هذا التدفق لأن الإبداع مثله مثل وميض الذهب يظهر فجأة ويختفي فجأة.

يتميز الموهوبون بحماسهم الشديد لانجاز شيء ما وإيجاد طريقة جديدة لفعل الأشياء ويرغبون في الغالب في تحقيق اختلاف حقيقي ليس فقط في بيئة عملهم بل عن طريق فعل شيء ما من أجل المصلحة العامة للمنظمة أو الإنسانية بشكل عام . وفي ظل سعيهم وراء تحقيق ذلك فإنهم يستغرقون في عملهم تماماً ويمكن أن يشعروا بالإحباط الشديد عندما يجدون أن الآخرين ليسوا على نفس المستوى من الحماس. ويحدث ذلك بالفعل عند انتظار استجابة من الآخرين أو الحصول على تقارير تقييمية. ولأن الموهوبين يستثمرون قدراً هائلاً من طاقتهم ووقتهم في تكوين فكرة جديدة فقد يكون من الصعب عليهم جداً أن ينتظروا حتى تمر أفكارهم من خلال سلسلة من الإجراءات البيروقراطية قبل أن يحصلوا على قرار الموافقة على أفكارهم. وهذا في الغالب هو ما يدفع الموهوبين إلى ترك العمل في إحدى المنظمات والعمل لحسابهم الشخصي.

يعتبر التحكم في تدفق الأفكار الإبداعية وتوجيهها حسب مقتضيات بيئة العمل التقليدية إحدى الصعوبات التي يواجهها الموهوب عندما تداومه هذه الأفكار فما الذي سيفعله الشخص عندما يجد عقله يعمل بنشاط في الساعة الثانية صباحاً ويركز بشكل خاص على موضوع غير متعلق بالعمل ولكنه محبب إلى قلبه وهو يعرف أنه سوف يحضر في صبيحة اليوم التالي إجتماعاً سوف يستنفذ الجزء المتبقي من طاقته؟ فكل ما يرغب فيه هو الحفاظ على الفكرة التي تستحوذ عليه. وهذا هو التحدي الذي يواجهه جميع المبدعين. وهو نفس الشيء الذي أوضحه بعض المتخصصين في دراسة تم إجراؤها على مجموعات الشركات الكبيرة. فيصف هؤلاء المتخصصون كيف أن القادة الذين لديهم القدرة على التأثير فيمن حولهم يمكنهم استبعاد العناصر غير المهمة من حياة المبدعين الذين يعملون معهم فيمكن لهؤلاء القادة أن يبينوا أن الأفكار والأساليب التقليدية غير مناسبة للعمل في هذا المكان. وشاع في الآونة الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية تغيب العاملين عن الذهاب إلى العمل من أجل الاسترخاء وتجديد النشاط فهم ليسوا مرضى ولكنهم يشعرون بإرهاق شديد. وانتشر ذلك على نطاق واسع في الصناعات التي تتطلب ساعات عمل طويلة وأصبح احد الأعراف المميزة لها حيث يستجيب كل شخص إلى نداء جسده بأنه يحتاج في بعض الأحيان إلى قسط وفير من الراحة وعلى الرغم من ذلك فسوف يوجه العديد من أصحاب الفكر التقليدي النقد إلى هذا السلوك وينبهون إلى أن العاملين سوف يسيئون استخدامه. ولكن إذا تعلق الأمر بالمبدعين فلا يهم متى يعملون أو كيف يعملون لا سيما إذا كانوا يعملون في بيئة إبداع طبيعية ويشاركون فيها بشكل حقيقي وتثيرهم فكرة أنهم يعملون من أجل تطوير أنفسهم .

عند تطبيق نظرية جوانب الذكاء المتعددة سنجد أن هناك الكثير من العاملين الذين يتميزون بعدة جوانب معا ويمكن أن يقدم ذلك الفرص لكل من الفرد والمنظمة ولكنه في الوقت نفسه يمثل الكثير من التحديات ونتيجة لاتساع نطاق اهتمام بعض العاملين فإنهم قد يعيشون حياة مزدوجة ففي أثناء يوم العمل الطبيعي فإنهم يكرسون أنفسهم للقيام بأية مهمة يتطلبها العمل وفي الغالب يوقفون أجزاء من عقولهم وفي خارج العمل يبدأ تدفق الأفكار والإبداع وما يكون أمامهم سوى وقت محدود للاهتمام بأنفسهم وإشباع رغباتهم الخاصة قبل أن يخلدوا إلى النوم ويستيقظوا في صباح اليوم التالي للدخول في دائرة العمل مرة أخرى.

**في الواقع يمكن لعدد قليل من المنظمات توفير المرونة التي يحتاج إليها الموهوبون ويعد هذا الأمر السبب وراء ترك العديد من الموهوبين العمل في المنظمات التقليدية الكبيرة والذهاب إلى الشركات الصغيرة أو إنشاء مشروعاتهم الخاصة.**

وهناك العديد من الأمثلة عن أفراد موهوبين اختاروا البقاء في إحدى المنظمات على البقاء في إحدى المنظمات على الرغم أنهم يعرفون أن بإمكانهم تقديم المزيد والمزيد ويتمثل التحدي الذي تواجه المنظمات في التعرف على هؤلاء الأفراد أولاً ثم استغلال موهبتهم بأفضل طريقة ممكنة ويرتبط نموذج المساهمات الاختيارية الذي سيتم عرضه فيما يلي في هذا المبحث بشكل خاص بإيجاد حل لهذه المشكلة.

### ثالثاً: التحديات التي يواجهها الموهوبون

في حين أننا جميعاً نرغب أن نكون من أصحاب المواهب فيجب أن نعلم أن الموهوبين يواجهون مجموعة من التحديات في حياتهم اليومية نوضحها في آراء الموهوبين التالية<sup>1</sup>:

- التحويل النهائي للأفكار إلى أفعال أنني أشعر بالملل سريعاً وأجد نفسي متحيراً في المهام التي أمامي، ليس لدي القدرة على ضبط النفس.
- العديد من الأفكار وعدم توفر الوقت الكافي لتطويرها أو تنفيذها.
- الوصول إلى الأفكار الأولية كما أنني أجد صعوبة أيضاً في التعامل مع الشيء الذي أعرف عنه القليل أو الذي ليس لدي اهتمام به.
- لا أؤمن ابداً إنني انتهيت من فعل شيء ما أو لا أعتقد بأنه ناجح بالقدر الكافي ودائماً أبحث عن سبيل آخر لفعله.
- لا يرى الآخرون الصورة كاملة ولكنهم يضعون بعض التفاصيل من أجل ضمان حدوثها.
- أن تكون مبدعاً وقتما يريدك الآخرون أن تكون كذلك.
- إقناع الآخرين بجدوى أفكارهم في بعض الأحيان لا أهتم بذلك.
- لأكن صريحاً أعتقد أن أكثر ما يسبب لي الإحباط هو أنه في بعض الأحيان سوف يتناول الآخرون الفكرة على الرغم من أنني أول من اقترحها لذلك أظن أنني أحب أن أكون الأول والوحيد وبمجرد قيام الجميع بفعل ذلك فإنني أشعر بخيبة الأمل وأرغب في العثور على فكرة أخرى.
- العثور على أصحاب عمل وزملاء يحتاجون بالفعل إلى الموهبة وما تقدمه من أفكار غير تقليدية ويمكنهم في الوقت نفسه احتضانها ورعايتها حيث يسعى معظم العاملين إلى الشعور بالأمان والألفة.
- العاملون الآخرون الذين يخلقون العراقل وليس لديهم رؤية أو لديهم رؤية محدودة ويتصفون في الغالب بالكسل.
- حتمية الحفاظ على مستوى الانجازات التي تحققت حتى تتناسب مع توقعاتك وتوقعات الآخرين.
- ليس من الصعب أن يصبح الإنسان موهوباً ولكن الصعوبة تتمثل في استخدام هذه الموهبة والاستفادة منها.
- تحويل المواهب إلى نتائج واقعية: ربما يمتلك أحد الأشخاص كما هائلاً من الأفكار والقدرات ولكن في حالة عدم القدرة على تطبيقها وتنفيذها ربما تختفي والاسوأ من ذلك سوف تقبع هذه الأفكار والقدرات أسفل طبقة من الإحباط.

<sup>1</sup> Thomas D. & Tania S, "Attracting and Keeping the Best and the Brightest"، Council for Excellence in Government، 2002, P79.

## رابعاً: الأشياء التي يستمتع بها الموهوبون

لا تعتبر الموهبة مصدراً للقلق النفسي واضطراب المشاعر فقط فلقد أشار الموهوبون إلى أنه قد كان بعض المميزات والإضافات الحقيقية ومن أرائهم<sup>1</sup>:

- فهم الموضوعات بسهولة والقدرة على شرح الأشياء للآخرين بطريقة يمكنهم فهمها.
- بنفس الطريقة التي يقوم من خلالها الأفراد الذين يحسدونني بإيذائي بسبب التعبير عن موهبتي يقوم آخرون بدعمي ودفعي إلى أعلى عندما يعجبهم ما يمكنني ويسلمون به ويعترفون بقيمته.
- النجاح وتحقيق الإنجازات وتخطي الحدود وتحدي الحالة الراهنة والقدرة على تحقيق النتائج التي لا يعتقد البعض بإمكانية تحقيقها.
- محاولة تجربة الأشياء الجديدة ونظراً لأن الموهوب يتعلم بسرعة يمكنك المضي قدماً والقيام بتنفيذها بالفعل بدلاً من التحدث عنها أو مشاهدة الآخرين في أثناء قيامهم بتنفيذها.
- الشعور بالرفعة وأن تكون محور أية مناقشة أو قرار أو لقاءات اجتماعية أو الأشياء المحيطة بشكل عام.
- النجاح معرفة أنك قد حققت شيئاً أفضل من الطرق التقليدية ومختلفاً عنها.
- النجاح حقيقة نجاحك أو نجاح فريقك أو نجاح المنظمة في فعل شيء لم يفعله الآخرون أو لا يستطيعون فعله أو لا يمكنهم فهمه.
- الشعور بالإنجاز والشعور بالابتهاج نتيجة لذلك.
- رؤية تنفيذ الخطة ونجاحها.
- المتعة والتميز والتفرد والشعور بالمكافأة التي تحصل عليها والفخر بها.

وهناك بعض الأوقات التي يشعر فيها الموهوبون أن موهبتهم لا يتم تقديرها على النحو الملائم أو أن المنظمة لا تعرف بالفعل ما تفعله باتجاههم وللأسف يعتبر ذلك أحد الأسباب الرئيسية لتترك المواهب العمل في المنظمات ومن القيود المفروضة عليهم كمثل<sup>2</sup>:

\* نعم هناك الكثير من القيود ولقد قمت في بادئ الأمر بفعل كل ما أستطيع للحصول على ما أريد ومن أجل أن تمنحني المنظمة المزيد من الفرص. وبعد فترة من الزمن عندما أصبح واضحاً أنه لا يوجد هناك مجال للتقدم تركت العمل بهذه المنظمة.

\* نعم هناك الكثير من القيود عندما بدأت العمل كانت المنظمة التي التحقت بها تقوم بتقييم العاملين على أساس الإقدمية في العمل وليس الموهبة وفي وقت لاحق في حياتي المهنية انتقلت بين عدة وظائف لم أجد فيها مجالاً للتطوير والإبداع. لقد تأقلمت مع هذه القيود في بداية الأمر

<sup>1</sup> Donna J. Bear, "Flexible Work Arrangements: The Demand Will Only Strengthen", **Human Resource Institute**, September 2004, P49.

<sup>2</sup> AARP, "Employer Best Practices for Mature Workers", **Study Conducted for AARP by Mercer Human Resource Consulting**, September 2004.P.83.

لكن بعد ذلك حاولت التغلب عليها كلما كان ذلك ممكناً ولكنني استقلت في النهاية من كثرة الاصطدام بالعقبات.

\*نعم هناك الكثير من القيود لقد حدث ذلك مرتين ونتيجة لذلك قررت أن أعمل حسبما أراه صحيحاً لذا قمت بنقل مسؤولية تنفيذ مهام عملي إلى الغير حتى أوفر وقتاً يمكنني من العمل على تطوير مهاراتي ولكن في الوقت نفسه بشكل يتوافق مع المصلحة العامة للمنظمة.

### خامساً: المساهمات الاختيارية<sup>1</sup>

إذا كنت تريد أن تتمكن من تحفيز الموهوبين وحثهم على الإبداع في العمل، فسيكون عليك في البداية أن تفهمهم. وتمثل محاولة إدارة طاقة الإبداع إحدى التحديات الكبرى التي يواجهها الموهوبين، ويقصد بإدارة طاقة الإبداع إدارة وقت حدوثها والتعامل أيضاً مع هذا الكم الهائل من الأفكار والانفعالات و الحماس الحقيقي. وتعتبر مساعدة الموهوبين على تحديد الأفكار التي تستحق السعي من أجل تحقيقها وإيجاد طرق أخرى لتطوير الأفكار التي لم يعد لديهم اهتمام بها ومساعدتهم على تحقيق التكامل مع الآخرين من بعض الطرق التي يمكن من خلالها مساعدتهم على إظهار إمكانيتهم كأفراد وأيضاً كمساهمين رئيسيين في نجاح العمل. ويعادل ذلك في الأهمية إدراك أهمية العاملين جميعاً وليس الموهوبين منهم فقط، وإدراك أهمية ما يساهم به جميع أفراد العمل. وفي حالة إقائنا نظرة على النموذج التالي، سنجد أنه يتشابه في عدة أوجه مع نظرية الحفز لماسلو ومثلث الاحتياجات الذي وضعه.

1- الرغبة في الحضور: تعتمد المرحلة الأولى على افتراض أنه بمجرد تعيين العاملين تكون لديهم الرغبة في الحضور إلى المنظمة. وفي هذه المرحلة ربما تعتمد دوافعهم بشكل كبير على أداء مهام عملهم فقط لأنهم يتقاضون عليه أجراً. وسوف يكون ولاؤهم محدوداً جداً وربما لا يشعرون بالتفاعل الشديد مع المنظمة.

2- الرغبة في المساهمة: في هذه المرحلة تعتري العاملين الرغبة في تقديم أحد الإسهامات فهذا أمر سهل بالنسبة لهم مثله مثل الدخول من البوابة الرئيسية للمنظمة ولكن سوف تعتمد كيفية استمرارهم في تقديم هذه المساهمات كثيراً على توقعات أدائهم ومدى شعورهم بنجاحهم وما يتلقونه من تقارير تقييمية.

3- الرغبة في العمل مع الآخرين: مع فرض أنهم يحققون النجاح في عملهم ويحصلون على التشجيع ويتأثرون بباقي أعضاء فريق العمل يبدأ الموهوبون في التفاعل الإيجابي مع الآخرين ويبدأون في مشاركة الآخرين أحلامهم.

4- الرغبة في قيادة الآخرين: خلال فترة من الزمن يظهر الموهوبون مؤهلات القيادة التي تمنحهم فرصة للتقدم وربما يعني ذلك الحصول على مزيد من المكافآت والعلاوات المالية ولكنه يعني أيضاً التخلي عن العمل المألوف والزملاء في فريق العمل. وقد يختار بعض الموهوبين هذا السبيل بينما يفضل آخرون رفض هذه الفرصة وفي بعض الأحيان لا يرغب الموهوبون في تحمل المسؤولية عن الآخرين ومن النادر أن يبدي الموهوبون رغبة في تولي

<sup>1</sup> Kaye Thorne، Andy Pellant، "The Essential Guide to Managing Talent"، Kogan Page، 2007، P108-110.

مسؤولية إدارة الآخرين إذ أنهم يواجهون صعوبة في إدارة أنفسهم.

5- الرغبة في تقديم مساهمات اختيارية: في هذه المرحلة يتجاوز الموهوبون حجم المساهمات المطلوبة منهم من أجل تقديم مساهمات اختيارية. ومن المفترض أن الموهوبين في هذه المرحلة يدركون حجم ما يقدمونه من مساهمات في أيام العمل الطبيعية ولكنهم أيضا يختارون تقديم أكثر مما يطلب منهم. وربما يشمل ذلك الأعمال التطوعية والعمل الإضافي في أحد المشروعات والتفكير في أفكار تنفيذ العمل في غير أوقات العمل والرغبة في تمثيل الشركة في الخارج. ولكن يجدر بنا أن نقول أن هذه الرغبة نابعة من إيمان عميق وارتباط المرء بقلبه وعقله بالمنظمة التي يعمل بها، الأمر الذي يجعله يقدم لها المزيد والمزيد عن طيب خاطر. ولقد كانت المساهمات الاختيارية سببا في نجاح العديد من الشركات الصغيرة وهذا بسبب شعور الموهوبين بأن قيمتهم ومبادئهم تتفق مع قيم ومبادئ المنظمة وأنهم يسعون مع الشركة من أجل تحقيق هدف مشترك.

والسؤال: ما الدور الذي يمكن لقسم الموارد البشرية أن يلعبه لتحفيز الموهوبين؟<sup>1</sup>:

- ❖ ينبغي تحفيز الأفراد من خلال التطرق إلى قيمهم وهواياتهم ويمكنك بث روح الحماس في نفوسهم من خلال طاقتك الخاصة ويجب أن تقضي بعض الوقت معهم وأن تظهر اهتماما حقيقيا بهم و بحياتهم الخاصة خارج العمل.
- ❖ هناك مجموعة من الاحتياجات وهي تشمل الاحتياجات الجسدية والمالية والاجتماعية و النفسية. كما يحتاج العاملون إلى الشعور بأن العمل يفرض عليهم بعض التحديات وفي الوقت نفسه يقدم لهم المكافآت كما إنهم يحتاجون منك أن تقدم لهم تقارير تقييمية ايجابية عند النجاح في العمل ويجب ألا تنسى أن القدوة الحسنة هي خير وسيلة للتحفيز.

ويرى الباحث ضرورة إضافة العناصر التالية:

- ✓ وضع استراتيجية خاصة لتحفيز الموهوبين.
- ✓ إعداد تقارير دورية عن درجة رضا الموهوبين.
- ✓ متابعة ردود الأفعال اليومية للموهوبين.

## سادساً- نظريات الموهبة والإبداع

### 1-6-نظرية الترابط (مانتزمان وميدنيك)<sup>2</sup>

الإبداع عملية تنظيم للعناصر المختلفة المكونة للموضوع والمرتبطة مع بعضها، وإعادة تركيبها في صورة تتطابق مع الحاجة إليها بشكلها الجديد. وكلما كانت هذه العناصر المشتركة في التركيب متباعدة بقدر ما كان الناتج أكثر إبداعاً. وليس من السهل قبول عملية التباعد بين

<sup>1</sup> Nancy R. Lockwood، "Talent Management: Employee Engagement"، Talent Management Series Part III، Society for Human Resource Management، July 2005، P.96.

<sup>2</sup> Cheng، M-I.، Dainty، A.R.J. & Moore، D.R. "The differing faces of managerial competency". The Journal of Management Development. Bradford، 22(5/6)، 2007.PP. 52.

المتراطات المكونة للمشكلة، كسبب لقوة الإبداع نظراً لأن التقارب في بعض الأحيان لا يمكن أن يكون عكس ذلك.

## 2-6- النظرية السلوكية<sup>1</sup>

يفترض العلماء السلوكيين أن النشاط أو السلوك الإنساني هو في حقيقة الأمر مشكلة تكوين العلاقة بين المثبرات والاستجابات، مع العلم أن هذه العلاقة لا يمكن استخدامها بما عليها من ملاحظات في تفسير السلوك الإبداعي.

ولا يوجد اختلاف حول ما يؤكد علماء السلوك أن الفرد يستطيع تنفيذ استجابات إبداعية من خلال تعزيز فرصته في الأداء الموهوب.

## 3-6- نظرية التحليل النفسي<sup>2</sup>

تضع هذه النظرية العلمية الإبداعية لمفهوم التسامي أو الإعلاء، حيث يقوم الإنسان بتوجيه دوافعه إلى موضوعات ذات قيمة اجتماعية مقبولة، ويكيف الدوافع التي تؤدي إلى غير ذلك. ويميل علماء النفس المعاصرون إلى تأكيد أن العملية تبدأ رحلتها في مرحلة ما قبل الوعي، حيث يقوم اللاوعي بالتنشيع و التحريض والحث، بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقييم والنقد. في مرحلة اللاوعي تكون هناك مساحة كبيرة من الحرية والمرونة والسرعة والتكوين الحر للتصور والتخيل، وعند دخول مرحلة الوعي تبدأ عمليات الترشيح والتجنب والفرز لاختيار المقبول.

## 4-6- الإنسان والموهبة

يركز ممثلو هذا الاتجاه على طبيعة الإنسان التي تظهر احتياجها إلى عمليات الاتصال المتبادل بين الأفراد على أساس من المشاعر الوجدانية والثقة في شكل متطور. ويؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أن موهبة الإنسان يمكن أن تبدأ من احترامه واعتباره لقيمة كبيرة حيث تتوافر له التحقيق الذاتي لإنسانيته وصحته وانسجامه مع نفسه والعالم المحيط به. ولذلك فإن الموهبة بالنسبة لهذا الاتجاه يعني العلاقة بين الفرد السليم والبيئة المشجعة.

## سابعاً: نظرية جليفورد - والنموذج النظري لبناء العقل الإبداعي<sup>3</sup>

ويطلق عليها أيضاً نظرية السمات أو العوامل التي تستند على العقل. ولقد ميز جليفورد الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملي، وهي الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية تجاه المشكلات وإعادة بنائها.

<sup>1</sup> Griffen, N.S, "Personalize your management development". **Harvard Business Review**, March 2003, P.113.

<sup>2</sup> Hiltrop, J-M." The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990's". **European Management Journal**, 3,1995, P.286.

<sup>3</sup>Robert Drazin, Mary Ann Glynn, Robert K Kazanjian, "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sense making perspective". **The Academy of Management Review**, Vol. 24,2000,P.29.



وتمكن جليفورد من اكتشاف أهم القدرات الإبداعية بالاستعانة بمنهج التحلل العالمي، وتوزع هذه القدرات على ثلاثة مظاهر ذاتية للنشاط العقلي والإبداعي:

- مظهر استقبالي: وهو القدرة على استقبال المنبهات من الحواس والخبرات ويتولد لديه نتيجة لذلك الحساسية للمشكلات.
- مظهر إنتاجي: حيث يظهر ذلك في الإنتاج الإبداعي الذي له مميزات خاصة، وهنا تظهر القدرات الثلاثة (الطلاقة، والمرونة والأصالة).
- مظهر تقييمي: ويظهر ذلك في تقرير الفرد لما يقوم هو بإنتاجه أو ينتجه الآخرون، ومقياس التقدير هذا يكون على أساس في ذهن الفرد.

### أما أهم مميزات نموذج جليفورد لتفسير الموهبة:

- ✓ إمكانية استيعاب جميع القدرات المعروفة في نسق واحد شامل في ضوء العلاقات القائمة بينها من حيث المضمون أو النتائج أو العمليات التي تجرى على هذه المضامين والنتائج.
- ✓ إمكانية استخدام النموذج في التنبؤ بعوامل أخرى جديدة لم يكتشف بعد، أي استخدامه كمصدر للفرص المساعدة على كشف عوامل الذكاء الإنساني بالمعنى الأكبر.
- ✓ استطاع أن يقدم تعريفاً علمياً للعقلية ذات الذكاء الملموس (الموهوب).
- ✓ يمكن استخدام بعض عوامل هذا النموذج في كل من الانتقاء والتنبؤ التربوي والمهني، وكأدوات بحوث جديدة تتضمن السمات أو القدرات المكتسبة.

### خلاصة المبحث:

- ❖ يجب إدراك أنه لا يوجد منهج واحد يناسب عمليات التطوير الشخصي بالنسبة لجميع العاملين الموهوبين وغيرهم ويجب إظهار الاهتمام الحقيقي بجميع العاملين مع مراعاة أن احتياجات الموهوبين قد تكون مختلفة لذلك ينبغي سؤالهم عن آمالهم وطموحاتهم. ويجب تشجيع الموهوبين على تحديد ما يشعرون بأنهم في حاجة إليه في عملية التطوير.
- ❖ يجب منح العاملين سلطة حقيقية فيجب أن تمنحهم سلطة اتخاذ القرارات وأن تقدم لهم الدعم و المعلومات التي يحتاجون إليها من أجل فعل ذلك. وينبغي توجيه الشكر والتقدير إلى العاملين وتوضيح مدى أهميتهم لدى إدارة المنظمة .
- ❖ تتناول النظريات والتفسيرات المتعلقة بإدارة الموهبة جانب واحد للإبداع لكل منها، وإذا كان الوصول إلى نظرية شاملة ومتكاملة للإبداع عمل صعب، فإنه يمكن الاستفادة من النظريات والاحتياجات، لتتكامل مع بعضها وتمثل قاعدة يمكن الانطلاق منها.

## الفصل الثاني

### المبحث الخامس - المدير والموهبة

يهدف هذا المبحث إلى بيان أهمية الدور الإداري العليا في عملية رعاية الموهوبين وخصوصاً التركيز على دور الرئيس المباشر وتأثير أسلوب القيادة المتبعة في المحافظة على العناصر الموهوبة وتنميتها.

## المبحث الخامس المدير والموهبة

### أولاً: مقدمة

يلعب المدراء (عندما يكونوا في نفس الوقت قادة) دوراً بالغ الأهمية في رعاية المواهب كما أن هنالك بعض الإشارات القوية التي يمكن الوقوف عليها من خلال مدى أهمية تطوير العاملين في جدول أعمال اجتماعات مجلس إدارة الشركة أو المنظمة.

لا تعتبر رعاية وتطوير المواهب مجرد مهمة من مهام العمل المنوطة بقسم الموارد البشرية، فإن المنظمات التي نجحت في جذب المواهب وتعيينها والحفاظ عليها حققت ذلك نتيجة لتبني جميع أقسام المنظمة عملية تطوير المواهب<sup>1</sup>، حيث استثمرت الإدارة العليا في العديد من المنظمات وقتاً طويلاً في رعاية العاملين الموهوبين وإرشادهم إلى الطريق الصحيح بشكل رسمي وغير رسمي.

إن الحصول على تقارير تقييمية ايجابية وإظهار القيادات العليا اهتمامها بأفكار العاملين الموهوبين وتطويرهم على المستوى الشخصي من العوامل المهمة في أسباب بقاء الأفراد الموهوبين في المنظمة.

### ثانياً: المدير والتعامل مع الموهبة

يؤكد المديرون على أهمية الموظفين الموهوبين في اجتماعاتهم وعند إعداد الخطط، إلا أن ذلك يبقى دائماً في نطاق التوصيات والأمان فقط، ويتصرف الكثير من المدراء دون أن يشعروا بطريقة عكسية ينتج عنها هروب المواهب وخسارة الشركة أو المنظمة لأفضل أنواع الأصول البشرية التي كان يمكن استثمارها لتحقيق العائد الأفضل.

في الواقع الباحث أن هناك قلة من المدراء الذين يسعون إلى استقطاب المواهب من الشركات والمنظمات الأخرى، في إطار عملية المنافسة بينهم، ونجاح المدير في استقطاب المواهب يمثل لشركته ميزة تنافسية.

---

<sup>1</sup> Antonucci، E.J، "The leadership bench strength challenge: building integrated talent management systems". **Executive Development Associates**، 2005.P.123.

ويمكن أن يصنف المدير الموارد البشرية في المنظمة إلى ثلاث مجموعات<sup>1</sup>:

- ❖ **عاملون موهوبون:** ويمثلون النسبة الأقل أو النادرة.
- ❖ **عاملون عاديون:** وهم الذين يمكن البحث عن المواهب فيهم أو اكتشافها ويمثلون القوى الرئيسية للإنتاج، كما أن هناك بعضهم يمكن تحويله إلى موظفين متميزين، ونسبتهم متوسطة. وتختلف هذه النسبة في المنظمات الحكومية عن الخاصة.
- ❖ **عاملون المنظمة ليست في حاجة إليهم:** وهم الذين تحولوا إلى قوة غير منتجة أو ذوي إنتاج ضعيف، ويمثلون عبء على المنظمة، وتزداد نسبتهم في المنظمات الحكومية عن الخاصة.

والتصنيف السابق يساعد المدير على تحديد الأهداف والسياسات التي يجب أن يتبعها مع كل من المجموعات السابقة.

### والسؤال: كيف يمكن تصنيف المدراء على ضوء المجموعات السابقة؟

يمكن تصنيفهم طبقاً لأسلوب تعاملهم مع المواهب إلى<sup>2</sup>:

- **مدير يحافظ على المواهب:** وهو الذي يعمل على إكتشاف المواهب أو استقطابها والعمل من أجل المحافظة عليها.
- **مدير لا يهتم بالمواهب:** وهو الذي لا تشغل المواهب أي حيز في تفكيرهم، ويترك المواهب تستنزف جهدها ووقتها في صراعات مع الروتين والآخرين.
- **مدير يقضي على المواهب:** وهو الذي يتعمد القضاء على المواهب إما بدفعها للهجرة إلى مكان آخر، أو تجميد عملها وتحويلها إلى موارد بشرية تقليدية، وغالبا ما يقوم بذلك نتيجة خوفه من هذه المواهب، حيث أنها ربما تهدد طموحاته الوظيفية، أو نتيجة لما يسببه الموهوبون من حركة تتطلب جهداً إضافياً منه، أو خشيته من اكتشاف تقصيرهم وأخطائهم في العمل.

ثمة اعتقادات خاطئة لدى المدراء تدفعهم إلى عدم الاهتمام بالموهوبين أهمها<sup>3</sup>:

- ✓ إن إدارة الموارد البشرية فقط هي المسؤولة عن اكتشاف المواهب والمحافظة عليها، وليس هناك دور لبقية إدارات المنظمة في هذا الشأن.
- ✓ تقوم المنظمة بالبحث عن الموارد البشرية الموهوبة في النطاق المتاح لها من العاملين فيها فقط.
- ✓ المساواة بين جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن الموهبة، حتى يشعر العاملين بالمساواة ولا يشعرون بالترقية.
- ✓ تستطيع المنظمة من خلال الحوافز والتدريب والخبرة أن تكسب العاملين الموهوبة.

<sup>1</sup> Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M., "Talent and the new paradigm for human resource management", **professional practices to strategic talent decision science**, 2005.P.183.

<sup>2</sup> Byham, W.C., "Are leaders born or made?", **Workspan**, 2001.P.44.

<sup>3</sup> Conger, J.A., & Fulmer, R.M., "your leadership pipeline". **Harvard Business Review**, December 2003,P56.

### ثالثاً: تأثير أسلوب القيادة لدى المدير في الأبقاء على المواهب في المنظمة

ثمة بعض الصفات التي تؤدي إلى فشل المدير للقيام بوظائفه ومن أبرز هذه الصفات<sup>1</sup>:

❖ **الصرامة:** لم يستطع هؤلاء القادة تغيير أسلوبهم بحيث يتناسب التغيرات التي تشهدها ثقافة المنظمة أو لم يكن لديهم القدرة على الاستجابة للتقارير التقييمية التي تتعلق بالصفات التي يحتاجون إليها من أجل التغيير أو التطوير كما أن ليس لديهم القدرة على الاستماع إلى آراء الغير أو التعلم مما يمرون به من تجارب.

❖ **علاقات سيئة:** تعتبر العلاقات السيئة احد أكثر العوامل شيوعاً ومن مظاهر هذه العلاقات السيئة الجفاء وعدم مراعاة الآخرين وبهذا الشكل يكونون في معزل عن باقي المنظمة.

عند مقارنة هذه الصفات بالصفات التي يتحلى بها القادة الناجحون يتبين أنهم هم من يسعون إلى الحصول على التقارير التقييمية لأنهم يرغبون في الاستماع إلى كيفية رؤية الآخرين لهم مدركين أن ذلك يشكل معلومات قيمة ولعل هذا هو السبب وراء تميز من يقدرون أنفسهم حق قدرها وهذا يساعدهم في عملية التطوير المستمر.

إن معرفة مواطن الضعف والقوة وتكييف أساليب العمل تمثل كفاءة يتحلى بها كل من يتميز و نجح في مجاله وأشار القائمون على الدراسة إلى أن السمة المشتركة بين أصحاب الأداء المتميز هي أنهم يقدرون أنفسهم حق قدرها.

يلقي الخبراء مزيداً من الضوء حول الموضوع نفسه مشيرين إلى أن الموهبة الفردية التي تميز أكثر رؤساء مجالس الإدارة نجاحاً عن غيرهم تحولت لتشكّل عدداً مهماً من قدرات الذكاء الانفعالي فرؤساء مجالس الإدارة الأكثر نجاحاً يقضون وقتاً أطول في تدريب من يشغلون المناصب الإدارية العليا في منظماتهم وتطوير قدراتهم كشركاء في إدارة المنظمة كما يعملون على بناء علاقات شخصية وثيقة معهم وفي حالة تطبيق ذلك على الشركات والمنظمات سنرى أنه بالنسبة للشركات التي اظهر فيها رؤساء مجالس الإدارة قدرات الذكاء الانفعالي كانت معدلات الأرباح والنمو أعلى بشكل واضح من الشركات التي يفتقر رؤساء مجالس الإدارة فيها إلى هذه القدرات.

يذكر الخبراء أيضاً أنه في سوق عمل محكم عندما يكون من الممكن الحصول على فرصة عمل مماثلة بسهولة تزيد فرصة ترك العاملين لعملهم إذا كانوا لا يحبون المديرين بمقدار أربع مرات عن يقدرون المديرين ويحبونهم. حيث أظهرت مقابلات تم إجراؤها مع مليوني موظف في سبعمائة شركة أمريكية أن الشيء الذي يحدد فترة بقاء العاملين في المنظمة ومقدار إنتاجيتهم هو علاقاتهم مع مدراءهم المباشرين.

في بحثنا المستمر عن المواهب نطرح دائماً التساؤل: إذا كان لديك القدرة على تغيير أحد مظاهر العمل في المنظمة والذي يمكن من خلاله رعاية الموهبة ما التوصيات التي يمكنك

<sup>1</sup> Kaye Thorne، Andy Pellant، "The Essential Guide to Managing Talent"، Kogan Page، 2007، PP.50-52.

تقديمها؟ لقد كان ترابط قوي بين الإجابات<sup>1</sup>:

- ✓ تشجيع الثقة ومنح العاملين الفرصة لتحقيق ذاتهم.
- ✓ إعداد كبار المديرين من أجل مساعدتهم على التخلي عن طرق العمل التقليدية و /أو إعدادهم للتخلي بسمة التسامح و /أو دعم الآخرين في فعل ذلك.
- ✓ تحتاج القيادة إلى عدم تقييد المواهب البشرية لايوجد في الشركات قادة يفهمون ذلك.
- ✓ المرونة -إدراك أن إتباع طريقة بعينها في العمل يؤدي إلى الجمود والسماح للعاملين بالعمل في الأوقات والأماكن التي يعتقدون أنه يمكنهم فيها تقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات ويدهشني دائما أن كثيرا من الشركات في الوقت الحاضر لا تتيح للعاملين ممارسة العمل من خلال المنزل من أن لآخر إذا اتبعت المنظمات هذه الطريقة سوف يكون من الممكن تحقيق الكثير فعندما يبتعد العاملون عن المكتب ويتخلصون من القيود يمكنهم التفكير بطرق أخرى.
- ✓ توجيه الشكر والتقدير وليس بالضرورة منح مكافآت مادية عما تم انجازه.
- ✓ رعاية بيئة يتم فيها تقييم العاملين واكتشاف المواهب ورعايتها وإتاحة الفرصة لظهورها.

تعد القدرة على تحقيق توازن بين الحرية والنظم من الأشياء الممتعة وتعتبر متابعة العاملين من القضايا الحقيقية المهمة في المنظمات الكبرى ففي الغالب يشعر العاملون بان مواهبهم لا يهتم بها احد وعلى نحو مماثل هناك مخاوف حقيقية من أن الإدارة المتوسطة تخفي تأثير المواهب الحقيقية الأمر الذي يصيب الإدارة العليا بالإحباط ليأسها من وجود روح المبادرة والطاقت الكامنة في مؤسستها كما يشعر أصحاب المواهب الجديدة التي مازالت في طور النمو بإحباط شديد نتيجة للقيود التي تعيق تقدمهم ولأن وجهات نظرهم وآراءهم تتعارض مع القواعد المقبولة. ويعلق احد العاملين الموهوبين على ذلك معبرا عن رفضه الإعلان عن قدراته والسعي وراء لفت الأنظار إليها حيث تبين له أن ذلك يعني أنه لم يلحظ أحد هذه الموهبة فكل ما كان يسعى إليه هو أن يشعر أن الإدارة تقدره حق قدره وتهتم لشأنه.

لقد ركزت هذه النصائح على أهمية إجراء المناقشات والمحادثات بصورة مستمرة وبهذا الشكل يكون هناك ارتباط بين هذا وما قاله الخبراء عن الذكاء الانفعالي والمهارات التي يحتاج إليها المدبرون وهي : التخلي بالوضوح فيما يتعلق بفهم توقعات العاملين وربطها بمتطلبات المنظمة و إجراء مشاورات حقيقية حول ذلك.

في استطلاع للرأي حول نوع الدعم الذي يحتاجه العاملون من المدير التنفيذي جاءت الإجابات متشابهة بشكل ملحوظ. وجاءت التقارير التقييمية القائمة على الأمانة والصرامة في المقدمة، و هناك ارتباط مهم بين الحرية في العمل والأهداف الواضحة والتوقعات، أيضا يعتبر الاهتمام ببناء العلاقات بين العاملين والمدراء من المتطلبات المهمة ولكن ذلك يتوقف على طبيعة هذه العلاقات، ومن الكلمات التي تم استخدامها :القدرة على الاستماع والتدريب وتقديم الدعم الذي يصاحبه الولاء والثقة والتكامل وضع توقعات واضحة ومنح الحرية في العمل من أجل تحقيقها. وعلى نحو مماثل يؤكد العاملون في الوقت الحالي كثيراً على تحديد القيم.

<sup>1</sup> Ibid، PP.52-54.

## رابعاً: الإدارة الموهوبة و استخدام التكنولوجيا الحديثة

ذكر جاك ويلش في إحدى لقاءاته<sup>1</sup>:

إن الخطأ الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث، بوسائل الجيل الثاني ، وعقلية الجيل الأول.

ويعني هذا أن هناك ثلاثة أجيال من المديرين:

- **الجيل الأول من المدراء:** عندما ولد الجيل الأول كانت الأسواق مازالت بكر، أي أنها كانت في حاجة كبيرة للمنتجات نتيجة لقلة عدد المنتجين، ولذلك ركز الجيل الأول على استراتيجيات إدارة العمليات الإنتاجية، وكانت العبقة الوحيدة هي نقص رأس المال. وقد اقتصر الهدف الاستراتيجي لهذا الجيل على عمليات إنتاج السلع والخدمات، وكانت الأداة الرئيسية لتحقيق ذلك هو توفر رأس المال، بجانب قنوات التوزيع.
- **الجيل الثاني من المدراء:** ظهر مع التغييرات التي حدثت في العالم، ومع تزايد عدد المنتجين والمنظمات وشدة المنافسة، وركز على الاستراتيجيات التنافسية. وكان الهدف الاستراتيجي لهذا الجيل هو القدرة على المنافسة، بجانب العمل توظيف الكفاءات التي تستطيع أن تدير المنافسة من خلال عمليات التسويق.
- **الجيل الثالث من المدراء:** نتيجة للثورة التكنولوجية وما نتج عنها من إنتاج ضخم، مما أدى إلى تراكم الأموال لدى البنوك والمنظمات المالية، هذا الوضع جعل هناك حاجة وأهمية للموهوبين للتعامل مع المعادلة الصعبة الناتجة عن تراكم الأموال والإنتاج. وكان الهدف الاستراتيجي لهذا الجيل إعادة بناء المنظمات، بحيث تكون المنظمات قادرة على التعلم وكانت الأولوية للموارد البشرية وجوهرها المواهب.

## خامساً: المدير ومستويات التعامل مع المواهب

يرى **Gandossy**<sup>2</sup> بأن ثمة ثلاثة مستويات لتعامل المدير مع الموهبة:

- ❖ **المستوى الأول:** وتتنحصر فيه مسؤوليات ومهام المدير في إدارة شؤون الأفراد بداية من عملية التعيين، ويكون بعيداً عن مفهوم الموارد البشرية.
- ❖ **المستوى الثاني:** ويركز على تنمية الكفاءات الرئيسية في المنظمة، وهذا المستوى من المديرين بالإضافة إلى مهام المستوى الأول يقوم بعملتي الاختيار والتدريب. والهدف من التدريب هو العمل على التكامل بين الكفاءات الرئيسية في المنظمة ورأس المال البشري المتاح.

<sup>1</sup> [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/j/jack\\_welch\\_2.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/j/jack_welch_2.html)

<sup>2</sup> Gandossy، R. & Kao، T، "Talent wars: Out of mind، out of practice". **Human Resource Planning**، 27(4)·2004.P.135.

❖ **المستوى الثالث:** ويركز على بناء رأس المال البشري للمنظمة، مروراً بمهام المستوى الأول والثاني، مع المزيد من الاهتمام، مع إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للشركة، والبحث عن المواهب واستقطابها للمنظمة.

ويرى الباحث أنه ونظراً لأن شخصية الموهوب ليست بسيطة ولكنها مركبة، فإن التعامل مع الموهوبين بأساليب تقليدية لا يعد كافياً لتحقيق نتائج إيجابية في استقطابهم أو الحفاظ عليهم واستثمارهم كموارد بشرية بصورة صحيحة. فكما تعمل المنظمات على تقديم مزيج تسويقي مناسب لعملائها، لكي تجذبهم إليها، يجب على هذه المنظمات أن تحرص أيضاً على تقديم مزيج تحفيزي للموهوبين يتسم بالتالي:

- ✓ التمييز في المعاملة.
- ✓ تكليف الموهوبين بالمهام غير التقليدية.
- ✓ مساعدة الموهوب على تطوير موهبته.
- ✓ منح الموهوب القدر الأكبر من الحرية.
- ✓ حماية الموهوبين من المنافسة .

#### سادساً: أين يضع المدير الموهوبين؟

طبقاً لمستويات الخبرة للموهوب والفرص الوظيفية المتاحة يتم اختيار المكان المناسب للموهوب، وهناك مستويان تنظيميان يمكن أن يستوعبا الموهوبين وهما<sup>1</sup>:

1- **الإدارة التنفيذية:** تكون المواهب والمهارات المطلوب توافرها في الموظفين في هذا المستوى عرضة للتآكل والاضمحلال. فالعديد من التطبيقات والبرمجيات والتقنيات الجديدة تظهر يومياً. فإذا ما عجز التنفيذي أو الفني عن مسايرة هذه التطورات لا يعود ذا قيمة كبيرة للشركة. ويمكن قياس موهبة التنفيذي أو الفني طبقاً لتطورات السوق، دون الاعتماد على المواهب أو المهارات التي أظهرها منذ وقت تعيينه.

فقد تتطور الأمور وتتغير الظروف إلى درجة أصبحت معها مهارات الموظف ومواهبه لا تساوي شيئاً. وفي حالة اختيار المواهب من التنفيذيين والفنيين يجب الحرص على اختيار الأحدث والتأكد من أن الموظف يتمتع بموهبة تطوير الذات. ويمكن عدا ذلك صقله بالتدريب المستمر والخبرة.

2- **الإدارة الإشرافية:** إن المواهب والمهارات المطلوبة في هذا المستوى ليست عرضة للتآكل السريع، فمعظم مواهب هذا المستوى تتصف بالفعالية الشخصية والمهارات الاتصالية والقدرات القيادية.

<sup>1</sup> Handfield-Jones, H., Michaels, M., & Axelrod, B. "Talent management: A critical part of every leader's job". *Ivy Business Journal*, 66(2)-2001, P53.



إلا أن دور الموظف الموهوب في هذا المستوى يكون أكبر تأثيراً من دور التنفيذي والفني. فهو يؤثر على ثقافة الشركة ككل، فضلاً عن أن مواهب الموظف تكون غير قابلة للتغيير أو التطور بشكل كبير كما في حالة المستوى التنفيذي والفني. لذا يجب التدقيق في اختيار الموظف منذ البداية ولا يكون للتدريب تأثير كبير على مواهب الموظف أو مهاراته، إلا إذا كان تدريباً متميزاً ومكثفاً وموجهاً ومستمرًا.

### خلاصة البحث:

- أهمية دور الإدارة العليا في دعم الأنشطة المتعلقة بإدارة الموهبة.
- الدور الجوهري الذي يلعبه المدير المباشر في رعاية الموظف الموهوب وتطوير موهبته.
- أهمية إتباع أسلوب قيادة يتسم بالمرونة ويتيح بالموهوبين إبراز طاقاتهم مع التأكيد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

## الفصل الثاني

### المبحث السادس - الإدارة العلمية للمواهب

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بالأسس العلمية التي يجب أن تقوم عليها إدارة الموهبة في المنظمة ودراسة إدارة الموهبة كنظام والإضاءة على دور المناخ التنظيمي في إدارة المواهب. ويتناول هذا أيضاً عرضاً لمراحل دورة حياة الموهبة في المنظمة ودورة حياة الموهوب الذاتية.

## المبحث السادس - الإدارة العلمية للمواهب

### أولاً: لماذا الإدارة العلمية للمواهب؟

أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة وشرطاً تستطيع الاستمرار والنمو التقدم، وتكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المتغير والمتطور، وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيسي، لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة.

وتمثل الإدارة العلمية للمواهب أهمية كبيرة، لضمان الاستثمار الصحيح للمواهب<sup>1</sup>، حيث أصبحت المواهب أهم التحديات التي تواجه المنظمات لتلبية متطلبات إدارة الأعمال في هذا العصر، والذي يتسم بالسرعة والمنافسة، وبصفة خاصة أصبحت المواهب سلعة هامة لتحقيق التميز ويكثر عليها الطلب، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها عامل هام وحاسم.

لم تنجح الإدارة العشوائية أو الاجتهادية في إدارة المواهب بالشكل الصحيح، حيث فشلت الأساليب التقليدية المعتادة في جذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها، أو تفعيل دور الموهبة وتطوير جودة الموارد البشرية، لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال.

يعتبر نظام إدارة المواهب حديث نسبياً في عالم إدارة الأعمال، حيث أن بداية الاهتمام به برز لأول مرة في التسعينيات عندما شاع استخدام عبارة **حرب المواهب**<sup>2</sup>، التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على إدارة المنظمات كإحدى استراتيجيات التطوير والتغيير. ولذا أصبحت هناك حاجة إلى إرساء قواعد وأسس علمية في إدارة المواهب.

تعتبر إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة من أبرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، نظراً لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري.

---

<sup>1</sup> Sean Conrad، "why Talent Management should be a priority for entrepreneurs"، **Hay group Magazine** October 22، 2010، P126.

<sup>2</sup> ELIZABETH G. CHAMBERS، MARK FOULON، "The war for talent"، **The McKinsey & Company journal**، Aug.1998، P52.

لقد أدى البحث والتركيز على المواهب وفق أسس ومبادئ ومعايير جودة عالية، إلى أن تعمل الإدارة على تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس لتحقيق إنجازات، وفي نفس الوقت تساعد منظمات الأعمال على مواجهة التحديات، والدخول في أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس.

يشمل الأسلوب العلمي في إدارة المواهب المراحل المختلفة للتعامل مع الموارد البشرية الموهوبة وهي:<sup>1</sup>

- ✓ جذب وتوظيف المرشحين من المؤهلين ذوي المواهب والقدرات التنافسية.
- ✓ إدارة وتحديد رواتب المنافسين.
- ✓ توفير فرص التدريب والتطوير المستمر.
- ✓ إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة.
- ✓ الإبقاء على الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم
- ✓ إتاحة فرصة صعود الموهوبين في السلم الوظيفي لأعلى.
- ✓ تحديد الموظفين الذين يستحقون الترقية.

### ثانياً: المبادئ العلمية التي تقوم عليها إدارة المواهب

تقوم إدارة المواهب على عدد من المبادئ منها:<sup>2</sup>

#### ■ الإنجاز:

يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح "ذكاء الموهبة"<sup>3</sup> على مدى اقتران المواهب بالإنجازات، وترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملاً متميزاً، وأن تنبع الموهبة من حسن استخدام المهارات وحسن توظيف القدرات في ظل قيادة متميزة.

#### ■ الثقافة:

يجب أن تتعامل المنظمة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة. وتعتبر المعرفة أهم من العوامل اللازمة لنمو المنظمة.

---

<sup>1</sup> William Schliemann، "Talent Management: A critical factor in organizational success" Metrus Group، 2010.P72.

<sup>2</sup> Edward E. Lawler III and Christopher G. Worley، "Nine Principles for Sustainable Talent Management"، working paper، Center for Effective Organizations، March 2011،P.64.

<sup>3</sup>What Is Talent Intelligence? <http://www.taleo.com/event/what-talent-intelligence>.

## ■ الاختيار والتعيين:

لم تعد أساليب التعيين ذات الصفة السياسية أو العاطفية صالحة لظهور المواهب، و تحتاج عمليات الاختيار إلى خبراء متخصصين، تمكنهم خبرتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات.

## ■ التدريب:

فالشخص الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن الموهبة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة الموارد البشرية التي تعمل على تدريب الموظفين الموهوبين، لصقل الموهبة بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم.

## ■ الاتصال:

يحتاج الموهوبون إلى قيادات إدارية ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني والمفاهيم، وكذلك التغذية العكسية التي يصدرها الموهوبين، كما تتطلب الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية.

## ■ المسؤولية في التقييم:

يجب أن يتوفر لدى المسؤولين عن إدارة المواهب المسؤولية في تقييمهم استناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقضيان على الموهبة، ولا يساعد على الانجاز والإبداع.

## ■ الذكاء العاطفي والاجتماعي:

هناك ارتباط وثيق بين الموهبة والذكاء، ويجب العمل في مساعدة الموهوبين على تنشيط ذكائهم الاجتماعي، ويتطلب ذلك أن يتمتع القادة بقدر من الذكاء الذي يمكنهم من التعامل مع الموهوبين بشكل فعال.

## ■ إدارة الصراع:

غالباً ما يكون الموهوبين سبباً أو طرفاً في الصراعات التي تحدث في المنظمة<sup>1</sup>، والموهوبون هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فموهبتهم مسار مشكلات مع البعض من العاملين، والصراع يحتاج إلى حكمة الإدارة في التعامل معه.

<sup>1</sup> 6 Tips to Manage Conflict between Staff Members

يرى الباحث أن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية يتجسد في إدارة المواهب إدارة علمية، فهي الأسلوب الأمثل لبقاء المنظمات وتميزها إلا أن العديد من الشركات و المنظمات لا تهتم بأسلوب إدارة المواهب، لذا ظهرت الحاجة الماسة للإدارة العلمية للموارد البشرية، وتخصيص إدارة للمواهب الإدارية، وتفعيل دورها لتسهم في نجاح المنظمات.

### ثالثاً: هندسة عمليات إدارة المواهب في المنظمة<sup>1</sup>

من الخطأ أن تقصر المنظمة دورها في إدارة المواهب على مجموعة من التوصيات أو القرارات، حيث أثبتت الممارسة صعوبة تحويل الأمانى أو الرغبات إلى حقيقة في المنظمة بدون أن تكون هناك مقومات حقيقية تكفل الإدارة الفعالة للمواهب، وتمر عملية إدارة المواهب في المنظمة بأربعة مراحل هي:

#### **(1- المدخلات:**

- السعي الدائم من أجل استقطاب الموهبة.
- وضع المعايير المناسبة عند الاختيار لضمان اكتشاف المواهب الحالية والمحتملة عند الأفراد.
- تعريف العاملين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها وتطورها وقيادتها وأهدافها ورؤيتها.
- اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات التي تدل على الموهبة.

#### **(2- العمليات:**

##### **2-1. الحفاظ على الموهبة واستبقاؤها:**

- نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة على المنافسة في المنظمة.
- ضمان دعم وتأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة.
- ضمان مشاركة الأفراد الموهوبين في عمليات التحديث والتطوير وإدارة المشكلات والأزمات التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة.
- توفر الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للموهوبين، للعمل وتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر حذراً وأكثر خوفاً من الخطأ وال فشل، فالوصول إلى المبتكرات و المستحدثات لا يأتي من أول مرة، ولكنه يتطلب التجربة والخطأ أكثر من مرة.

<sup>1</sup>Talent Management Process, the Sergay Group, Ltd. © 2012.

## 2-2. التطوير:

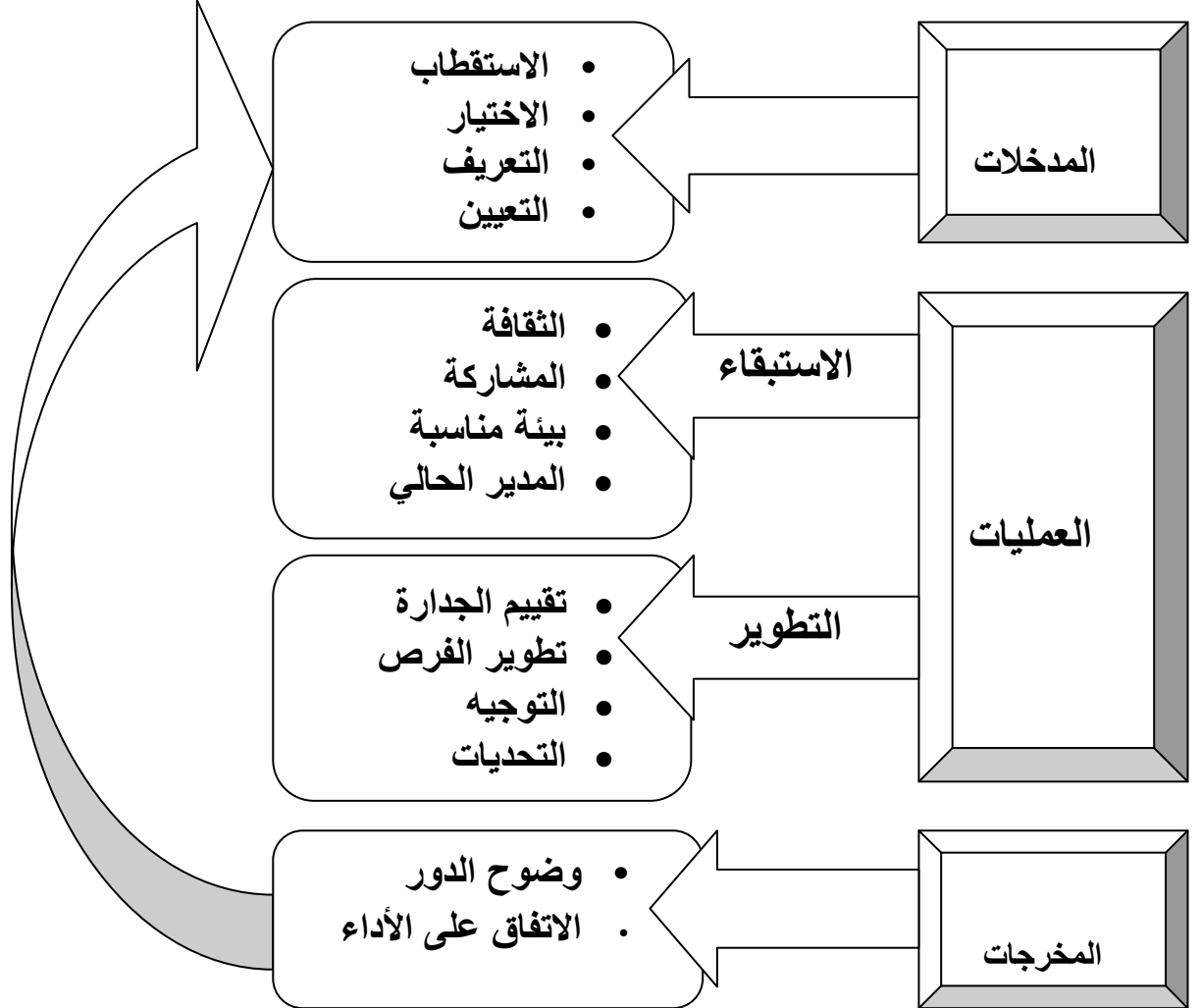
- **تقييم الجدارة:** الجدارة هي خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق للتصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة، وقد تم تقسيم الجدارات إلى خمسة أنواع بعضها أكثر ظهوراً من الأخر:
  - **الدوافع:** هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار، وتقوم باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة بعيداً عن الأخرى.
  - **الصفات:** الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.
  - **المفهوم الذاتي:** ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات ذاتية، مثل الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي ظروف.
  - **المعرفة:** المعلومات التي لدى الشخص ذات صلة بمجال عمله.
  - **المهارة:** القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية.
- و جدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من صفات البشر، بينما تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاءً وعمقاً وتمركزاً في الشخصية.
- **التطوير:** الموهبة عنصر فعال في إدارة المنظمة وتتطلب التطوير الدائم لأصحاب المواهب أنفسهم، وخلق الفرص المتطورة والمستحدثة التي تساعد على تنمية وتطوير مواهبهم.
- **التوجيه:** يستلزم التوجيه الدائم للموهبة أن يكون القائمين بهذا التوجيه من العناصر الموهوبة أو على الأقل التي يكون لديها قناعة كافية بأهمية الموهبة بالنسبة للمنظمة. وتحتاج الموهبة للتوجيه الدائم أثناء مراحل نموها لتشجيع هذا النمو، وفي نفس الوقت في جميع مراحل العمل وبصفة خاصة عند التعامل مع المستحدثات والمستجدات في المنظمة.
- **التحديات:** تواجه المواهب في المجتمعات التقليدية بصفة خاصة مشكلات وعقبات كثيرة تمثل نوعاً من التحديات التي يجب تدريبها على مواجهتها و عدم الاستسلام واليأس من الوهلة الأولى، وتلعب الموارد البشرية دوراً رئيسياً وهاماً في ذلك المجال.

## 3-(-) المخرجات (الأداء):

- **وضوح الدور:** يتصف الموهوبون بالحماس وربما أحياناً الاندفاع في العمل، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات و المهام الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها.
- **الاتفاق على معايير الجودة في الأداء:** يحتاج الموهوبون بصفة خاصة إلى تحديد دقيق لنظام عملهم حتى يكون تركيز موهبتهم في اتجاه تحقيق التمييز للمنظمة ومنتجاتها، ويطلب ذلك أن يكون هناك اتفاق على معايير الجودة في أدائه، ويمكن الاتفاق معهم على تطبيق معايير الجودة في الأداء والتي تتلخص في كمية والجودة والوقت و العمليات المستخدمة في الإنتاج.

- **التغذية العكسية:** تحتاج عملية إدارة المواهب تبادل التعرف على التغذية العكسية أو دور فعل الموهوب أو الإدارة بشكل مباشر أو متقارب على الأقل، حتى تضمن الإدارة أن الموهوب يسير في الطريق الصحيح للأداء، وفي نفس الوقت تضمن أنه ليس هناك ما يعكس صفو علاقتها بالموهوب.
- **الاعتراف والمكافآت:** يمثل التقدير المادي والمعنوي أحد العناصر الهامة في الإدارة المواهب، وهي من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب والحفاظ عليها. وكما هو معروف أنه في حالات هندسة العمليات في العمليات الصناعية أو فيما يتعلق بالآلات، فإنه يمكن السيطرة على العناصر الثلاثة (المدخلات-العمليات-المخرجات) من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقاً. ولكن يصعب تطبيق ذلك على الموارد البشرية. ويوضح الشكل التالي (4) أهم خطوات هندسة عمليات إدارة المواهب في المنظمة:

**الشكل (4) هندسة عمليات إدارة المواهب في المنظمة:**





ويمكن أن نفترض أن هناك ثلاثة اتجاهات لهندسة العمليات في الموارد البشرية:

#### ■ اتجاه السيطرة على المدخلات والتشغيل:

وفي هذا الاتجاه لا تتم محاسبة الأفراد على نتائج العمليات، بل يتم محاسبتهم على المقادير المستخدمة من المدخلات وكذلك على أسلوب التشغيل نفسه، حيث يتم تخطيط جميع إجراءات وخطوات العمل، بشكل لا يدع مجالاً لأي تغيير أو ابتكار أو ارتجال. وفي هذه الحالة تتحمل الإدارة العليا مسؤولية السيطرة على المدخلات والتشغيل، ولكنها تتخلى في المقابل عن السيطرة على المخرجات وتتقبل النتائج مهما كانت.

#### ■ أسلوب المحاسبة على النتائج:

وفي هذا الاتجاه تتم محاسبة الأفراد على نتائج العمليات وحدها فقط، ولا تتم محاسبتهم على طريقة التشغيل أو المدخلات، حيث تترك عمليات تخطيط إجراءات وخطوات العمل للموظف دون تدخل مباشر من الإدارة، وهو ما يطلق عليه في إدارة الموارد البشرية "التمكين". وفي هذه الحالة يتحمل الموظف المسؤولية عن المخرجات (النتائج) ولكنه لا يكون مسؤولاً عن المدخلات أو التشغيل. فالإدارة تتخلى عن السيطرة على المدخلات والتشغيل ولا تتخلى عن المحاسبة على النتائج (المخرجات).

#### ■ أسلوب هندسة العمليات:

الاتجاه الثالث هو هندسة العمليات يحتاج في تنفيذه إلى الموظفين الموهوبين، حيث يتم التركيز على النتائج، مع حد أدنى من السيطرة على المدخلات وأسلوب التشغيل.

#### رابعاً: دور المناخ التنظيمي في إدارة المواهب<sup>1</sup>

تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في بناء الثقافة التنظيمية، والتي تتمثل بتوفير المناخ التنظيمي المناسب لفهم التحديات التي تواجه المواهب وتدريبهم ليسلكوا السلوك الريادي في العمل، وتعزيز الثقة فيهم وإشاعة الثقافة التنظيمية التي تسمح بالعمل حتى لو أخطؤوا وأن يتعلموا من أخطائهم، وأن يبنوا مقاييس اتخاذ القرار والمشاركة في الرؤى المستقبلية.

وتساهم الثقافة التنظيمية في الاكتشاف المبكر للذين لديهم مواهب وطاقات كامنة وقدرات تمكنهم من أن يكونوا مديري المستقبل<sup>2</sup>. حيث أن أي أداء مؤسسي يؤثر على درجة العاملين فيه، ولذلك يجب أن تهتم عمليات التطوير التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء دائماً بالعنصر البشري والرفع من كفاءته، وأن التخطيط لمثل هذه البرامج وتنفيذها سيتيح بالتأكيد للمنظمة إعداد مواردها البشرية وتكوينها وتأهيلها لمناصب قيادية مستقبلاً.

<sup>1</sup> The Lean Homecare Consulting Group, LLC.  
[http://www.leanhomecare.com/our\\_services/talent\\_management](http://www.leanhomecare.com/our_services/talent_management)

<sup>2</sup> Talent Management Practices and Corporate Strategies.  
<http://www.managementstudyguide.com/talent-management-practices-and-corporate-strategies.htm>

يصنف الأفراد بصورة عامة وفق إطار المنظمة الحديث من ناحية الأداء إلى أربعة أصناف و هم:

- النجوم.
- المجدون.
- الكسلاء.
- المستخدمون المتعبون.

ولا شك أن كل مجموعة تحتاج لأسلوب خاص من التدريب ولعل ما هو مهم هو المستوى الأول والثاني الذي يملك مستوى الأداء المرتفع والقدرات الهائلة، وهو المستوى الذي يظهر فيه الموهوبون، والذي يعتبر تدريبهم من أهم الأعمال التي تستهدف زيادة وتنمية لقدراتهم ولتأهيلهم للعمل في مركز أعلى مع قدر أكبر من المسؤولية والتأثير في التخطيط واتخاذ القرار في المستقبل.

وعليه يتضح أهمية تركيز المناخ التنظيمي على إعداد القدرات البشرية ومن ثم التوجه نحو ما يمكن إنجازه كما يتضح أيضاً أن الأداء المؤسسي مرتبط بشكل ذاتي بالقدرة على إدارة و استثمار الرأسمال البشري لدى المنظمات بصورة فعالة بما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء والإنتاجية والجودة التي تشكل بمجموعها عناصر التنافس الاستراتيجي بعيد المدى الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد.

ويتطلب ذلك أولاً أن يكون لدى المنظمة النظم، والهيكل، واللوائح والقوانين ما يضمن زيادة قدرة المناخ التنظيمي للاحتفاظ بالموهب من خلال<sup>1</sup>:

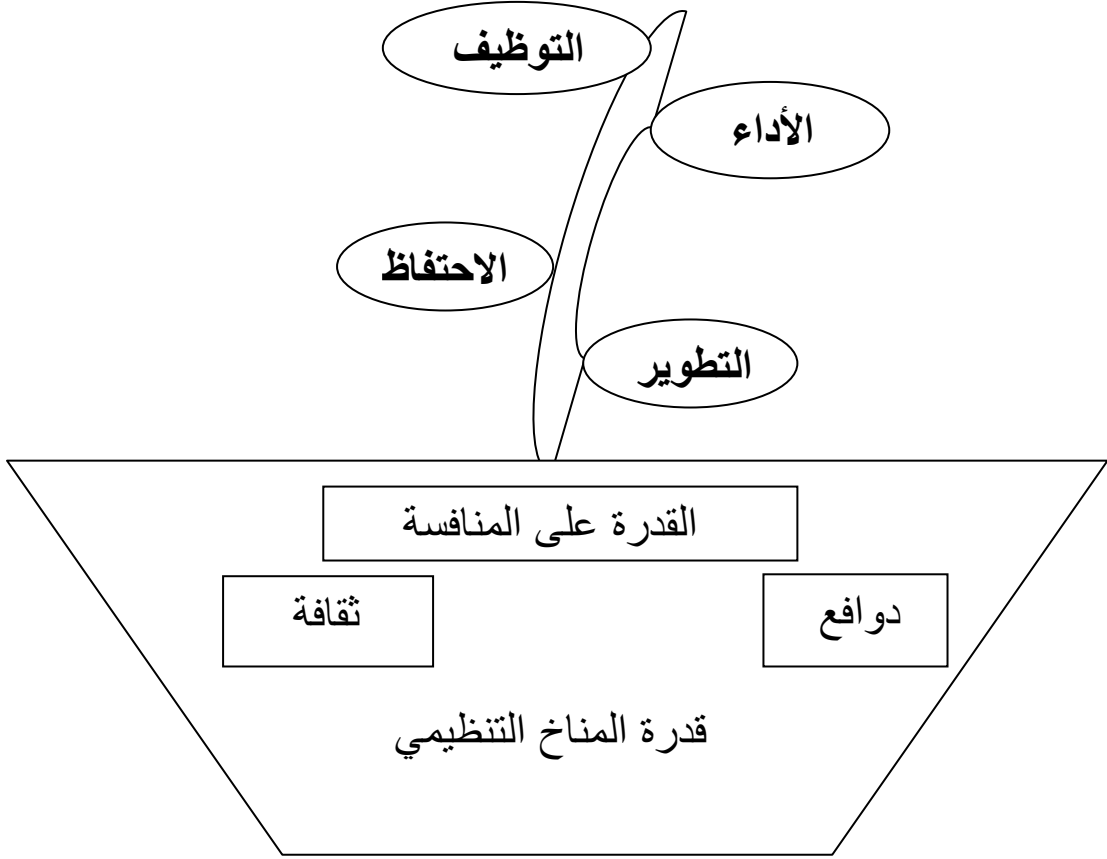
- ✓ الدوافع الإيجابية للمنظمة اتجاه الموهبة
- ✓ ثقافة المنظمة الداعمة للمواهب
- ✓ توفير الإمكانيات الأخرى التي تساعد على زيادة القدرة على المنافسة.

ويعمل المناخ التنظيمي على ضمان المناخ المناسب للتوظيف والتطوير والاحتفاظ وأداء الموهوبين.

ويوضح الشكل (5) قدرة المناخ التنظيمي على إدارة المواهب وذلك من خلال:

<sup>1</sup> Bill Millar. "Building an integrated talent management strategy". Briefing Paper from the Economist Intelligence Unit, November 2007, P 8.

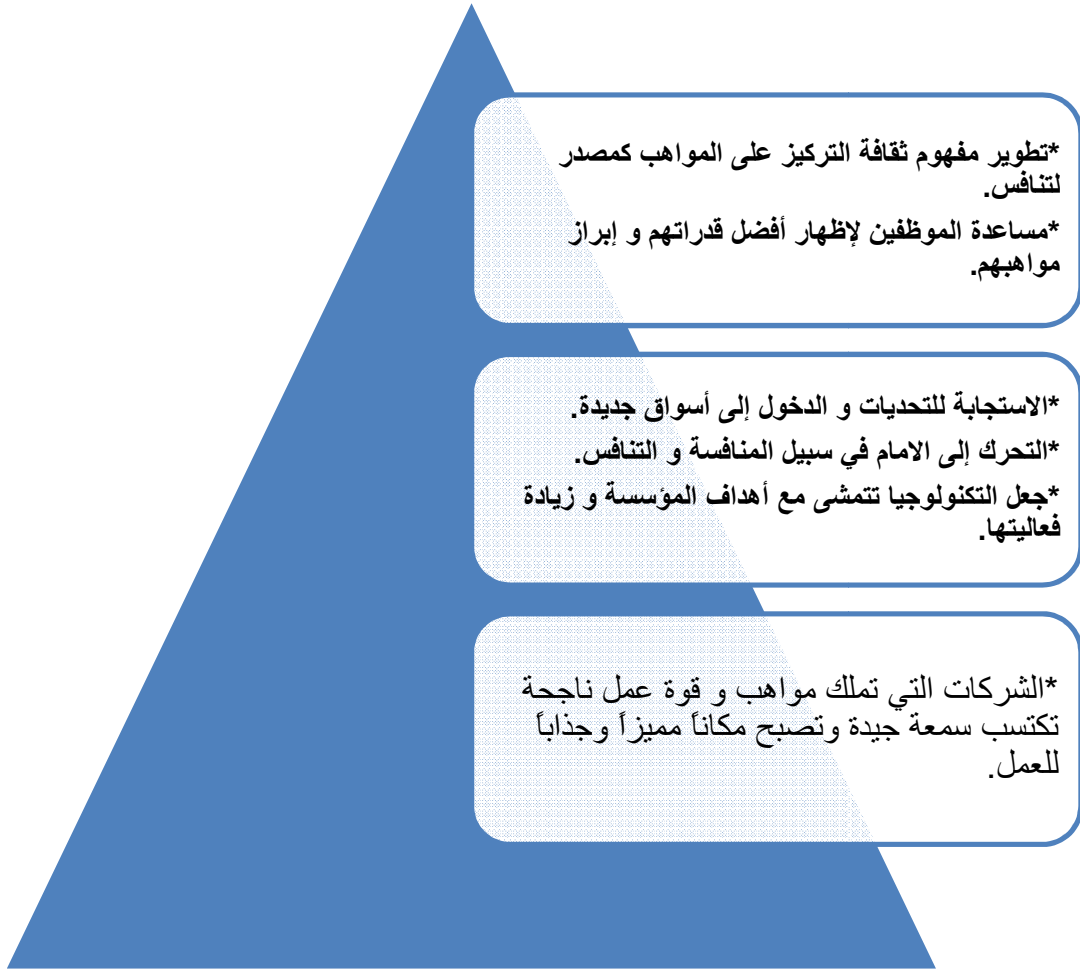
الشكل (5) قدرة المناخ التنظيمي على إدارة المواهب:



المصدر: The Lean Homecare Consulting Group 2009

وتأتي أهمية توفر المناخ التنظيمي المناسب لضمان اكتشاف المواهب والحفاظ عليها واستثمارها من أنه يوفر البيئة المناسبة التي تساعد الإداري على تحقيق ذلك حيث يعمل على:

### الشكل (6) مزايا تطوير الإطار التنظيمي في إدارة المواهب:



المصدر: «Developing An Integrated Talent Management Framework»  
2008، Newfoundland & Labrador

## خامساً: أساليب إدارة المواهب

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصراً هاماً وحاسماً في إدارة المنظمة والاحتفاظ بالمواهب و استثمارها يمثل عانداً كبيراً مادياً واستراتيجياً أمام المنافسين، ومن أهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي:

- ❖ **وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية<sup>1</sup>:** تهتم المنظمات التي تسعى إلى التفوق و التمييز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي وشروط شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة أو وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.
- ❖ **المقارنة المرجعية<sup>2</sup> (Benchmarking):** وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات و المعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على استراتيجيتها وأساليبها في إدارة وقياس جدول المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها.
- ❖ **تخصيص وظيفة في الموارد البشرية لاكتشاف المواهب:** يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات المختلفة عن البحث عن المواهب لجميع مستويات المنظمة وسعي من أجل رعيتهما والاحتفاظ بها مع وضع معايير بقياس مواهب الموظفين وفي نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.
- ❖ **تدخل الإدارة العليا:** يجب أن تدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافأة ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.
- ❖ **اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب<sup>3</sup>:** يجب أن تكون هناك خطة استراتيجية في المنظمة تعمل على ربط استراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة في المنظمة و تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها. ثم العمل على سد هذه الفجوة من خلال تعيينات جديدة أو استقطاب المواهب.
- ❖ **تهيئة بيئة العمل:** وجعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب وتشجيع الابتكارات والأداء الغير التقليدي ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين

<sup>1</sup> Oracle, "Building an integrated talent management strategy", A briefing paper from the Economist Intelligence Unit sponsored by Oracle, 2007, P46.

<sup>2</sup> Paul R. Bernthal, Ph.D., and Richard S. Wellins, Ph.D., "Retaining Talent: A Benchmarking Study", Development Dimensions International, working paper, 2006, P71.

<sup>3</sup> Alan Bird, Lori Flees and Paul Di Paola, "Start filling your talent gap", Business Strategy Review, Spring 2010, P21.

والسؤال الذي يطرح نفسه:  
❖ لماذا تعتبر إدارة الموهوبين أصعب من إدارة العاديين؟

تعتبر إدارة الموظفين الموهوبين أكثر صعوبة من إدارة الموظفين الآخرين للأسباب الآتية:

- **شخصية الموهوب:** تختلف شخصية الموهوبين عن شخصية الأفراد الآخرين، من الناحية النفسية والعلاقات الوظيفية والاجتماعية، وغالباً ما يتصفون بمزاج عصبي متقلب. ولذلك فإن أهم ما يتصف به الموهوبون هو القلق الدائم وعدم الاستقرار النفسي، ويحتاج ذلك إلى معاملة خاصة من المديرين لكي تعمل على تقليل القلق وعدم الاستقرار حتى يستطيعوا أن يتفرغوا لإبداعاتهم.
- **المسؤوليات والمهام الصعبة التي يتحملونها:** نظراً لقدرات الموهوب الخاصة فغالباً ما تسند إليه الكثير من المهام الصعبة والمعقدة التي لا يستطيع الآخرون إنجازها والتي ما تكون أهم وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين ويؤدي ذلك الى انشغال الموهوب بالكثير من الأعمال ذات الأثر على النتائج.
- **اختلاف طريق تفكير الموهوب عن الآخرين:** يتضح من أساليب الحوار والمناقشة مع الموهوبين، وكذلك ردود أفعالهم أنها مختلفة عن ما يتوقعه المدير، وكثيراً ما تكون مفاجئة وغير معتادة وقد يربك ذلك المدير عند التعامل مع الموهوب ولكن عليه أن يكون مستعد دائماً مع ابتكارات ومفاجآت الموهوب في الحديث وإثارته لبعض الجوانب أو التوقعات غير التقليدية.

**سادساً: دورة حياة إدارة المواهب**

**1-6 دورة حياة الموهبة في المنظمة<sup>1</sup>:**

تهدف دورة حياة إدارة الموهبة في المنظمة إلى العمل بشكل دائم ومستمر على تواجد المواهب من خلال الأنشطة المختلفة للمنظمة التي تشترك فيها جميع الوحدات الإدارية وللعمل على تعظيم دور الموهبة في تحقيق الأداء وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة.

وتتحمل المنظمة المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديرها لسمعتها وشهرتها في المجتمع المحيط وتحمل المنظمة مع المجتمع مسؤولية تطوير الموظفين ليس من الجانب المهني فقط ولكن من الجانب الاجتماعي أيضاً، فالموظفون الموهوبون سوف يعملون بشكل مباشر على تميز المنظمة التي يعملون فيها، وبشكل غير مباشر على تقدم المجتمع الذي يشمل المنظمة نفسه. وتمر دورة الحياة الكاملة من اكتشاف وجذب وتفعيل المواهب في المنظمة بالمراحل التالية:

<sup>1</sup> Cindee Dresen , "Talent Management Life Cycle Model" , Corporation for skilled workforce-Business & Industry strategies, 2008 .

<http://findtalent-keepalent.wikispaces.com/Talent+Management+Life+Cycle+Model>

#### 6-1-1-(-) التخطيط:

- ✓ خطة عمل المنظمة.
- ✓ خطة إدارة الموارد البشرية.
- ✓ خطة إدارة المواهب.
- ✓ السياسات المتبعة في التنفيذ.

#### 6-1-2-(-) إدارة الكفاءة:

- ✓ تحديد قيم وثقافة العمل.
- ✓ تحديد الكفاءات والجدارات داخل المنظمة.
- ✓ تحديد شكل وموصفات الوظيفية.

#### 6-1-3-(-) الاستقطاب:

- ✓ تحديد مصادر الحصول على الموهبة.
- ✓ الاستفادة من شبكة العلاقات الاجتماعية للمنظمة.
- ✓ اختيار الأفضل من بين المتقدمين للوظائف.
- ✓ تأثير قوة العلامة التجارية للمنظمة.
- ✓ الدقة والجودة في عمليات الاختيار .
- ✓ تأثير الأجور والحوافز.

#### 6-1-4-(-) تكوين نظم المعرفة والتعلم:

- ✓ تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية.
- ✓ بناء ثقافة المنظمة.
- ✓ الأدوار القائمة على المنهج العلمي.
- ✓ برامج التأهيل والحصول على الشهادات المعتمدة.
- ✓ توفير نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية.

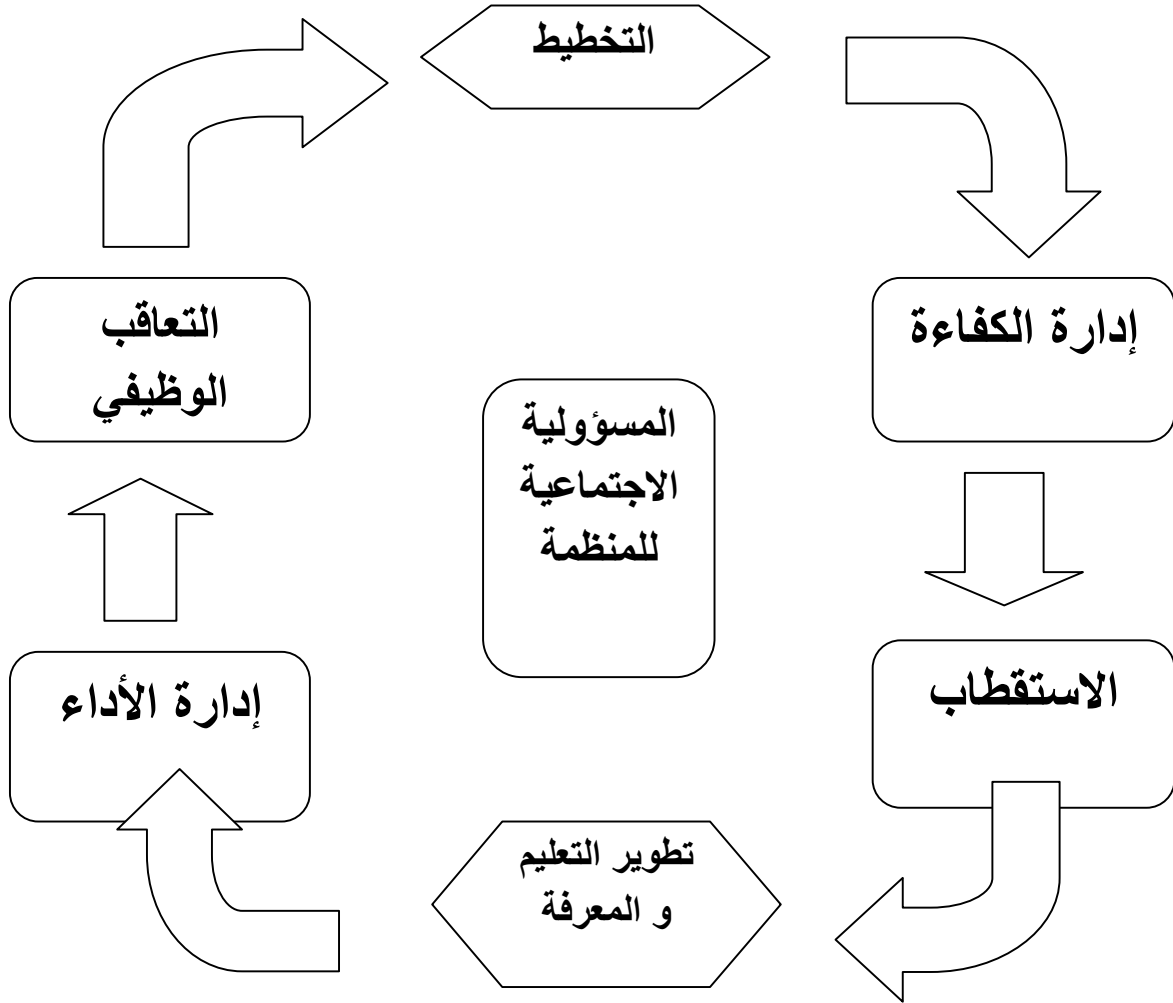
#### 6-1-5-(-) إدارة الأداء:

- ✓ تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للأداء.(المسؤوليات و المهام)
- ✓ الدعم الذاتي من الموظف للأداء.
- ✓ الدعم الإداري من الموظف للأداء.
- ✓ التغذية العكسية 360 درجة لجميع مراحل الأداء.
- ✓ تدعيم الفئات والجدارات.
- ✓ تقديم الحوافز المعنوية والمادية القصية والطويلة الأجل.

## 6-1-6-التعاقب الوظيفي:

- ✓ مراقبة الموهبة.
- ✓ توقع الاحتمالات المتقدمة لتحقيق الأداء الأفضل.
- ✓ تخطيط المستقبل الوظيفي للموهوب.
- ✓ مراعاة خطة إحلال المواهب.
- ✓ التقاعد والإحلال الوظيفي. ويوضح الشكل(7) أهم مراحل دورة حياة الموهبة في المنظمة:

### الشكل(7) دورة حياة الموهبة في المنظمة:



المصدر: Corporation for skilled workforce-Business & Industry strategies By Cindee Dresen,2008.



## 6-2) دورة الحياة الذاتية للموظف الموهوب<sup>1</sup>.

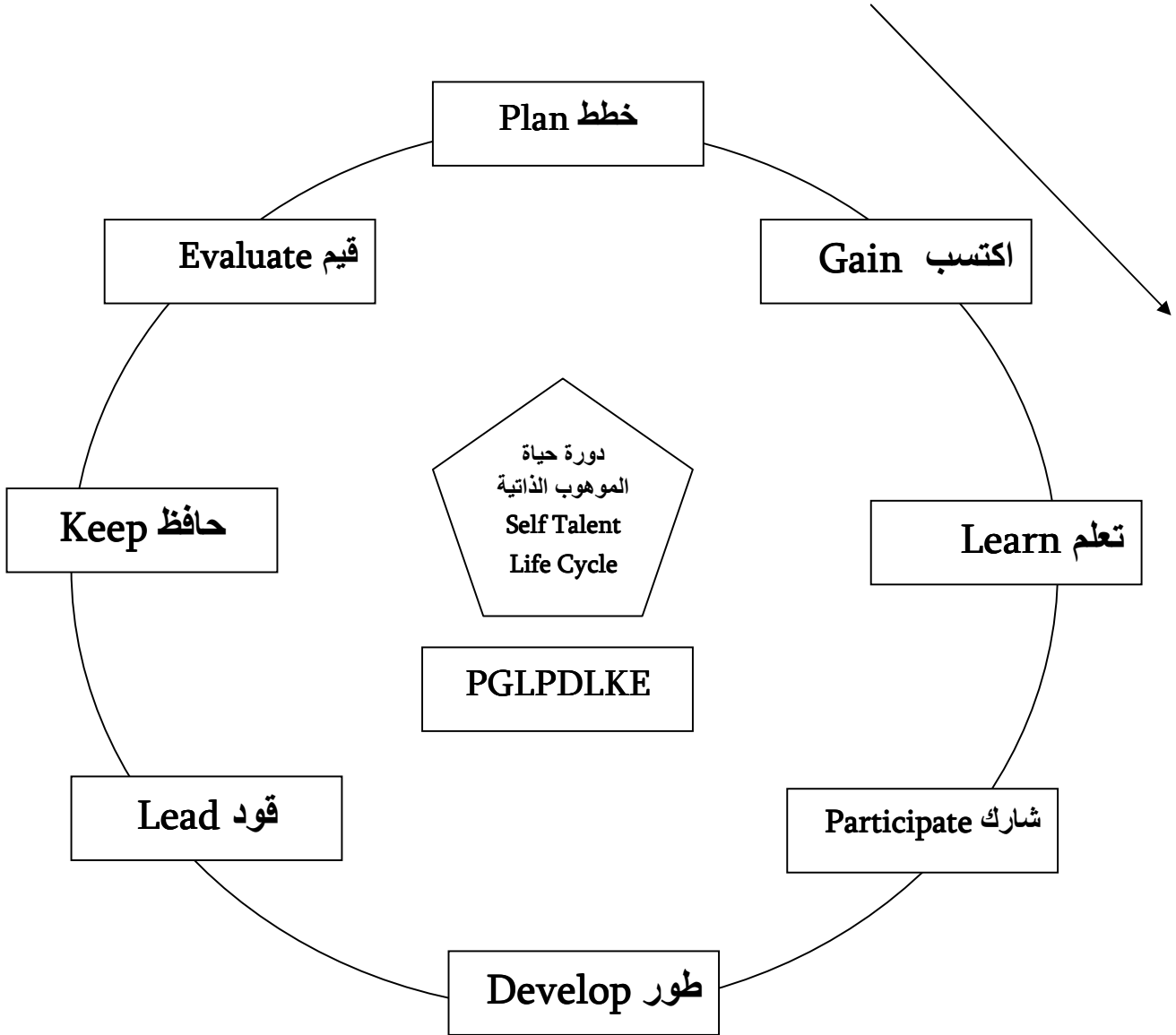
كما أن هناك دورة حياة للموهبة داخل المنظمة تديرها الموارد البشرية وإدارة المنظمة، فإن هناك دورة حياة ذاتية للموهبة في داخل الفرد وهي تتكون من ثمانية مراحل، وقد يعجز بعض الموهوبون الالتزام أو السير تبعاً لهذه الدورة، ولكن يجب أن يكون هناك توجيه ودعم دائم لهم من الموارد البشرية بالمنظمة بهدف استكمالهم لدورة حياة الموهبة بداخلهم:  
والمراحل هي:

- 1) **خطط-Plan**-من أجل اكتشاف موهبتك واسع من أجل إظهارها.
- 2) **اكتسب-Gain**-المعارف الحديثة اللازمة لتحديث الموهبة والأداء.
- 3) **تعلم-Learn**-المهارات الإضافية التي تعزز موهبتك.
- 4) **شارك-Participate** الآخرين أفكارهم وشارك أفكارك مع الآخرين في مجال العمل، حتى تكون موهبتك مرتبطة بالبيئة التي تعمل فيها.
- 5) **طور-Develop**-أفكارك وأدائك من خلال البحث.
- 6) **قد-Lead**-الآخرين في اتجاه تحقيق التقدم ولا تستسلم للمحيطين.
- 7) **حافظ-Keep**-على موهبتك، فهي في حاجة إلى صيانة عقلية ونفسية وروحية.
- 8) **قيم-Evaluate**-نفسك دورياً، وتعرف على معدل صعود منحني الموهبة لديك، وتدخل في الوقت المناسب لتصحيح المسار إذا لزم الأمر.

---

<sup>1</sup> Jim Collins: **Self Talent Life Cycle**. American Incite.2009  
<http://www.americanincite.com/talent-life-cycle/>

الشكل (8) دورة الحياة الذاتية للموظف الموهوب



المصدر: Jim Collins 2009، 'American Incite' Self Talent Life Cycle

## سابعا: رعاية واحتضان المواهب<sup>1</sup>

هناك بعض الخطوات التي يجب أن يراعيها العاملون في الموارد البشرية، وإدارة المنظمة بهدف رعاية واحتضان المواهب وهي:

### 1-7-1- أثناء التعيين:

- ✓ إعطاء فرصة التعيين للموظفين الذين يمتلكون الخلفية والمهارات الأساسية اللازمة للوظيفة، وعدم قبول الحلول الوسط وتطبيق معايير جودة صارمة عند الاختيار.
- ✓ اختيار الموظفين المتميزين أو الذي تستشعر بامتلاكهم لمؤهلات التميز الشخصية، والذين سبق لهم العمل في منظمات متميزة أو جيدة على الأقل.
- ✓ استبعاد المتقدمين للوظيفة الذين اعتادوا التنقل بين الوظائف في منظمات مختلفة لأسباب غير مقنعة، ويجب عدم الإهمال في الاستفسار من الشركات السابقة التي كان يعمل بها الموظف.
- ✓ تحديد المرتبات طبقا للمستويات المنافسة، مع مراعاة عدم المغالاة أو التقليل الذي يظهر أن هناك فرق كبير بينك وبين المنافسين في السوق.

### 2-7-2- أثناء التوظيف:

- ✓ تحديد المستوى الحالي للموظف، والمستوى المستهدف أو الذي تريده المنظمة، وتحديد الفجوة التدريبية التي توضح القصور في المعارف والمهارات، والتي يجب على المنظمة السعي من أجل إكسابها له بعد التعيين.
- ✓ تحديد الأهداف الأدائية للموظف التي يمكن الوصول إليها على المدى البعيد والتي ترى انه يمكن تحقيقها، وبصفة خاصة تلك التي لم يذكرها أو يفكر فيها الموظف أثناء المقابلات.
- ✓ على الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين أن تضع نظام لمراقبة نمو العاملين الجدد والعمل بصفة دورية على إتاحة فرص العمل التي تتناسب مع النمو في معارفهم ومهاراتهم.
- ✓ وضع مخطط لتقدير الانجازات والنجاحات التي يحققها الموهوبون وتكريمهم بشكل مؤسسي، وتقديم الجوائز وشهادات الامتياز والتقدير التي يمكن أن يحتفظوا بفخر بها الموظف.
- ✓ تقديم المنح الدراسية والتدريبية المتميزة، والتي يمكن أن تمثل نوعاً فاعلاً من الاستثمار في الموارد البشرية، وتقع العائد الاستثماري الكبير منه.

<sup>1</sup> Allison Stamm. " The Strategic Development of Core HR Systems", **Helping Leaders Go Beyond Administrative and Compliance**. 2002.P187.

### 3-7 المحافظة على المواهب:

- ✓ الملاحظة والمتابعة الدائمة للموهوب، من خلال اللقاءات المخططة وغير المخططة، بهدف التعرف الدائم على اتجاهاته في العمل وخطته المستقبلية.
- ✓ تقديم العروض المتميزة للموهوبين من حيث الانتقال إلى مستويات أو وظائف أو أماكن أفضل لاستثمار موهبته.
- ✓ تقديم الحوافز المادية والمعنوية غير الدورية في المناسبات والاحتفالات والمؤتمرات التي تعقده المنظمة.

### ثامنا: تنمية المواهب

تتم عملية تنمية المواهب من خلال الإرشادات التالية:

**8-1- لا تقتصر عمل الموهوب على مجال واحد متكرر:** يصيب الملل الموظف الموهوب إذا كان هناك تكرار في عمله، ويفضل أن تكلفه بمهام لم يسبق له أدائها، أو أن تجعله ينتقل بين الوظائف ذات الصلة بتخصصه أو مجال عمله، حيث أن ذلك يساعده أن يكتسب مهارات جديدة ومتنوعة.

**8-2- اجعل الموظف الموهوب مسؤولاً:** لا تجزأ المسؤولية أو المهام التي تكلف بها الموظف الموهوب، اسند إليه مشروع كامل، حيث يستطيع أن يمارس موهبته بشكل كلي وليس جزئي في إدارة المشروع في إدارة الوقت وحل المشكلات. وهاتان المهارتان من أصعب المهارات التي يمكن أن يتميز فيها الفرد، بالإضافة إلى ما تمنحه عملية إدارة مشروع كامل للموظف الموهوب من إحساس بالحرية والاستقلال، ويمثل ذلك حافزاً كبيراً على تطوير مواهبه.

### الشكل (9) كيف تنمي المنظمة مواهب الموهوبين:

- لا تقتصر عمل الموهوب على مجال واحد متكرر.
- اجعل الموظف الموهوب مسؤولاً.
- اجعل الخلافات الشخصية مع الموهوب نقطة انطلاق.
- لا تبخل على الاستثمار في المواهب.
- التوازن بين قطاعات المنظمة في إدارة الموهبة.
- الأهتمام بشبكة المواهب.

المصدر: Integrated talent management part 1: Understanding the opportunities for success. (2008 July). IBM Institute

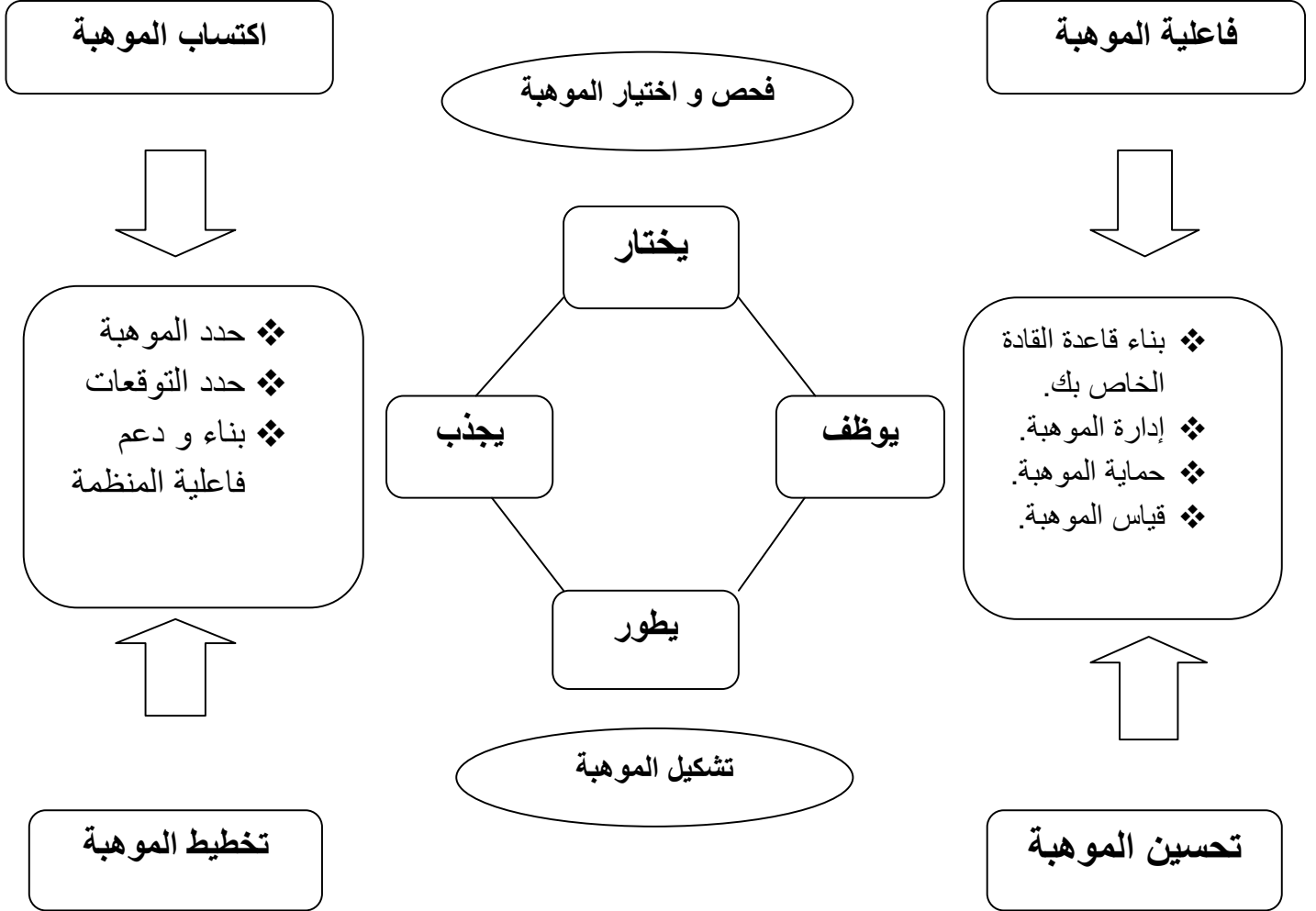
**3-8- اجعل الخلافات الشخصية مع الموهوب نقطة انطلاق:** عليك أن تتعود أن الخلافات مع الموهوب في الرأي هي دليل صحة نضج شخصي للموهوب، لأنك إذا ما ركزت عليها سوف تخسر ابتكاراته وعليك أن تتعامل مع الخلافات مع الموهوب على أنها الطريق لتنمية مواهبه وخبرته، لكي يعطي المنظمة التي يعمل فيها المزيد من الإبداع. وعليك أن تدرك أن التجربة في صميمها مقرونة بالخطأ، ولا بد أن يتبع كل تجربة خبرة جديدة أكثر تكشفاً ووضوحاً لحقائق الأمور.

**4-8- لا تبخل على الاستثمار في المواهب:** من الأهمية أن تكون لديك خطة وموازنة خاصة للاستثمار في المواهب، من حيث التوجيه أو التدريب أو التحفيز المادي والمعنوي.

**5-8- التوازن بين قطاعات المنظمة في إدارة الواهب:** لا تقصر تواجد الموهوبين في مجال أو مكان في المنظمة، عليك أن تعمل على تواجدهم في كل المجالات بشكل متوازن يجعل النمو متكافئ في كل القطاعات، بالإضافة إلى أن ذلك سيجعل مستقبلين جيدين للخبرة، والحدثة في العمل ويستثمر طاقتهم وإبداعاتهم في توطين الجديد، والحديث بشكل يتناسب مع الواقع، وفي نفس الوقت يخلق لديك شبكة المواهب على مستوى المنظمة والتي تستطيع من خلال الاهتمام بها أن تجعلها المحرك والمولد للجديد والحديث، وفي نفس الوقت حائط الصد أمام هجوم المنافسين.

**6-8- الإهتمام بشبكة المواهب والعمل على تطويرها باستمرار** ويوضح الشكل (10) خطوات بناء شبكة المواهب في المنظمة.

الشكل (10) إدارة الموهبة



المصدر: Hudson's Talent Management framework.2010

<http://hudson.cn/en-gb/foremployers/talentmanagement.aspx>

## خلاصة البحث:

- ✘ الإعتقاد على الأسس العلمية تعتبر ضرورة ملاحه في إدارة المواهب نظراً للتغيرات المتلاحقة والسريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- ✘ اعتبار إدارة المواهب إحدى النظم الفرعية من نظام إدارة الموارد البشرية.
- ✘ تعتبر إدارة الموهوبين أصعب من إدارة العاديين وذلك لشخصية الموهوب والمسؤوليات والمهام التي يتحملونها واختلاف طرق تفكيرهم عن الآخرين.

## الفصل الثاني

### المبحث السابع - الإدارة الإستراتيجية للمواهب

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المواهب وفاعلية القيادة والإدارة الاستراتيجية للمواهب في تحفيز الموهوبين وتطوير موهبتهم كما يهدف هذا المبحث إلى تقديم نماذج مختلفة تساعد الشركات في إدارة أداء العناصر الموهوبة.



## المبحث السابع الإدارة الإستراتيجية للمواهب

### أولاً: استراتيجيات إدارة المواهب

يمكن تحديد الاستراتيجيات الرئيسية التي تقوم عليها إدارة المواهب في أي منظمة في ثلاث استراتيجيات رئيسية هي:

**1-1- التحول إلى منظمة يختارها العاملون<sup>1</sup>:** تحقق المنظمة قمة نجاحها في مجال جذب وإدارة المواهب، عندما تستطيع أن تحقق نجاحاً في توفير البيئة والنظام الجاذب للمواهب وليس الطارد لها، هناك بعض المنظمات والشركات المتميزة التي يطمح الكثير من العاملين بالعمل فيها، ويظل هذا الطموح معهم وهم يعملون في منظمات كبيرة وناجحة أخرى، بل أن هناك الكثير ممن يسعون جاهدين لتطوير أنفسهم من خلال الدراسة والتدريب في محاولات مستمرة لكي يؤهلوا أنفسهم للتقدم للوظائف التي تعلن عنها مثل هذه المنظمات.

إن هذا يجعل المنافسة بين الموهوبين لتعظيم موهبتهم وصقلها من أجل الانضمام إلى فريق العمل بالمنظمة، بدلاً من أن تكون المنافسة بين المنظمات أو الشركات من أجل استقطاب وجذب الموهوبين، وهذا ما يطلق عليه أن الموهوبين يختارون المنظمة التي يرغبون العمل فيها ويسعون للانضمام لفريق العمل.

**1-2- إستراتيجية الجذب<sup>2</sup>:** تعمل المنظمات المتميزة على أن تحقق نجاحات وشهرة كبيرة، كي تستطيع أن تكون منظمات جاذبة للعمال الموهوبة. ومع أن نظام الأجور يلعب دوراً كبيراً في عملية الجذب، إلا أن ذلك لا بد أن يرتبط بنظام استراتيجي مخطط من جانب المنظمة يسمح لها بجذب الكفاءات بإضافة عناصر جاذبة أخرى مثل فرص التدريب المتطور في الداخل والخارج، والترقي والحوافز الأخرى المتعلقة بضمانات مختلفة في الجوانب الاجتماعية والصحية، وفي نفس الوقت يسمح لها بالنمو وتحقيق التقدم الوظيفي لدرجات أعلى.

ويجب أن تنظر المنظمة لعملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية تراعي الاحتمالات والتطورات التي ترتبط بسوق العمل، بما يحقق أعلى درجات الانتماء والولاء للعاملين فيها بصفة عامة، والموهوبين بصفة خاصة.

<sup>1</sup> "Integrated talent management Part 3 – Turning talent management into a competitive advantage: An industry view". (2008). www.IBM.com

<sup>2</sup> "what is talent management: defining a clear technology strategy" ، (2007) www.talent management101.com

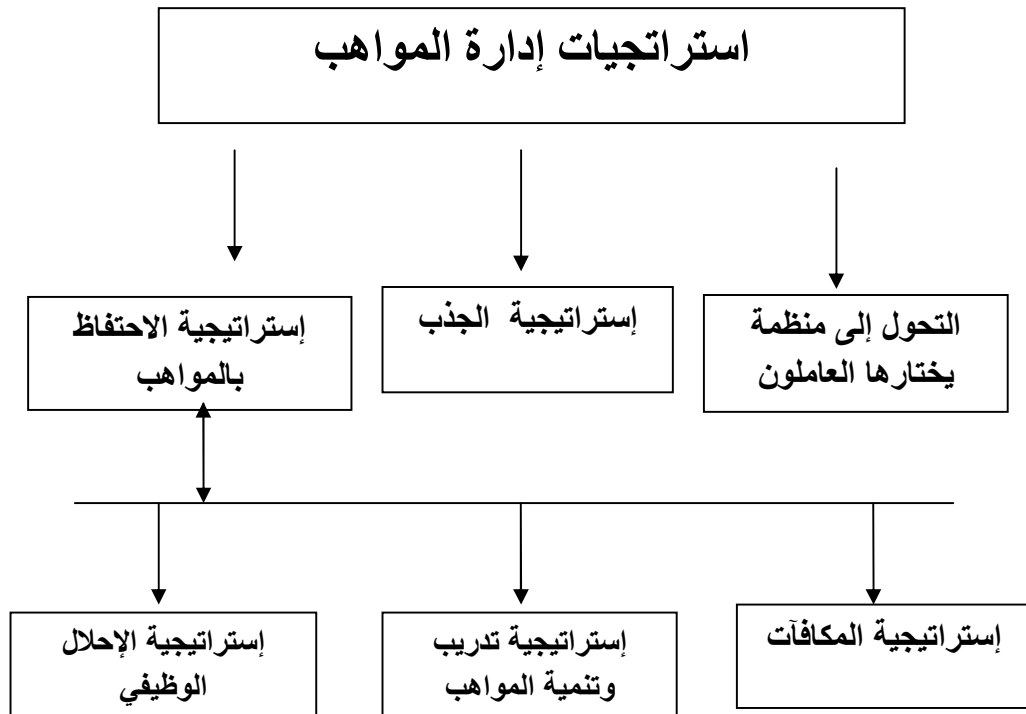
**3-1- إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب<sup>1</sup>**: سواء كان الموهوب هو الذي سعى لإنضمام للمنظمة أو أن المنظمة هي التي سعت إليه، فإنه منذ التحاقه بالعمل والتفاعل مع البيئة الداخلية سوف يواجه بعض المشكلات الناتجة عن محاولاته للموائمة بين توقعاته المسبقة والواقع الذي يواجهه.

ويمكن أن يمثل ذلك عاملاً منفرداً للموهوب إذا لم تكن هناك خطة تساعد الموهوبين في بداية عملهم بالمنظمة على الاندماج في المناخ التنظيمي وتقليل الآثار السلبية التي يمكن أن تنتج عن عدم وجود إتصال في بداية العمل، ويجب أن تركز الخطة على تقريب الرؤى بين الموهوب والمنظمة بصفة عامة، وكذلك بين الموهوب والقيادة التي سيعمل من خلالها.

ومع استمرار الموهوبين لعمل في المنظمة يجب أن تكون هناك برامج أو استراتيجيات فرعية، للتعامل معهم نظراً لأهميتها في ضمان استمرارية الموهوبين في العمل، وعدم تحول جزء من تفكيرهم للبحث عن فرص أفضل، وأهم هذه الاستراتيجيات الفرعية:

- ✓ إستراتيجية المكافآت.
- ✓ إستراتيجية تنمية وتدريب المواهب.
- ✓ إستراتيجية تخطيط الإحلال الوظيفي.

### الشكل (11) استراتيجيات إدارة المواهب



<sup>1</sup> Retention is much more than physical presence.  
<http://globaltalentstrategy.com/en/article/retention-strategies-20-91>

## ثانياً: الإدارة الإستراتيجية للمواهب

تركز المنظمات المتميزة على إدارتها للمستقبل وهي تدبر الحاضر، حيث أن المنظمات التي تسعى من أجل التميز أن تكون أدواتها إستراتيجية أي أنها تدبر الحاضر وعينها على المستقبل، حيث يكون ذلك دافعا لها للعمل بصفة دائمة ودورية على تحديد الكفاءات والمهارات والخبرات التي سوف تحتاجها المنظمة في المستقبل. لكي تستمر في حفاظها على مستوى أدائها المتميز وفي نفس الوقت تحقيق مستوى أكثر تميزاً في المستقبل.

وتأتي أهمية قيام المنظمة بقراءة مستقبلها فيما يتعلق بالموارد البشرية، أنها تخلق لنفسها فرصة زمنية أكبر وأوسع في استقطاب المواهب المناسبة لها من خلال معايير بحث دقيقة، وعوامل استقطاب قوية.

وتتطلب الإدارة الإستراتيجية للمواهب ما يلي<sup>1</sup>:

### 2-1- دخول الموهبة لبيئة عمل المنظمة وذلك من خلال:

- ❖ استخدام وسائل البحث الجديدة والحديثة للبحث عن المواهب بين الطلاب قبل تخرجهم، أو بين الباحثين عن فرصة عمل أو من بين العاملين في منظمات الأخرى.
- ❖ ضرورة أن تكون لدى الموارد البشرية وهي تبحث عن المواهب، بطاقات دقيقة لوصف الوظائف وتحديد متطلبات شغلها، وبصفة خاصة من صفات نادرة.
- ❖ إعداد نظام دقيق لإجراء المقابلات مع المتقدمين للحصول على وظائف في المنظمة، يعتمد على النظرة المستقبلية للمتقدم للوظيفة ، دون إعطاء الاهتمام كله للوضع الحالي.
- ❖ تحتاج الموهبة منذ بداية استقطابها أو تعيينها إلى توفير مناخ الرعاية لها بهدف النمو والنضوج والبقاء ، ولا بد أن تكون هناك عوامل قوية تساعد على استبقاء الموهوبين.
- ❖ وجود آليات إدارية متطورة تساعد على اندماج الموظف الجديد في ثقافة المنظمة، و التجانس والتلائم مع مجال العمل، وكذلك متطلبات الوظيفة التي يشغلها أو التي تم تعيينه عليها.
- ❖ تشجيع الموظف الجديد منذ بداية عمله في المنظمة، على الالتزام بحد أدنى من معايير الجودة في الأداء والإنتاج، وتترك له مساحة لكي يقدم مستويات أعلى مما هو مطلوب منه، ونجاح المنظمة في ذلك يعني نجاحها في الاختيار الجيد للعاملين المؤهلين، لدفع المنظمة لمزيد من التميز في المستقبل.

<sup>1</sup> Kate G. & John B., " Talent management: a strategic imperative." **The Ashridge Journal**· spring 2007.P.27.

## 2-2- الاحتفاظ<sup>1</sup>

مع تقدم الموهوبين في العمل في المنظمات التي يلتحقون بها، تتزايد حاجاتهم ومطالبهم ليست المادية فقط كما يعتقد البعض ولكن المعنوية أيضا، ويجب على الموارد البشرية في المنظمات أن تكون لديها نظرة مستقبلية لتنامي حاجات الموهوبين، وأن تعمل على توقعها والتنبؤ بها، ووضع تصورات لكيفية تحقيقها أو على الأقل التعامل معها في الوقت المناسب.

ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى نزوح أو هروب المواهب من المنظمة وعدم استمرارها في العمل هو أن هذه المنظمات كثيرا ما تفاجئ بمطالب الموهوبين التي لم تكن قط استعدت لها، وتأخذ بعض الوقت في دراسة هذه المطالب وكيفية العمل على تلبيتها، ونتيجة لعنصر المفاجئة قد تضطرب العلاقة بين الموهوبين والمنظمة لفترة من الزمن، وفي هذه الفترة كثيرا ما يقرر الموهوب ترك المنظمة.

### وتتطلب الخطط المستقبلية للعمل على استبقاء الموهوبين إلى:

❖ العمل برؤية مستقبلية في تطوير الثقافة المستخدمة في العمل، وبصورة خاصة فيما يتعلق بطرق سير الأشياء أو الأمور داخل المنظمة، حيث أن ذلك يلعب دورا كبيرا في خلق بيئة عمل تتناسب مع تفكير الموهوب وتجذبه إلى الانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها، وتساهم في تكوين هذه الثقافة مجموعة من العوامل وهي:

- 1) النظم المستخدمة أو المطبقة في العمل في المنظمة.
- 2) القيادة الإدارية.
- 3) سلوك الأفراد العاملين في المنظمة.
- 4) فرق العمل.

❖ يختلف الموظف الموهوب عن الآخرين بأنه يكون مهموما بالمستقبل أكثر من الآخرين ، وهو لا يتخذ قراره في البقاء أو الاستمرار في العمل في المنظمة من خلال الظروف الحالية التي يعيشها حتى لو كانت مرضية له، ولكنه من خلال تفكيره المتميز يستطيع أن يرى المستقبل أو يتصوره أكثر من الآخرين، وعندما يستشعر بعدم الأمان في المستقبل عند الاستمرار في العمل، فإنه غالبا ما يلجأ إلى البحث عن فرصة عمل آخر أو على الأقل يفكر في بعض المشروعات أو الأعمال الخاصة الإضافية التي يستطيع من خلالها أن يشعر بالأمان.

❖ من أكثر العوامل تأثيرا على مستقبل الموهبة واستمرارها في المنظمة هي العلاقة بينه وبين رئيسه حاليا، ونظرته لما يمكن أن تكون العلاقة معه مستقبلا، وفي حالة إدراك الموهوب أن منحنى العلاقة بين الرئيس يتدهور للأسوأ، فإنه غالبا ما يفكر جديا في

S. (2003) **Managing personal human capital: new ethos for the 'volunteer'** ، L. & Ghoshal,<sup>1</sup> Gratton  
21(1): 1-4. employee. European Management Journal

تحديد ساعة الرحيل قبل أن تصل الأمور إلى نقطة صعبة تؤثر في موهبته، أو على الأقل يسعى لتجميد العلاقة حتى، يحصل على الفرصة الأفضل لترك المنظمة.

❖ من أخطر الأمور التي تؤثر على الموهوبين في علاقتهم بالمنظمة أو القيادات، وهو تجاهلهم عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية أو المستقبلية، حيث أنهم يشعرون أن لديهم الرؤية و البصيرة التي تمكنهم من المشاركة بفاعلية في اتخاذ القرار، ويتأثرون بشدة عندما تعاني المنظمة من سوء الرؤية السابقة وما نتج عنها من قرارات كان لها الأثر السيئ على المنظمة.

ويرى الباحث أنه من الضروري إشراك الموهوبين في القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة. فبجانب نظرتهم الصائبة، فإنهم سوف يشعرون بأهميتهم وتأثيرهم في إدارة شؤون المنظمة، وبصفة خاصة في الجزء الأكثر تعقيدا وهو ما يتعلق بمستقبل المنظمة.

❖ على المنظمة أن تتأكد من خلال المتابعات والمراجعات الدورية أن كل موظف جديد أو أي فرد انتقل إلى وظيفة جديدة هو الشخص المناسب للوظيفة، وأن هذا التناسب مستمر في الوقت الحالي، وأنه سوف يظل كذلك في المستقبل ، ويمكن ذلك المنظمة من دراسة إجراء بعض التعديلات أو التغييرات في وقت مبكر، لضمان واستمرار هذا التناسب المطلوب بين الموهوب والمنظمة.

### 3-2- التطوير<sup>1</sup>

يعني التطوير تنامي قدرة الموهوبين على التعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة المحيطة، والنجاح في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويمثل التطوير عنصرا حيويا في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين في علاقاتهم مع المنظمة.

- ✓ يجب أن يشمل التطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب.
- ✓ الربط الدائم بين ما هو قائم وما بين ما يجب أن يكون ، لتحديد الفجوات التي يمكن أن تنشأ نتيجة عدم التطوير، وبصفة خاصة الفجوات التي يمكن أن تنشأ بين الكفاءة الحالية التي تبدو أنها مرتفعة ، وبين متطلبات الأداء المستقبلي.
- ✓ الحذر من الوقوع في خداع تطوير نقاط الضعف فقط ، وضرورة مراجعة نقاط القوة للتأكد من نموها في الاتجاه الصحيح.
- ✓ العمل على خلق فرص للتطوير باستخدام الطرق والأساليب الأكثر فاعلية مثل التدريب، و الانضمام إلى فرق العمل الحديثة، والتعاقب الوظيفي.
- أهمية التأكد من وجود علاقة طردية بين التدريب المقدم للأفراد، والحاجات الإستراتيجية في المنظمة. وتستطيع أنشطة التوجيه والمتابعة أن تلعب دورا هاما وفعالا في تطوير الآخرين بالإضافة إلى تقوية العلاقات، وهذا يؤدي إلى الشعور بالانتماء للمنظمة.

<sup>1</sup> Authoria.Inc."Make Talent Count: Talent Management for Progressive HR Executives". 2008. www.authoria.com.

## 4-2- الأداء

تمثل عملية إدارة الأداء للعاملين بصفة عامة و للموهوبين بصفة خاصة أهم الاستراتيجيات الناجحة في المنظمات المتميزة ، ويأتي في مقدمة العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المنظمة تحديد الحافز من حيث الكم والكيف كأحد المكونات الهامة لإدارة المواهب، ومن هنا تأتي أهمية إدارة أداء المواهب.

وتتطلب ممارسات إدارة أداء المواهب التالي<sup>1</sup>:

- توضيح الأدوار داخل المنظمة، والتأكيد على الالتزام بالإستراتيجية الموضوعية .
- ضرورة اشتراك الأفراد بصفة عامة والموهوبين بصفة خاصة ،في وضع برامج الأداء الخاصة بهم والاتفاق عليها، ويجب أن تشمل معايير الأداء الأربعة العناصر الرئيسية التالية:

درجة جودة الناتج أو المقياس المستخدم في قياس الجودة	<b>Quality</b>	<b>Q</b>
كمية الناتج المطلوب أو التي يجب على الفرد تحقيقها.	<b>Quantity</b>	<b>Q</b>
العمليات المستخدمة في الوصل إلى النتائج المطلوبة.	<b>Process</b>	<b>P</b>
الوقت المستغرق في تحقيق الناتج بالكمية والجودة السابق الإشارة إليهما والعمليات المستخدمة في ذلك.	<b>Time</b>	<b>T</b>

المصدر من إعداد الباحث

- الربط الدائم بين المقابل المادي الذي يحصل عليه العاملون من المنظمة، وبين ما يقدمه الأفراد من جهد وتميز في الأداء بصفة دورية طبقا لاتفاقيات الأداء بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها، والعمل على تعديل هذه الاتفاقيات عندما تتطلب الظروف ذلك وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> Ways to Unlock Your Employees' Performance Potential· <http://www.successfactors.com/articles/>

- يمثل سعي الإدارة بصفة دائمة ودورية للحصول على التغذية العكسية للأفراد العاملين في المنظمة بصفة عامة والموهوبين بصفة، عاملا هاما وفعالا عند وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، حيث يمكن أن نتعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد الأساليب المناسبة، لتعظيم نقاط القوة وتقوية نقاط الضعف.
- يمثل الدعم الايجابي مفعولا سحريا في حفز الأفراد ودعمهم ودفعهم من أجل تقديم المزيد من موهبتهم.
- ويرى الباحث أن على إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تبحث بصفة دائمة ودورية على الطرق و الأساليب المناسبة لمكافأة الأفراد وبصفة خاصة العاملين الموهوبين، ومع ضرورة مراعاة ألا تكون المكافأة مادية فقط.

### ثالثا:فاعلية القيادة والإدارة الاستراتيجية للمواهب<sup>1</sup>

تلعب القيادة الإدارية دورا هاما في إدارة المواهب البشرية في المنظمة بشكل استراتيجي بما يضمن لها الاستمرارية والنمو الدائم. وذلك من خلال.

1-الحصول على الأداء المنتج:الهدف من تطوير القيادة وإدارة المواهب هو تطوير الأفراد، ومن ثم الوصول إلى تحقيق أداء متميز يؤدي إلى وفرة وجودة في الإنتاج.

ويمكن الحصول على الأداء المنتج من خلال المعادلة التالية:

$$PP=MC^3 \quad (P=M*C*C*C)$$

PP	Productive Performance	الأداء المنتج
M	Motivation	الحافز
C	Competence	الجدارة
C	Congratulations	التقدير
C	Cash	الأموال

المصدر من إعداد الباحث

<sup>1</sup> [Dr. Jim Sellner Ph.D. " Leadership Development & Talent Management - Productive Performance is the Goal."](http://ezinearticles.com/?Leadership-Development-and-Talent-Management---Productive-Performance-is-the-Goal&id=2756268)  
<http://ezinearticles.com/?Leadership-Development-and-Talent-Management---Productive-Performance-is-the-Goal&id=2756268>

وتوضح المعادلة السابقة أنه يمكن أن نحقق الأداء المنتج للعاملين في المنظمة وبصفة خاصة الموهوبين من خلال الجمع بين الكفاءة والحافز، لتحقيق أعلى النتائج في أقل وقت مع بذل المجهود المناسب الذي يمكن أن ينتج عنه توفير أكبر وقت ممكن للاستمتاع بالحياة.

2-الحافز: هو العمل على خلق قوة إرادة إضافية لزيادة القدرة على الاستمرار والتجويد في العمل، حتى في ظل وجود بعض العراقيل، وعدم العودة للوراء.

ويتم قياس الحافز من خلال ثلاثة معايير هي :

- ✓ الاهتمام:مدى اهتمام الفرد بتوظيف موهبته لخدمة المنظمة.
- ✓ الإرادة:مدى الذي يتعداه الفرد في الدخول في مخاطر محسوبة.
- ✓ المسؤولية:مدى جدارته في تحمل المسؤولية.

ويمكن تقسيم الحافز إلى ثلاثة مستويات:

1-2-المستوى الأعلى: وهو المستوى الذي يفوق التوقعات.

- ينشغل بالقيام بالمهمة.
- يطرح الأسئلة.
- يستخدم طرق جديدة، وجيدة للقيام بالأشياء.
- يلتزم بالمواعيد المحددة.
- يحصل على تقدير 2

2-2-المستوى المتوسط:

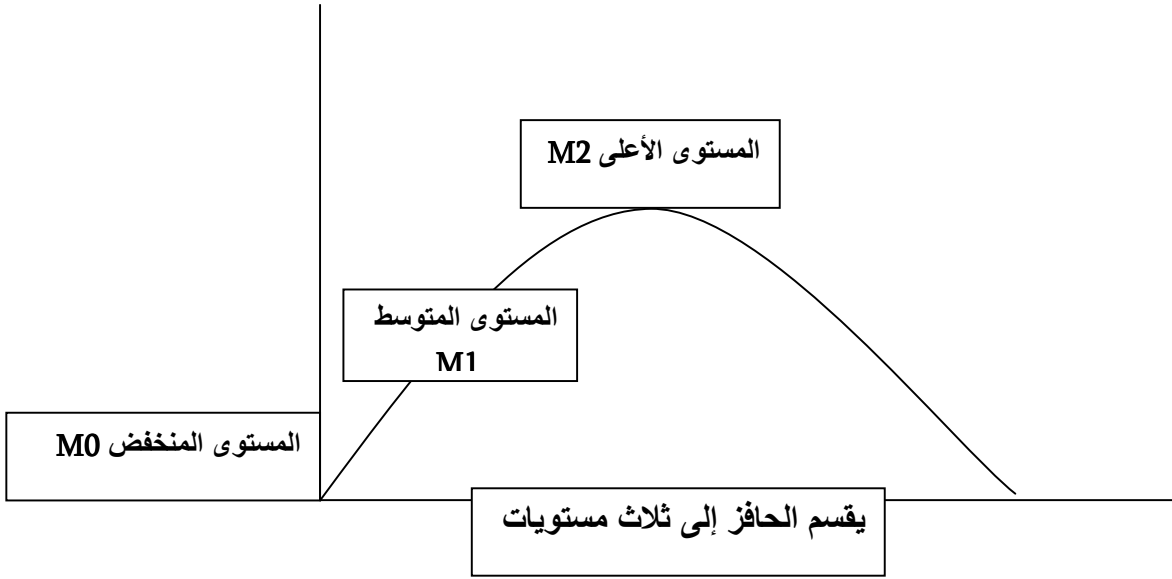
- يحقق التوقعات.
- تختلف درجات اهتمامه بالمهمة.
- يصبح متردد ويفقد الثقة .
- أحيانا لا يستكمل المهمة في الوقت المحدد.
- يحصل على تقدير 1.

3-2-المستوى المنخفض:

- لا يحقق التوقعات.
- لا يحاول تطبيق طرق جديدة في القيام بالأشياء.
- عادة لا يستكمل المهمة في الوقت المحدد لها.
- يحصل على تقدير 0.



## الشكل (12) مستويات الحافز



المصدر من إعداد الباحث

3-الجدارة: هي القدرة على القيام بتنفيذ المهمة أو تحقيق مهمة أو هدف محدد لتحقيق النتائج المرجودة. والجدارة تكون خاصة بالمهمة أو الهدف وليست شيئاً عاماً فمن الممكن أن يكون الفرد ذو جدارة عالية في البرمجيات ولكنه غير جدير في العلاقات العامة.

وللجدارة أربعة معايير هي:

- ❖ المهارات الفنية.
- ❖ مهارة الذكاء العاطفي.
- ❖ مهارة المعرفة الوظيفية.
- ❖ مهارة كيفية التعاون مع الآخرين داخل الشركة.

وللجدارة ثلاثة مستويات:

3-1-المستوى الاعلى2

يمتلك المهارات الأربعة الخاصة للقيام بالمهمة.

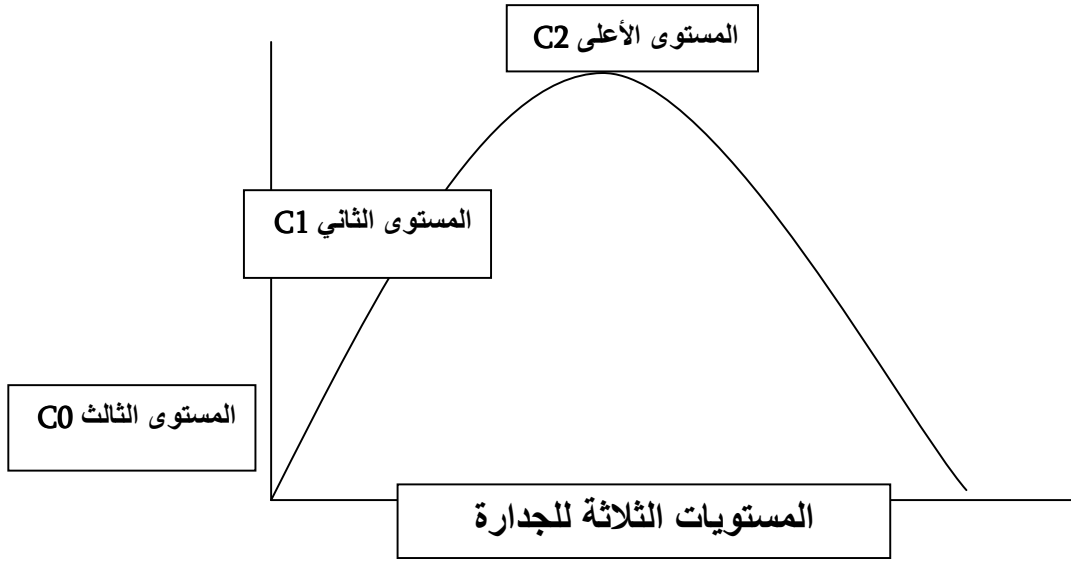
- ✓ لا يحتاج إلى إشراف.
- ✓ متدرب جيد فنياً.
- ✓ يستمع جيداً.
- ✓ يعرف جيداً كيف يقوم بالمهمة.
- ✓ يعمل جيداً مع الآخرين.

### 2-3-المستوى المتوسط:1:

لديه بعض المهارات الأربعة.

- ✓ يعمل جيداً معظم الوقت.
- ✓ يحتاج إلى بعض الإشراف.
- ✓ متدرب جيداً فنياً.
- ✓ لا يستمع أحياناً للآخرين.
- ✓ يقع في بعض الأخطاء.
- ✓ لا يتفهم المهمة في بعض الأحيان.
- ✓ يمكن أن تحدث بينهم وبين الآخرين بعض المشكلات.

### الشكل(13) مستويات الجدارة



المصدر من إعداد الباحث

### 3-3-المستوى المنخفض:0:

- ✓ يفتقر إلى المهارات اللازمة للقيام بالمهمة.
- ✓ يحتاج إلى الإشراف بمساعدة الفريق على تطوير مهاراته.

#### 4-التقدير:

- ❖ أن يعرف الأفراد أنهم قد أتم المهمة على أكمل وجه.
- ❖ يعرف الأفراد رأي كل من المديرين والقادة فيما قاموا به من عمل وذلك لتصحيح أخطائهم وتطوير أدائهم.

#### 5-الأموال:

- ❖ يحتاج الأفراد إلى الحصول على المقابل المادي المناسب مقابل ما قاموا به من عمل .
- ❖ يفضل الأفراد أن يحصلوا على المال مقابل لأدائهم وليس مقابل الوقت الذي استغرقوه في الوظيفة أو المهمة.

#### خلاصة المبحث:

- ✓ ضرورة وجود استراتيجية مشتقة من استراتيجية المنظمة تهتم بإدارة الموهبين وأهمية مشاركة الموهبين في صياغة تلك الاستراتيجيات.
- ✓ أهمية التأكيد من وجود علاقة طردية بين التدريب المقدم للأفراد والحاجات الاستراتيجية في المنظمة.
- ✓ مكافأة الموهبين من خلال تقديم سلة متكاملة من التعويضات المادية والمعنوية.

## الفصل الثاني

### المبحث الثامن - حرب المواهب وتحديات المستقبل

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على التحولات الأساسية التي أدت لظهور حرب المواهب والتحديات المستقبلية التي ستواجه المنظمات في إدارة المواهب بالإضافة إلى ذكر بعض التجارب الناجحة لشركات عالمية في مجال إدارة المواهب.

## المبحث الثامن حرب المواهب وتحديات المستقبل

### أولاً-العولمة وبداية ظهور حرب المواهب

شهدت نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين العديد من التغيرات المحلية و الإقليمية والعالمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ونتج عن تلك التغيرات تغيرات في النظم الإدارية أهمها<sup>1</sup>:

- التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية.
- التحول من التكنولوجيا البسيطة والمحدودة إلى التكنولوجيا عالية التطور.
- التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد.
- التحول من النظم الاقتصادية الشاملة إلى التخصصة واقتصاد السوق الحر.
- ظهور الأنظمة الإدارية الأكثر تعقيداً.

وواكب التغيرات في النظم الإدارية تغييرات في مفاهيم وإدارة الموارد البشرية، لتتحول إلى إدارة استراتيجية معاصرة، وكانت هناك العديد من العوامل التي أسهمت في هذا التغيير منها<sup>2</sup>:

- تزايد تكلفة العنصر البشري وبصفة خاصة التخصصات والمهارات النادرة أو التي تتطلب درجة عالية من المهارة، مما أظهر أهمية رفع كفاءة إنتاج العاملين.
- تزايدت عمليات بحث المنظمات المختلفة عن المواهب التي تستطيع من خلالها الحصول على المميزات التنافسية.
- ضغوط المنافسة التي فرضت تخفيض تكاليف الإنتاج، وفي نفس الوقت ارتفاع تكاليف العمالة الماهرة وتنوع مصادر العمالة، وارتفاع مستواها الثقافي وتزايد احتياجات العاملين وتغير تطلعاتهم ومتطلباتهم.
- الحاجة إلى موارد بشرية تستطيع مجاراة التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتطور الاتصالات والمعلوماتية.
- التطورات الإدارية في أساليب ونظريات القيادة والحوافز والادارة بالأهداف و أنظمة حلقات الجودة وبرامج إدارة الجودة الشاملة TQM.

<sup>1</sup> Wooldridge، Adrian، "A survey of talent: The battle for brainpower"، **The Economist Group**، 2000، P189.

<sup>2</sup> Robert I. Sutton، "the War for Talent Is Back"، **Harvard Business School Publishing**، 2003، P65.

• تطور نظم التدريب وظهور الشهادات الإحترافية في الموارد البشرية.

وقد فرضت الظروف السابقة معطيات جديدة في إدارة العمل واستثمار طاقات وإبداعات البشر، ولذا تم التركيز على الموارد البشرية، وأصبحت الأنشطة الرئيسية المميزة في منظمات الأعمال المعاصرة. بل إنها أصبحت أهم الأنشطة للوصول للميزة التنافسية.

وكما أن عوامل الندرة والنضوب تهدد الموارد الاقتصادية، فقد امتد عامل الندرة ليشمل الموارد البشرية كمكون رئيسي من الموارد الاقتصادية.

ويتمثل خطر عامل الندرة في الموارد البشرية في مافرضته التطورات العالمية الجديدة، وبصفة خاصة ما تتمتع القوى العاملة اليوم بقدرة كبيرة على الانتقال بين منظمات الأعمال المختلفة على المستوى المحلي و الدولي بشكل متصاعد لم يسبق له مثيل.

وتتزايد حدة هذه الظاهرة مع تزايد تأثيرات العولمة، ونقل الصراع العالمي التقليدي سواء كان عسكرياً أو على المواد الخام، وبصفة خاصة النفط إلى الصراع حول اجتذاب المواهب البشرية كأفضل أداة استثمارية تساهم في تحقيق التفوق الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

وبعد أن كانت الحروب التسويقية هي الشاغل الرئيسي لمنظمات الأعمال في المنافسة الاقتصادية، انتقل الصراع إلى البحث عن المواهب و الذكاء البشري والأبداع الإداري مما أطلق عليه حرب المواهب<sup>1</sup>، حيث أدركت هذه المنظمات أن السر يمكن في تفوق الشركات الجاذبة للمواهب، حيث بات واضحاً أن امتلاك هذه المنظمات للذكاء والإبداع وقدراتها على استنزاف المواهب من منافسيها يعتبر ميزة تنافسية جديدة يصعب التغلب عليها، وبصفة خاصة أن المواهب تتصف بالندرة.

### ثانياً-التحولات الأساسية التي أدت لظهور حرب المواهب

بالإضافة إلى التطورات الاقتصادية وما صاحبها من تغييرات أدت لتنامي أهمية المواهب، حيث هناك تحولات اقتصادية أساسية أدت إلى نشوب حرب المواهب بين منظمات الأعمال والدول وهي<sup>2</sup>:

**1-(-)الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات:**عاش العالم لفترة طويلة في عصر الصناعة، وانقسم العالم إلى دول صناعية تنتج للاستهلاك والتصدير، ودول أخرى مستوردة ومستهلكة، وعندما انتقل العالم من عصر التصنيع إلى عصر تحولات القدرات الصناعية إلى معارف ومعلومات وخبرات يمكن نقلها ونسخها. أصبح من السهل أن تقوم أي منظمة أعمال

<sup>1</sup> <http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>

<sup>2</sup> Schweyer، Allan، "Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment." Workforce Planning Paper، 2004.P.49.

بنقل واستخدام نفس التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسين، وتغيرت العلاقات حيث انقسمت الدول والشركات إلى دول تمتلك المعرفة والمعلومات ودول تقتقر إليها، وأصبحت المعلومات هي المدخل لصناعة التميز والتفوق.

لقد أصبح من يمتلك المعلومات يمكنه أن يصنع ويتفوق، وتعاضم دور المورد البشري، لأنه هو الوحيد المنوط بإدارة المعارف والمعلومات، وتحولت الدول والشركات من التسابق على امتلاك خاصة الصناعات إلى التسابق على اجتذاب الخبرات والمواهب والمهارات.

**(2- التحول من الشركة إلى الوظيفة:** عاشت كانت نظم العمل تمنح حمايات كبيرة للعاملين تحت عنوان تحقيق الأمان الوظيفي من خلال القوانين واللوائح، ولكنه بتصاعد موجات الخصخصة وتعاضم دور القطاع الخاص تأثرت العلاقة بين العاملين والمنظمات التي يعملون فيها.

لقد أدى هذا التحول إلى تغيير كبير في اتجاهات العاملين وأصحاب القرار في منظمات الأعمال، حيث تغيرت مفاهيم واستراتيجيات تحقيق الأمان الوظيفي وإدراك العاملين أن وجودهم واستمرارهم في المنظمة يعتمد على ما يملكون من قدرات تؤهلهم للحصول على الوظيفة، ما لديهم من المواهب التي تدفع المنظمة للحفاظ عليها والتمسك بها.

وبدأت تنتشر ثقافة أن بقاء العامل في الوظيفة مرتبط بما يقدمه من قيمة مضافة نتيجة لامتلاكه القدرات والمواهب، وليس بقوة قوانين ولوائح العمل كما كان يحدث في النظم الاقتصادية التقليدية السابقة.

لقد أدت الثقافة الجديدة في منظمات الأعمال أن يكون ارتباط الموظف بوظيفته وليس بشركته كما كان سائداً من قبل، أي أنه تحولت الوظيفة إلى المصدر الرئيسي للدخل وليس المنظمة.

وفي الجانب الآخر أدى انتشار الثقافة الجديدة إلى حرص الموظف على إتقان مهارات وظيفته، حيث أصبحت تمثل رأسماله الذي يمكنه استثماره في المنظمة التي يعمل بها في المنظمة أو أي منظمة أخرى يمكن أن يلتحق بها مستقبلاً إذا استدعى الأمر. وأصبحت الفرص متاحة له أن ينتقل الموظف بين منظمات الأعمال المتنافسة للعمل في نفس الوظيفة أو الوظائف التي تتطلب ما يملكه من القدرات ومهارات.

لقد أدت التطورات السابقة إلى ظهور ما يسمى المستقبل المهني الوظيفي (career planning)<sup>1</sup> وأصبح ارتباط المستقبل المهني للموظف أهم من ارتباطه بالشركة.

<sup>1</sup><http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/best-practices-in-career-path-definition-and-succession-planning>·OpenDocument.

### ثالثاً: نموذج تجربة British Petroleum المتميزة في إدارة المواهب

قدمت شركة بريتيش بتروليوم نموذجاً جيداً في إدارة حرب المواهب<sup>1</sup>، ونجحت من خلال أساليبها الابتكارية الجديدة و الفريدة أن تنجح في الوصول إلى المواهب واكتشافهم وجذبهم وتنميتهم. لقد استطاع رئيس مجلس إدارة الشركة أن يعد برنامجاً متميزاً في إدارة الموارد البشرية حدده في ثلاث مراحل:

#### **المرحلة الأولى... البحث عن الموهبة واستقطابها:**

تقوم الشركة سنوياً من خلال فريق كبير من العاملين في الموارد البشرية والذي لديهم خبرة غير تقليدية في اختيار المرشحين للوظائف، باختيار الموارد البشرية المنتقاة والمتميزة من طلبة الجامعات في مراحل دراستهم النهائية التخصصات المختلفة، وبصفة خاصة تخصص هندسة البترول التي تحتاج إليها الشركة.

يتم هذا الاختيار من داخل قاعات ومعامل الدراسة في الجامعات، فمن خلال الملاحظة الدقيقة للجانب المعرفي والسلوكي، وتطبيق مؤشرات التميز، يتم التحديد العناصر الموهوبة من الطلبة الهندسة من قاعات الجامعات. من خلال دعوتهم للمقابلات الأولية الشخصية داخل الجامعة للتعرف عليهم عن قرب. وعندما يتم التأكد من توفر المعايير المطلوبة معرفياً وسلوكياً، وترتفع نسبة ملائمتهم للعمل يتم التعاقد معهم قبل أن يكتشفهم المنافسون وحتى لا ينضموا لشركات أخرى.

#### **المرحلة الثانية... مرحلة توزيع الموهوبين على الإدارات المختلفة بالشركة:**

وتنتقل الشركة في المرحلة الثانية بعد مرحلة الاستقطاب و التعيين إلى مرحلة استثمار الموارد البشرية المتاحة بأفضل السبل من خلال توزيعها على الإدارات والأقسام المختلفة، مع المتابعة الدقيقة من إدارات هذه الأقسام المختلفة للعاملين الجدد، وفيها يحدد مدير كل قسم الموظفين الموهوبين لديه ويمنح كلاً منهم مكافأة عبارة عن هاتف محمول تدفع له الشركة فاتورة استخدامه، طوال فترة عمله بها.

والغرض من منح الموظف هذا الهاتف هو ضمان ارتباطه بالشركة طوال اليوم، بحيث يتمكنوا رؤسائه وزملاؤه من الاتصال به واستشارته عند اللزوم، ولم يرفض الموظفون الموهوبون هذه الهدية، لأن الموظف الموهوب يحب متابعة كل ما يحدث في الشركة.

<sup>1</sup><http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9039705&contentId=7058>



### المرحلة الثالثة...بناء علاقة ارتباطية بين الموهوب والشركة:

ومع تنامي خبرة الموهبين تحرص الشركة على تقديم المزيد من الامتيازات خوفاً من تفكيرهم الانتقال إلى وظيفة أخرى، فبعد فترة يتم ربط الموظف الموهوب بالشركة بقوة أكثر، فتقوم الشركة بمنحه أسهماً يسدّد قيمتها من المكافآت التي تضاف إلى راتبه. الغرض من هذه الأسهم هو ربط الموظف الموهوب بالشركة وتحسينه ضد إغراءات المنافسين وعروضهم.

### خلاصة المبحث:

- من أهم أسباب نشوء حرب المواهب الانتقال من عصر الصناعات إلى عصر المعلومات والتحول من الشركة إلى الوظيفة.
- من أهم التحديات التي تواجهها الشركات في إدارة المواهب هي التوافق ما بين رغبات الموهوبين وأهداف المنظمة.
- نتيجة لحرب المواهب أصبح الارتباط الموظف بالمستقبل المهني أهم من ارتباطه من الشركة.

## خلاصة الفصل الثاني

تم في هذا الفصل مناقشة إدارة الموهبة من عدة جوانب حيث تم التعريف بمصطلح الموهبة و الشخص الموهوب، ثم تم التطرق إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في عملية إدارة الموهبة و أهمية هذا الدور في استقطاب و تطوير المواهب واستثمارها بالشكل الأمثل.

ثم تم عرض وتحليل لأهم الاستراتيجيات المتبعة في استقطاب المواهب تلاها التعرف على الموهوبين من حيث الخصائص والدوافع وعلاض أهم النظريات المتعلقة بالموهبة والإبداع .

أخيراً تم مناقشة كيفية تعامل المدراء مع المواهب المتخلفة في المنظمة مع أهمية التركيز على دور المدراء الجوهري في الحفاظ على المواهب وتطويرها، وأهمية إدارة الموهبة كنظام له مدخلات وعمليات ومخرجات وضرورة إتباع أساليب علمية ورسم استراتيجيات إدارة المواهب .

أما المبحث الأخير فتم تخصيصه لمناقشة التحديات المستقبلية التي ستواجهها المنظمات في السنوات المقبلة وحرب المواهب التي ستشهد نتيجة التنافس على استقطاب الموهوبين كما تم عرض تجربة لإدارة المواهب.

## الفصل الثالث - الكفاءات التنظيمية

يهدف هذا الفصل إلى :

- تقديم المرتكزات النظرية المتعلقة بالكفاءات التنظيمية.
- تحليل الإطار المفاهيمي للكفاءات، وأنواعها، ومقاربات إدارتها، وتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية. وأثر إدارة وتنمية الكفاءات الفردية في تحقيق المنظمة للميزة التنافسية.

وسيكون هذا ضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءة.

المبحث الثاني: الكفاءات الفردية المتميزة.

المبحث الثالث: الكفاءات الجوهرية.

## الفصل الثالث

### المبحث الأول – مفاهيم عامة حول الكفاءة

يهدف المبحث إلى تقديم تعريف للكفاءة من عدة جوانب والتمييز بينه وبين المصطلحات المشابهة له. ويتناول أيضا عرضا لأنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها.

## المبحث الأول مفاهيم عامة حول الكفاءة

### أولاً: مقدمة

إن الحديث عن الكفاءة، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر، وهو ما سيتم معالجته في هذا المبحث.

### ثانياً: الكفاءة والمفاهيم المرتبطة به<sup>1</sup>:

ترتبط الكفاءة بعدة مفاهيم أهمها:

**1- المهارة:** وهي مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية. والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان، ومع الإنجازات الفنية والاكسابات المدرسية، وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريباً.

**2- القدرة:** وهي تعني إمكانية النجاح، والكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلاً يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية وحفظه، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرياً، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر .

**3- الاستعداد:** والاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيز الملائم.

**4- الإنجاز:** وهو ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنياً من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترب نوعاً ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهوميهما السابقين. وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ

<sup>1</sup>إيمان محمد فؤاد محمد، تكوين رأس المال البشري، المؤشر العلمي الثاني و العشرون للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع القاهرة، 2000 ، ص10

الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

**5- السلوك:** أو التصرف، ويشمل نشاط الإنسان، في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها. والسلوك بهذا المعنى، يشمل مختلف أنشطة الفرد، بل وحتى الجماعة للتأقلم مع البيئة والتعبير عن الذات.

### ثالثاً: تعريف الكفاءة:

يرجع أصل استخدام مصطلح " الكفاءة " إلى علم النفس<sup>1</sup>، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به " ماك سيلاند " سنة 1970 - من خلال كتابه المعنون بـ " testing for competence rather than intelligence " - في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة

أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال، فمن أقدمها نذكر ذلك التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات " شومسكي " للكفاءة بأنها " دراية المؤلف بلغته "<sup>2</sup>، فالدراية هي أساس الكفاءة، حيث تمثل " مزيجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات، والخبرات التي تشكل بدورها إطارا لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة، إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة، وتنقسم إلى معرفة ضمنية تبنى من التجارب الشخصية يصعب نقلها من شخص لآخر، ومعرفة صريحة يمكن تداولها بسهولة بين الأفراد بفضل المزايا التي يوفرها استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

يمكن تعريفها أيضاً بأنها " القدرة على حل المشاكل المهنية ضمن إطار معطى "<sup>3</sup>، فالكفاءة مكتسبة حسب هذا التعريف، إذ يتم تشكيلها من خلال الخبرة التي تُراكمها الموارد البشرية نتيجة مواجهة أوضاع العمل، وبالتالي يمكن اعتبار المعرفة العملية - بالإضافة إلى المعرفة - عنصراً جوهرياً آخر تتضمنه الكفاءة.

<sup>1</sup> Seland·Mac. "Testing for competence rather than intelligence"، **PME Europe**· 2003· p: 13.

<sup>2</sup> Fleury Elisabeth· "the definition of coptency"، **PME journal**·2004·P36.

<sup>3</sup> تنمية الكفاءات الإدارية، [http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/05/blog-post\\_700.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/05/blog-post_700.html)

لمحاولة تعريف الكفاءة أشار جيل ترومبلي<sup>1</sup> إلى إن هناك أكثر من 100 تعريف للكفاءة حسب سياق الاستعمال وللإشارة فإن أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع التشغيل والتكوين المهني –الكفاءة المهنية– وقد عرفت على أن: **هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو حرفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها من قبل عالم التشغيل.**

وللكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي إذن تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف .

يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة. وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: **الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول.**

#### **رابعاً : أنواع الكفاءات<sup>2</sup>.**

تتعدد أنواع الكفاءات بتعدد حاجات المجتمع، وهي ليست استاتيكية أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيته من مستوى تطور ونمو المجتمع الذي تتكون فيه. ومع هذا كله نميز عدة أنواع من الكفاءات وهي:

#### **1-4-الكفاءات الفردية والجماعية:**

تدل الكفاءة الفردية على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية. أما الكفاءة الجماعية فهي التي تحدد قوة المنظمة أو ضعفها في مجال تنافسية المنظمات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

#### **2-4-الكفاءة الخاصة أو النوعية:**

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهني أو وجداني محدد، وهي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المنظمة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

<sup>1</sup> <http://kenanaonline.com/users/AMFK/posts/89064>

<sup>2</sup> الكردي احمد ،الكفاءات الادارية <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/159256>

#### 4-3-الكفاءة الممتدة أو المستعرضة :

وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضاً خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

#### 4-4-الكفاءة التنظيمية:

تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المنظمة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، إذا يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المنظمة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

وتصنف الكفاءات التنظيمية إلى صنفين:

**\* الكفاءات الفردية<sup>1</sup>:** تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الأمثل لمهام مهنية محددة ، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة المرؤوسين، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمنظمة الحيابة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذلك تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

**\* الكفاءات الجماعية أو الجوهرية<sup>2</sup>:** تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

<sup>1</sup> عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص 57-58.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 59-61.



كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمنظمة .

تدعى جوهرية لأنه يتوقف عليها بقاء المنظمة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- ❖ تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- ❖ تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- ❖ يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فالمنظمة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها الجوهرية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:

- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المنظمة.
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات الجوهرية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.
- الحفاظ على الكفاءات الجوهرية التي يجب أن تبقى ملك للمنظمة، والحيلولة دون تدهورها.

ويرى الباحث أن تهاون المنظمة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقا بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

سيتم في فقرات لاحقة تطوير مفهومي الكفاءات الفردية والكفاءات الجوهرية.

## خامساً: أبعاد الكفاءات ومستوياتها<sup>1</sup>

تقوم المقاربة المعتمدة في تناول الكفاءات على أساس تحليل الكفاءة إلى مكوناتها الأولية و عناصرها البسيطة التي تتمثل في الأداء أو الإنجاز الذي يعد القاعدة الأساسية لتكوين الكفاءات، هذا التحليل يعمل على دراسة هذه العناصر دراسة تفصيلية لفهم أنماط العلاقات والتفاعلات الموجودة بينها لاستنباط الروابط التي تحكمها.

إن المقاربة التحليلية في التعامل مع الكفاءة تعني ممارسة التحليل انطلاقاً من متغير واحد يتصف بالتركيب والتعقيد للوصول إلى عناصره الأساسية البسيطة، التي يمكن من خلالها التحكم في عمليات بناء هذه الكفاءة. مع الإشارة إلى أنه ينبغي النظر إلى هذه العناصر ليس كتجميع لمجموعة من العناصر دون وجود روابط تحكمها ، بل ينبغي النظر إلى أن كل عنصر من هذه العناصر يشغل موقعا محددًا داخل تنظيم معين يكون نسفاً، وتشكل مجموعة عناصره بنية هذا النسق.

### 5-1- الأبعاد

- 1- الكفاءة العملية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.
- 2- الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات ببقية الوحدة.
- 3- كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال وإدارة الأفراد.
- 4- الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة.
- 5- الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المنظمة ، المبادئ، العادات...
- 6- الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة الإدارة.

### 5-2- المستويات

- 1- المستوى 0 : لا يملك أية معرفة.
- 2- المستوى 1 : يملك معارف أساسية.
- 3- المستوى 2: يملك معارف حول التصرفات.
- 4- المستوى 3: يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.
- 5- المستوى 4: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.
- 6- المستوى 5: التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.
- 7- المستوى 6: المواجهة والتحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.
- 8- المستوى 7: التحكم المثالي في المستوى السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات وهو معترف به وطنياً وعالمياً.

<sup>1</sup> <http://www.sidaa.com/vb/showthread.php?t=2622>

## سادساً: مؤشرات قياس الكفاءة<sup>1</sup>.

### 6-1- المؤشرات المباشرة

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:

- \* المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
- \* المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات).
- \* المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع في مستوى جودة المنتج، باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات وغيرها من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

### 6-2- المؤشرات غير المباشرة

تعاني المعايير المباشرة من قصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- \* عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.
- \* عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد، في بعض المجالات، طريقاً أفضل في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية. هذا إضافة لدراسة تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة. وغالباً ما نحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي.

## خلاصة المبحث

- إن رفع الكفاءة البشرية في المنظمة يمثل محور اهتمام غالبية المنظمات، إذ أنه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمنظمة وتحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه، وبالتالي يمكن القول أن للكفاءة في المنظمة دور كبير في الإدارة الجيدة لها لأنها تساعد على الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرف المدير، كما تساهم في زيادة الإنتاج في المنظمة وتطوير منتجاتها بالاعتماد على مهارات وكفاءات المدير الكفاء.

<sup>1</sup> تحليل مؤشرات الكفاءة، المعهد العربي للتخطيط، [http://www.arab-api.org/course24/c24\\_6.htm](http://www.arab-api.org/course24/c24_6.htm)

## الفصل الثالث

### المبحث الثاني - الكفاءات الفردية المتميزة

يهدف المبحث إلى تقديم الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية وأنواعها ودور تلك الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال عرض استراتيجيات اختيار وتحفيز الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة المواهب .

## المبحث الثاني الكفاءات الفردية المتميزة

### أولاً: الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المنظمة وفي إدارة وتأهيل مواردها البشرية ،  
وكمؤشر للموارد غير الملموسة ضمن إستراتيجية المنظمة. وتهدف إحداث التوافق بين  
الاستعمالات المختلفة للكفاءات من خلال:

- 1- مقارنة شاملة للكفاءات تسمح بتعريف مستويات إدارة وتنمية الكفاءات الفردية ضمن نظام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،لأجل تحديد الشروط التي تمكن الموارد البشرية من أن تشكل ميزة تنافسية.
  - 2- كما توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تنتهجها المنظمة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات الفردية بغية المحافظة على الميزة التنافسية من أهمها:
    - ✓ التعلم التنظيمي الذي يتيح بناء الكفاءات الفردية بالاستناد إلى تجارب وخبرات المنظمة.
    - ✓ الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات.
    - ✓ اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات الفردية، وضرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.
- وتعد الكفاءات من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة منها أبحاث " ماك كليند" الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية، واختبارات المعرفة والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وعدد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد، وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- ❖ **المعرفة:** كالمعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق والموارد البشرية.
  - ❖ **المؤهلات والخبرة:** مثل مؤهلات ومهارات الإدارة الفعالة.
  - ❖ **إدراك الذات:** تتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضوا في مجموعة عمل.
  - ❖ **صفات العبقرية:** الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة، والمبادرة.
  - ❖ **الدوافع:** وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات، مثل دوافع الإنجاز، أو الانتماء.

<sup>1</sup> براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمنظمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة. والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 - مارس 2004 ، ص243

وتوصف المعرفة والمؤهلات بالكفاءات الأساسية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التدريب والتطوير، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فإنها تندرج ضمن الكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

كما تعرف الكفاءات بأنها تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات<sup>1</sup>. وقد تكون تلك السلوكيات في حالة الأداء اليومي أو في حالات الاختبار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءات من خلال الخصائص الفردية والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المطلوبة.

ويرى الباحث أن مفهوم كفاءات الموارد البشرية أو الكفاءات الفردية يمكن تجزئته إلى عاملين اثنين، أولهما المساهمة التنظيمية التي تمثل مساهمة المنظمة، والتي يمكن تحديدها بفضل فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تحسن من جودة مخزون رأس المال البشري للمنظمة، هذا العامل في كفاءات الموارد البشرية. أما بالنسبة للعامل الثاني المتمثل في المساهمة الفردية التي تتحد من خلال دراسة العوامل التي لا تخضع للتنظيم بل تخص المورد البشري، والقدرات، والمهارات... إلخ، ومن ثم فإن هذا العامل يمثل مساهمة الموارد البشرية في كفاءات المنظمة.

### ثانياً: مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات- بمنظورها الجديد - ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد/ أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد، والبيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية،

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي<sup>2</sup>:

### **2-1- المقاربة الإدارية للكفاءات:**

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة الإدارية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة والمهارة وحسن التصرف.

<sup>1</sup> Levy-Leboyer C، "skills management،" publishing organizations، Paris، 1996، p42.

<sup>2</sup> Michel Ferrary and Georges Trepo، "Defining And Managing The Strategic Skills، In Audit Social and business competitiveness،" Hammamet Tunisia، 13، 14 and 15، May 1999، P11.

إن المقاربة الإدارية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات، للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة ، تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة ، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

## **2-2- المقاربة العملية:**

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب ، والإدارة التنظيمية والتكنولوجيا. وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها .إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة ، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذلك القدرة على التأقلم والتفاعل مع القوانين التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

## **2-3- المقاربة الإستراتيجية:**

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتمسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

## **ثالثاً: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية**

تقوم هذه المنهجية على التنقيب عن الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المنظمة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافة المنظمة، والمرتبطة هيكلية بالتكنولوجيا النوعية التي تشكل رأسمال بشري إستراتيجي بالنظر إلى أنها تعمل على تحسين وفاعلية المنظمة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط لنشاطاتها أو منتجاتها.

### **3-1-1- البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها: يتم ذلك من خلال<sup>1</sup>:**

**3-1-1- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات :** من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التدريب التي تقوم بها المنظمة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات الإدارية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التقييمية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين، لقياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية.

**3-1-2- الكشف عن الكفاءات النادرة :** حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة، والإستراتيجية بالنسبة للمنظمة، و تحديد مكانهم ومجالات تخصصهم، وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد طرق إدارة المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها ك رأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المنظمة التنافسية.

**3-1-3 - الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة:** بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكاناتهم وقدراتهم، ولاشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمنظمة، إن هذه الكفاءات المخفية للإدارة تشكل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي يجب على المنظمة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاح في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### **3-2- البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:**

تتعلق المنظمة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المنظمة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث:

- ✓ روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم.
- ✓ القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير.
- ✓ علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بفاعلية.

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية. وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 - مارس 2004، ص 71-73



من هنا ندرك أن تلك المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المنظمة البحث عنها ، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية. وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المنظمة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها ، وتخصصها ومجالات عملها ، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاح في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

**3-2-1-1- تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد :** يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المنظمة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عملية عمل إداري، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية إدارة تقنية للممتلكات والتجهيزات.  
كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمنظمة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل هي:

- ❖ المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيد وموقع النشاط ضمن العملية الإنتاجية.
- ❖ ندرة الكفاءات لدى المنظمات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج.

يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها ، صعوبة تقليدها والحصول عليها ، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين، أو الخبرة .بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المنظمة وفي طبيعة تكنولوجياتها ، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

**3-2-2-2- التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية :** تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المنظمة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي:  
**-التحليل الإستراتيجي الوظيفي** بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بإدارتها وتنميتها من خلال إدارة الموارد البشرية التدريب، وإدارة المسار الوظيفي... الخ.  
**-تحديد الكفاءات الإستراتيجية** وإدارتها وتقدير قيمتها استراتيجيا، المحققة للميزة التنافسية.  
**-تحليل البيئة التنافسية** الذي يؤدي إلى التعرف على احتياجات العملاء ، واستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب .إن هذا التحليل يمكن المنظمة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية، والتهديدات المتوقعة ، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، إن ارتكاز الميزة

التنافسية على رأس المال البشري يجعل المنظمة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة. ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الإستراتيجية وفق عوامل أهمها:

- الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمنظمة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر.
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز.
- الكفاءات النادرة التي حققت للمنظمة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المنظمة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة.
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا إستراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين.

#### **كما تواجه عملية تقييم تلك القدرات مشكلتين أساسيتين هما:**

- ❖ مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمنظمة.
- ❖ مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمنظمات المنافسة.

#### **رابعاً: إدارة الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية**

لقد أضفت سرعة تحولات البيئة التنافسية ميزة مهمة، تتمثل في عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التدريب المتواصل، واكتساب المعرفة الجديدة، والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولاً، وضمان ميزة تنافسية ثانياً. إن تحقيق ميزة / أو مزايا تنافسية للمنظمة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وإدارتها إدارة فعالة، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمنظمة. فبالإضافة إلى الموارد الملموسة اهتمت المنظمات الاقتصادية بالموارد غير الملموسة كالجودة، والمعلومات، والتكنولوجيا، وطريقة العمل، والمعرفة حيث اهتمت بطريقة إدارتها بما يحقق أهدافها بالنظر إلى أن تلك الموارد تعد من متطلبات المنافسة الحديثة وأنها حرجة بالنسبة للمنظمة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص262

وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي<sup>1</sup>:

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التدريب، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم.
- توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات الإستراتيجية.
- وضع مخطط التوظيف، والتدريب، والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات.

### إلا أنه من الصعوبة وضع تلك المخططات للاعتبارات التالية:

- ❖ اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.
- ❖ صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب خاصة في المنظمات الصغيرة، والمتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة يتطلب الأمر وجود حوافز مهمة على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع، والابتكار بدل روتينية المهام. وضمن هذا الإطار يلعب التدريب دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد، وتجديد الموارد والكفاءات.

### خامساً: تعبئة وتنمية الكفاءات الفردية<sup>2</sup>

أن الميزة التنافسية لا يمكن أن تكون محققة إلا إذا كانت مواردها قابلة للتقييم أو التثمين أو نادرة، أو أقل قابلية للتبديل، مع صعوبة تحويلها أو تقليدها، كما أن هذه الموارد يمكن أن تكون غير مادية، كالثقافة التنظيمية، والخبرات، والمهارات التي تشكل جزءاً من هذه الموارد غير المادية النادرة التي يصعب تحويلها وذات قيمة بالنسبة للمنظمة، فالموارد تتعلق بكل الوسائل التي تمتلكها المنظمة من أجل خلق كفاءاتها الخاصة أو كفاءاتها المميزة.

إن عملية تقييم أو تثمين الكفاءات لا ترتبط فقط بتوظيف تقنيات إدارتها، بل ترتبط أيضاً بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال استقطاب إدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وتطوير الخبرات، وتسهيل ظهور القدرات، والمهارات الجديدة، والتعلم، والتدريب الفردي والجماعي،... الخ.

تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المواهب دوراً رئيسياً في تعبئة الكفاءات الفردية تماماً كما يفعله في تطوير مخزون رأس المال البشري والفكري، إن التعبئة بمعناه الواسع يمثل

<sup>1</sup> Brilman J، "Best management practices،" **Organization working paper**، Paris، 1998، P386.

<sup>2</sup> Spitezki، H، "Corporate Strategy: Competitiveness and Mobility"، **Economical Journal**، 1995، P45.

الجهد المبذول من قبل المنظمة والأفراد بهدف استغلال قدرات مخزون رأس مال البشري والفكري.

وضمن الأبحاث المتعلقة بالموارد البشرية نجد أن مفهوم التحفيز بدأ يفقد أهميته لصالح مفهوم جديد أكثر اتساعاً والتمثل في التعبئة، والذي يفسر فعالية أساليب إدارة الموارد البشرية، كما يمكن فهم التحفيز على أنه حالة الفرد الذي يمكنه إيجاد مصادر التحفيز الملائمة له من خلال أساليب تجنيد يتم وضعها من قبل المستخدم، حيث تتم استجابة الأفراد لتلك الأساليب بشكل متباين تبعاً لتنوع ميولهم واتجاهاتهم.

كما يمكن للمديرين تعبئة الكفاءات باستعمال تطبيقات كالاختبار، والتقويم، والتدريب، والتحفيز تهدف إلى جذب، واختيار، وتطوير، والاحتفاظ بـموارد ذوي جودة عالية، وتشجيعهم على تحسين أدائهم بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة الاقتصادية.

يجب الاعتراف في عصر المعرفة بعدم إمكانية تعويض الإنسان في المنظمات، كما أن مجرد تسخير الوسائل التي تجعل الكفاءات الفردية تحتل مكانتها الحقيقية في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل تنميتها وتطورها في العمل، مما يشجعها على تحسين أدائها بهدف خلق القيمة واستدامة الميزة التنافسية.

ويشير الجدول (1) إلى أهم العناصر المساهمة في تنمية الموارد البشرية والكفاءات:

#### الجدول (1) العناصر المساهمة في تنمية الموارد البشرية والكفاءات

الكفاءات الفردية	المنظمة	
الرغبة في بذل المجهودات	تخطيط الموارد البشرية والكفاءات	المهام
الرضا عن ظروف العمل	التوصيف	
الإحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة	الاستقطاب والتوظيف	
مؤهلات مصادق عليها	تطوير المسار الوظيفي	
المناخ الملائم لعلاقات العمل	التدريب والتأهيل	
تعدد الشهادات	أساليب الحيازة أو التملك	
التعليم والتكوين والخبرة المهنية	الإشتراك في النتائج	
تنوع القدرات والمهارات	المكافأة والترقية	

المصدر: H. Spitezki، 'Corporate Strategy: Competitiveness and Mobility'، P46، 1995، Economical

إن تنمية الكفاءات يمكن تفعيلها من خلال:

### 1-المساهمة التنظيمية:

التي يمكن تحديدها بفضل فعالية أساليب الإدارة، وتنمية الكفاءات من طرف المنظمة، سواء من خلال أساليب المكافأة وأساليب تطوير المسار الوظيفي التي تعد أمثلة على أساليب الإدارة التي تختص بتعبئة الكفاءات، كما تمثل إذن المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات<sup>1</sup>.

### 2-المساهمة الفردية:

تتحدد هذه المساهمة من خلال دراسة عوامل لا تخضع للمنظمة بل ترتبط بإرادة وقدرة الكفاءات فتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال بذل الجهود، والشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي. إن تلك المساهمة الفردية تتكون من الجهود التي تبذلها الكفاءات لتحسين أدائها، كما أن مستوى التنمية في المنظمة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية بل من خلال أساليب الإدارة وأيضاً بالمساهمة الفردية للكفاءات. إن الفرد وبمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المنظمة من خلال ما يملكه من تعليم، وتدريب، وخبرة مهنية عالية القيمة، بالإضافة إلى تنوع الكفاءات، والمهارات الثمينة، إن مستوى الكفاءات في المنظمة لا يحدّد فقط بالمساهمة التنظيمية للمنظمة، بل يحدّد أيضاً بالمساهمة الفردية للموارد البشرية<sup>2</sup>، كما أن الكفاءات إذا أمكن تأهيلها وتثمينها بشكل مناسب فإنها تمثل بالتأكيد ميزة تنافسية للمنظمة، غير أنه وفي غياب تجديد وتثمين مستمر لهذه الكفاءات فإن الميزة المرتبطة بها ستزول تدريجياً، خاصة وأن المنافسين سيسعون إلى استقطابها أو إمتلاك موارد وكفاءات بديلة كلما كانت هناك فرصة ملائمة.

## سادساً: استراتيجيات اختيار الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن نظام ادارة المواهب

تشير استراتيجيات اختيار الموارد البشرية إلى العملية التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالعدد والتخصصات المطلوبة، كما تمثل أفضل الأساليب التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ممثلة في البقاء والاستمرار، والنمو، والربحية. إذ تعتمد على طبيعة الأهداف الخاصة، ونتائج تقويم الأداء، ومستوى الطموح الذي يتبناه متخذ القرار، من أجل أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية في ظل ظروف البيئية المتميزة بعدم التأكد، وتحقيق استخدام أفضل للموارد البشرية بأعلى كفاءة، ومهارة، وبأقل كلفة. كما أن استراتيجيات الاختيار تعد ضمان تحرك نمو المنظمة أو استقرارها في بيئتها التنافسية. ذلك أن بعض المنظمات تستخدم أساليب متنوعة لاختيار أفرادها والكفاءات الفردية ذات القدرات

<sup>1</sup> Tremblay, M., Et Al, "The Effect of Innovative Practices In The Middle Of Working On Mobilization of blue collar," Montreal, Directorate of Research of HEC, 1996, P11.

<sup>2</sup> Grayed, J. From "a draft model to measure the Competitive Advantages Attributable to the Quality of Human Resources, for Their mobilization and efficiency," Practice Management, Working Paper, 1997, p3.

والمهارات لتحقيق الأداء المتميز، وحل المشاكل وفق ثقافة الجودة الشاملة<sup>1</sup> ويمكن للمنظمة اعتماد إحدى استراتيجيتي الاختيار أو كلاهما وفق متغيرات البيئة الداخلية والتنافسية، أخذًا بعين الاعتبار طبيعة الاستراتيجية العامة للمنظمة وفي ضوء الفلسفة التي تتبناها الإدارة العليا. وتتمثل كلتا الإستراتيجيتين في:

### 6-1- إستراتيجية الاختيار من داخل المنظمة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى توزيع الموارد البشرية والكفاءات الفردية داخل المنظمة، والاعتماد على أدنى ما يمكن منها من سوق العمل الخارجي<sup>2</sup>، لذا فالتركيز يكون على تأهيل وتنمية الموارد البشرية والكفاءات المتاحة داخل المنظمة، والحفاظ عليها بمستويات عالية من المهارة والجودة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

ولاستراتيجية اختيار الكفاءات من داخل المنظمة العديد من المزايا أهمها:

- تحافظ على الكفاءات المستوعبة لخصوصية المنظمة من حيث أهدافها، وسياساتها التنظيمية... الخ.
- تساهم في خلق قوة عمل فعالة، فلجوء المنظمة إلى الاعتماد على الكفاءات الداخلية يرفع من الروح المعنوية للعاملين، ويحقق الرضا الوظيفي، وانخفاض في تكاليف اختيار وتدريب كفاءات أخرى.
- تعد بمثابة وسيلة للتدريب من أجل تطوير كفاءات إدارية من المستوى المتوسط والأعلى.
- تساعد على سرعة التكيف والمواءمة من الفرد وبيئة العمل بسرعة.
- تدعم الابتكار والإبداع، تساعد في تقوية نظام معلومات الموارد البشرية، فهي توفر البيانات والمعلومات عن مختلف الموارد البشرية والكفاءات الفردية المتاحة بالمنظمة.

وعلى الرغم من تلك المزايا يلاحظ أن لإستراتيجية الاختيار من الداخل عيوبًا أهمها<sup>3</sup>:

- تأثير العوامل الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساواة بين العاملين.
- خفض الروح المعنوية لدى بقية العاملين إذا تم ترقية أفراد غير ملائمين للوظائف الشاغرة.
- قد تؤدي إلى انغلاق المنظمة على نفسها، وعدم انفتاحها على العالم الخارجي وسوق العمل الخارجي مما يؤدي إلى حجب الأفكار والأساليب الجديدة.
- قلة عدد الأفراد الذين تجرى المفاضلة بينهم عند إجراء الترقية إلى الأعلى.

<sup>1</sup> Evans، James R." Production/Operation Management، 4th ed". West Publishing Company، 1993. p15.

<sup>2</sup> Balkin B. "Managing Human Resource، prentice" ، Hall international، Second edition، 1998. P46.

<sup>3</sup> Stone Daver; "Human Resource Management 4 E،" Jacarand Wiley، 2002، P85.

وعلى الرغم من هذه السلبيات في استراتيجية الاختيار الداخلي إلا أنها تتطلب مرتكزات رئيسة كي تكون فاعلة وتؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية للموارد البشري من أهمها<sup>1</sup>:

- إستراتيجيات تدريبية وتطويرية متنوعة ومرنة.
- إستراتيجيات تحفيزية معتمدة على الأداء الجماعي بدرجة كبيرة.
- تنمية روح الفريق لدى أعضاء المنظمة.

مما سبق يلاحظ الباحث أن استراتيجية الاختيار من الداخل، تؤدي، إذا ما أحسن استخدامها إلى تنمية الكفاءات مما ينعكس أثره إيجابياً على خلق الإبداع والابتكار في أدائها، وإجراء التحسينات المستمرة في العملية التنافسية.

## 6-2- استراتيجية الاختيار من خارج المنظمة:

تعد استراتيجية الاختيار من الخارج الاستراتيجية البديلة لاستراتيجية الاختيار من الداخل، إذ توصف بكونها مرنة في الحصول على الكفاءات الفردية، حيث تربط بين فرص سوق العمل ومتطلبات إدارة الكفاءات. وقد تلجأ المنظمة إلى إتباع استراتيجية اختيار الكفاءات المناسبة في الوظائف الشاغرة وفق المؤهلات المطلوبة والوقت المناسب من مصادر خارجية، حالة عدم إمكانية تأمين ذلك من المصادر الداخلية، لحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها<sup>2</sup>. ذلك أن العاملين من المصادر الخارجية يمكن أن يحملوا أفكاراً جديدة وتقنيات عمل جديدة، وتؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة والعاملين ولعل أهم الطرق التي يمكن من خلالها تأمين الموارد البشرية من مصادر خارجية هي التقدم المباشر للمنظمة، والإعلان، وسمعة المنظمة وظروفها، ووكالات الاستخدام، والمدارس والكليات والجامعات والمنظمات المهنية.

ومن بين الشروط الأساسية للاعتماد على إستراتيجية الاختيار الخارجي لكي تكون فاعلة هي<sup>3</sup>:

- إعداد برامج تدريبية في التطبيع الاجتماعي والثقافي.
- تطبيق أنظمة تحفيز مستندة على المهارات بدرجة كبيرة.
- اعتماد معايير موضوعية لتقويم أداء الأفراد العاملين.

إن هذه الشروط توفر الأسس الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، إذ انه وبدون تمازج واندماج الأفراد من الثقافات المتباينة لا يمكن أن تحقق روح الفريق الواحد، وأن الأفراد المبدعين ومن ذوي المهارات العالية الذين تحصل عليهم المنظمة من خلال بحثها في سوق العمل الخارجي لإحلالهم محل من يتركون العمل وفقاً لمستويات مهاراتهم إضافة إلى أدائهم.

<sup>1</sup> Bride, William M. and ferrell, O. C. " Marketing concepts and strategies". Houghton Mifflin Company , USA, 2000. :8.

<sup>2</sup> السالم مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، بغداد مطبعة الاقتصاد، 1991، ص144

<sup>3</sup> Ashly and Tony", Introduction to Human Resource Management," Oxford, 2000, P103.

أما لاستراتيجية الاختيار من الخارج العديد من المزايا أهمها:

- الاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة.
- تؤدي إلى التمازج بين الثقافات المختلفة على وفق البيئات المختلفة.
- الاتجاه نحو عولمة الرأسمال البشري.

ولهذه الاستراتيجية مساوئ تتمثل في:

- احتمال نقل عادات وقيم غير مناسبة للمنظمة وفقاً للبيئة التي تعمل بها.
- حاجة الفرد المعين حديثاً من خارج المنظمة لمدة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنظمة مما يعني انخفاض الإنتاجية خلال هذه المدة.
- التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين.
- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملاءمة وصلاحيات الفرد لكل من الوظيفة والمنظمة.

ويستنتج الباحث أن استراتيجية الاختيار الخارجي ممكن أن تحقق للمنظمة بعض من عناصر الجودة الشاملة من خلال الاستخدام الأفضل والأمثل للأفراد العاملين من ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة العالية لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة.

#### سابعاً: استراتيجيات تحفيز الكفاءات الفردية:

تهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الاستراتيجيات إلى:

#### **1-7- استراتيجية التحفيز على أساس المهارة**

ضمن هذه الاستراتيجية يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات<sup>1</sup>، وهي المهارات العميقة ذات الصلة التخصصية للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة. وتساعد هذه الاستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

<sup>1</sup> العامري، عباس علي ظاهر، تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات العامة باعتماد منهج الأسبقيات التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000، ص285



## 2-7- استراتيجية التحفيز على أساس الأداء

تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المنظمات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الاستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية والكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير لتقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعاً نحو التحفيز كوحدة متكاملة. وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمنظمة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات وكي تصل الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة ومتطابقة مع قدرات وإمكانيات المنظمة والأفراد العاملين، و بيئة العمل من خلال تقديم طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات، والمشرفين<sup>1</sup>.

ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسة أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها الأداء الكلي للمنظمة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة.

### خلاصة المبحث

- ❖ يحتل مفهوم الكفاءات الفردية مكانة أساسية في إستراتيجية المنظمة وفي إدارة وتأهيل الموارد البشرية.
- ❖ إن مفهوم الكفاءات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد ومدى قدرة البيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام.
- ❖ تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المواهب دوراً رئيسياً في تعبئة الكفاءات الفردية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر.
- ❖ استراتيجية تحفيز الموارد والكفاءات البشرية يجب أن تكون مبنية على أساس المهارة والأداء معاً.

<sup>1</sup> Heizer, Jay and Render, Barry, "Principle Of Operation Management, 3rd," Prentice Hall, 1999. P375.

## الفصل الثالث

### المبحث الثالث- الكفاءات الجوهرية

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بالكفاءات الجوهرية أصلها وموقعها في المنظمة بالإضافة إلى عرض ما يمكن أن يلعبه هذا العنصر في مواجهة تحديات المنافسة الشديدة التي أصبحت تعتمد على الإبداع والتطوير.

## المبحث الثالث: الكفاءات الجوهرية

### أولاً: أصل وموقع الكفاءات الجوهرية في المنظمة.

عرف الفكر المنظمي التوجه والاهتمام بالأصول المعنوية، حيث أصبحت تمثل القوة و الثروة الحقيقية للمنظمة، وإعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، بالتركيز على الرأسمال البشري، وذلك يعود للخصائص المميزة لهذا المورد البسيط في هيكله والمعقد في تركيبته، فهو مادة وفكر وروح.

### ماهية الكفاءات الجوهرية

المنظمة الساعية لتحقيق الميزة التنافسية، تلجأ إلى أحد مصادرها ومن بينها الكفاءات بنوعها، حيث أن قوة المنظمة تتمثل في القدرة على الحفاظ على رأس المال الكفاءات، وتوجيهه لخدمة حاجات المنظمة، وذلك من خلال القدرة على تفكيك وفهم محتوى عناصر الأنشطة الوظيفية المعطاة وتميز بين مستويين من الكفاءات<sup>1</sup>:

#### ✓ كفاءات المستوى الأول:

- الكفاءات العملية أو القدرة على القيام بالأنشطة.
- الكفاءات الخاصة بالعلاقات.

#### ✓ كفاءات المستوى الثاني: تتمثل في الكفاءات الأساسية:

- الطلاقة الفكرية (في طرح وحل المشاكل).
- المعارف النظرية والتطبيقية.
- العلاقات والتعامل مع الوقت.
- العلاقات مع الآخرين.

والحديث عن الكفاءات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية يقوده عنصرين أساسيين، أولهما أن هذا المصدر قادر على خلق القيمة للعميل وثانيهما تحقيق التميز بتفرده عما يمتلكه المنافسون، وتكون ذات طابع خصوصي، نابع من قلب المنظمة، أو بمعنى آخر تمثل كفاءات قاعدية أو محورية لا يمكن العمل دون وجودها، وهي ما تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة، النابعة من أصول المنظمة بما فيها الملموسة وغير الملموسة، ذات الخصوصية في طبيعتها، والقدرة على تقديم قيمة مضافة حقيقية للعميل<sup>2</sup>، وهي نتيجة التفاعل والتداخل بين الكفاءات الفردية، التي تشكل الكفاءات الجماعية، والتي تعمل بدورها على التحسين والتطوير والبقاء،

<sup>1</sup> Jean Brillman، "best management practices، 4<sup>th</sup> edition"، publishing organization، Paris، 2003، pp445-446.

<sup>2</sup> Ahmed Hamadouche، "methods and tools for strategic analysis،" chihab edition، Algiers، 1997، p117.

- وحتى تكسب صفة الجوهرية التي تخدم الجانب التنافسي يشترط فيها ما يلي<sup>1</sup>:
- معيار الإستراتيجية: وهنا تكون كفاءة ضرورية لاتخاذ التوجهات الإستراتيجية، ولا يتعلق الأمر بالكفاءة النافعة، وإنما الناجحة.
  - معيار التنافسية: وتكون الكفاءة ضرورية للحصول أو الحفاظ على التميز التنافسي.
  - معيار الخصوصية أو الندرة: أن تكون الكفاءة هي بناء خاص بالمنظمة وللمنظمة، ومتميزة أي لا يوجد مجال لتوفرها لدى المنافسين، أو حتى إمكانية تقليدها.

وقد تم التساؤل عن السبب الذي يجعل إدارة الكفاءات أحد مكونات أسلوب التحليل الإستراتيجي؟<sup>2</sup> أجاب "M.Deveaus Robert" على هذا التساؤل، بإعتبار أنه لا توجد منظمة لا تمتلك موارد ضرورية لتطوير كفاءاتها العليا على منافسيها، ومن ثم إثبات قوة الدفع لها التي تحدد مظهر المنظمة ومستقبلها، وهي القدرات المفتاحية من خلال التحفيز نحو المنتجات الجديدة المطلوبة وحتى الضمنية، حيث أن الاعتماد على الكفاءات الجوهرية يسمح بكل من<sup>3</sup>:

- الإمام بمتطلبات العملاء من أجل تلبيةها.
- الربط فيما بين وحدات العمل الوظيفية مع إختلاف هياكلها.
- تطور أفكار ومبادئ المسؤولية.
- الكفاءات الجوهرية هي جذور المنافسة، أما فروع الشجرة وثمارها فهي المنتجات والخدمات.
- عملية بناء الكفاءات الجوهرية هي عبارة عن عملية تعلم تراكمية وتستغرق مدة زمنية معينة.
- يعد تدعيم وتأييد الإدارة العليا ضروريا لتحقيق الريادة والتفوق في مجال الكفاءة الجوهرية.
- يعتمد التزام المنظمة ببناء كفاءة جوهرية على خلق أو تقديم منافع للعميل.
- المنافسة من خلال الكفاءات الجوهرية لا تقتصر على المنتجات فقط، بين المنظمات ككل.
- تؤثر الكفاءات الجوهرية على نجاح أو فشل منظمة ما، أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتج معين.

من خلال مختلف الخصائص للكفاءات الجوهرية، يمكن استنتاج العلاقة الوطيدة بينها وبين المنظمة، ومدى تأثير الأولى على الثانية، بالنجاح أو الفشل، بإعتبار أن المنظمة نظام كفاءات<sup>4</sup>، تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات الساحة التنافسية، التي تفرض قيود للبقاء مرهونة بمدى إمكانية الوصول إلى الفرص المستقبلية أكثر منها الحالية، خاصة وأن تحديات

<sup>1</sup> Boterf guy. "engineering skills، 2nd edition،" publishing organization، paris، 2000، P131.

<sup>2</sup> Ibid، P118.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 34.

<sup>4</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، ظافر للطباعة، الزقازيق، 1998، ص 22.

المنافسة لم تعد تتسع وتعترف إلا بالعمالقة، من الإدارة الديناميكية، المبادرة، والمبتكرة والمتطورة، وذلك من خلال الكفاءات الجوهرية ذات الطابع الخصوصي والتميز في المنظمة المرتكزة على أربعة عناصر تتمثل في<sup>1</sup>:

#### 1- المعرفة الشرطية:

وتعني التحكم الأساسي لرعاية العاملين المهرة، والمتقنين يأتي عن طريق أخذ تكوين يدفعها ويحدد تطبيقها، وهذه المعرفة هي شرط أساسي، ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.

#### 2- الكفاءات المتقدمة:

تسمح بانتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق لقواعد التربية والمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية، هي الكفاءات المنشئة للقيمة الأكثر استجابة.

#### 3- فهم الأنظمة:

وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب والنتائج، حيث تسمح لأصحاب المعرفة باجتياز مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة، وذلك بطرح المشاكل بوجه آخر تكون معقدة، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم واستيعاب الأنظمة يستطيع السبق والمبادرة في رد الفعل، بدقة الملاحظة وحسن التعامل مع النتائج غير المرغوب فيها.

#### 4- الاختراع الذاتي:

يتوقف على دور الإرادة، والتحفيز، لأن المجموعات القوية المحفزة والمبتكرة غالباً ما تحصل على نتائج عالية، وأهمية الابتكار الذاتي تظهر في أنه حتى المنظمات الرائدة والقائدة مهددة بفقدان ميزتها، وتضييع الفرص المتاحة خاصة وان الديناميكية شرط من شروط البيئة الخارجية، يفرضه التغيير المستمر للإبداعات التي تجعل الكفاءات تتقدم في حالة عدم استغلال طاقتها في خلق القيمة المضافة المحققة للميزة التنافسية المستمرة.

وتجدر الإشارة إلى أن العناصر الثلاثة الأولى لا بد من توفرها في الرأسمال البشري، أو الفكري الذي يتفرع إلى مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها، لإعطاء صبغة خاصة للكفاءات الجوهرية، التي تخدم أهداف المنظمة التنافسية:

- ❖ المعرفة أو العلم المكتسب من قبل أفراد المنظمة.
- ❖ المعارف والمهارات المكتسبة لدى أفراد المنظمة من خلال التجارب السابقة.
- ❖ المعرفة المتعلقة بالتصرفات والمواقف التي يتخذها الأفراد في المنظمة.
- ❖ بينما العنصر الرابع (الابتكار الذاتي) فهو يعود لثقافة المنظمة الباعثة والداعمة للإبداع والابتكار. وهنا علينا أن نميز بين الابتكار الذي يعنى إنتاج أشياء جديدة حتى وإن كانت العناصر المكونة لهذه الأشياء موجودة من قبل والإنتاج الجديد سواء كان مادياً أو فكرياً يجب أن يكون أصيلاً فبدون الأصالة لا وجود للابتكار. والاختراع الذي يعتبر أحد جوانب

<sup>1</sup> Harvard business review "knowledge management" organization ،Paris، 2000،p234

الابتكار حيث انه إنتاج مركب جديد من الأفكار أو إدماج جديد لوسائل من أجل الوصول إلى غاية معينة. وعليه فإن أصل المعرفة تتمثل في عقول الأصول البشرية، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة من القيم والمهارات تؤهله لأن يكون قائد الأصول في المنظمة، وتصبح المنظمة عبارة عن نظام مادي، يقوده نظام إداري.

### ثانياً: فهم أبعاد المنظمة

تعود أصول نظرية الموارد التي تنطلق من المعطيات الداخلية للمنظمة، أي الموارد التي تمتلكها كمصدر للميزة التنافسية، إلى الاقتصادي بنروز " Penrose " الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المنظمة ونموها بالموارد التي تمتلكها، وطورت هذه الفكرة خلال الثمانينات، من منطلق أنه من بين الموارد التي تمتلكها المنظمة، توجد موارد لها خصائص إستراتيجية كصعوبة النقل، التدريب، صعوبة الإحلال، الارتباط بالقيم الجماعية للمنظمة، فضلا عن مساهمتها في خلق الأفضلية التنافسية الدائمة وقد ركزت هذه النظرية في الفكر الإستراتيجي أساسا على<sup>1</sup>:

- ✓ اعتبار المنظمة محفظة من الموارد ( التقنية، المالية، البشرية).
- ✓ لا يخرج ضعف الموارد المنظمة من السوق، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.
- ✓ اختلاف المنظمات لا يتوقف عند كيفية دخول السوق فحسب بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد.

وانطلاقاً من هذه المرتكزات فإنها تعمل بمبدأ تغيير قواعد اللعبة أو اللعب بكيفية مختلفة بحيث أهتم الفكر الإستراتيجي بنظريات المنظمة، بإعتبار أنها تتعلم ولها ذاكرة وثقافة تستغلها في بناء إستراتيجيتها، كما طوروا الفكرة إلى مسألة مهارات وكفاءات فردية، ثم مسألة معارف ومهارات متمثلة في الكفاءات الجوهرية، ومن أجل تحديد أصل هذا المورد نتطرق إلى فهم أبعاد المنظمة.

وحسب تعريف " ريتشارد هول " فإن المنظمة جماعة أو تجمع ذات حدود معروفة نسبياً ونظام معياري ومراتب للسلطة ونسق الاتصال، وأنساق من العضوية المنسقة، هذا التجمع يقوم على أساس الاستمرارية في البيئة والاندماج مع الأنشطة التي تتعلق بفئة من الأهداف<sup>2</sup>، ومن أجل فهم المنظمة يوجد ثلاث تصورات مالية، صناعية وبشرية.

<sup>1</sup> عبد المليك مز هود، الفكر الاستراتيجي من نموذج Swot إلى نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 4، 2003، ص 116-117 .

<sup>2</sup> محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و اساس ادارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص117

ويوضح الشكل (16) تصورات المنظمة المختلفة:

### الشكل (14) تصورات المنظمة

الوسائل البشرية	المفضلة الصناعية	المالية	الغايات
		1 *	- يكسب الحد الأقصى من الأموال على المدى القصير من أجل مساهميه.
	2 *		- يكون الرقم واحد في مهنته.
*3			- يخدم الزبون مع تقديم الجودة . - يجعل إبتهاج وتقدم الأفراد ممكنا. - يضمن صحة وخلود المنظمة على المدى الطويل.

المصدر: مانفريد ماك، ترجمة محمد مرعي مرعي، فن إدارة البشر، دار الرضا للنشر، نيسان، 1999 ، ص

80.

وباعتبار أن الكفاءات الجوهرية تشمل الجانب غير المادي في المنظمة، أي تتمثل في رأس المال المعنوي، الذي بدوره يضم رأس المال البنيوي، المتكون من مختلف العلاقات مع أطراف المنظمة، والبنية التحتية من التدريب، التثقيف، التجديد والتطوير، بالإضافة إلى رأس المال البشري الذي يتمثل في كفاءة العاملين، وتقديرهم بمعارفهم، أعمالهم، سلوكهم، وقيادتهم وحتى النشاطات الفكرية ورغبتهم في تعميق معارفهم والبحث عن اكتساب معلومات جديدة وتطوير قدراتهم العملية في المنظمة .

إن التركيز على المورد البشري في عمليات التحسين والتطوير من أجل الوصول إلى جانب العميل، يعتبر التركيز على الطاقات الفكرية لديه، التي تمثل رأس مال فكري، المتضمن كل من المعرفة والمهارة، والقدرة، التي تسمح له بممارسة النشاط، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على العناصر المنشئة للقيمة المضافة، وحتى خلق القيمة، المتمثلة في القيمة الإبداعية التي لا تتوقف عند تحديد ومعرفة وقياس العوامل التي تحقق رضا أصحاب المنظمة ماليا، العملاء، الأفراد، المجتمع بل تمتد إلى مبادرات التغيير، ولتحقيق ذلك تعتمد المنظمات المتميزة، على موردين رئيسيين هما أولا الرأسمال الفكري، المتكون من مهارة الأفراد، الوقت، الجهد، ومعرفة كيفية توظيف هذه الإمكانيات، وثانيا التمويل الرأسمالي المتمثل في الأصول الثابتة والمتغيرة<sup>1</sup> ، والتنسيق بين هذين الموردتين يمكنها من تحقيق القدرات التنافسية.

<sup>1</sup> - دافيد لاسكل، روي بيكوك، ترجمة أحمد عثمان، قمة الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1998، ص34

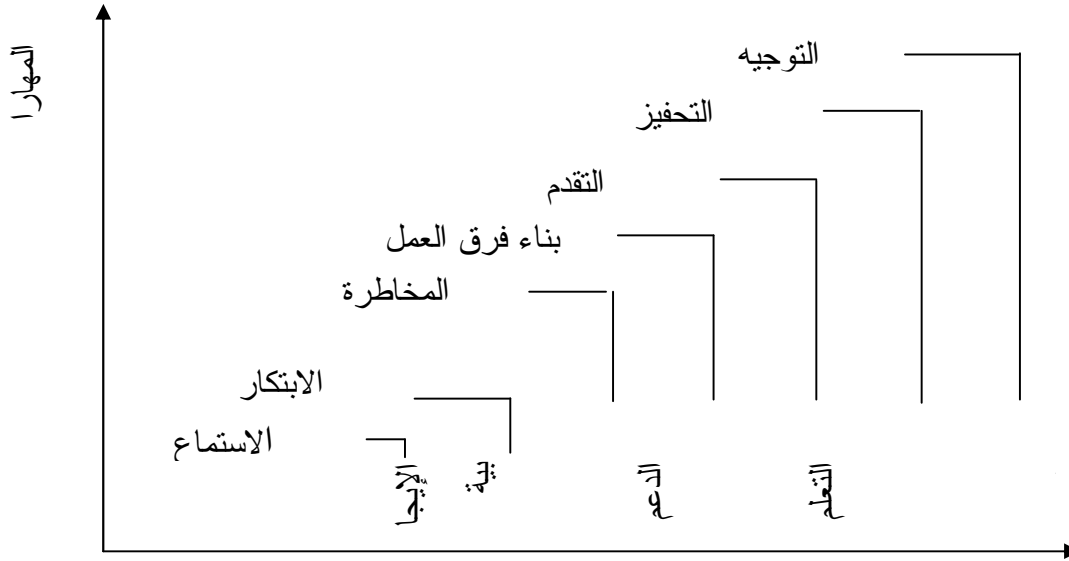
### ثالثاً: علاقة الرأسمال البشري بالكفاءات الجوهرية

لتوضيح العلاقة أكثر بين الكفاءات الجوهرية مركزين على المورد البشري للمنظمة على أنه رأس المال الفكري مصدر المعرفة، ومدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية، نعود للأصل وهو قبل أن نخلق أي منتج أو خدمة، فهو في بداية الأمر عبارة عن مجهود، منبثق أصلاً عن فكرة، والتي بمجرد ما يمكن إحداث تغيير جذري، واكتساب المنظمة لطاقت معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة، يعني المتابعة الفكرية تمنح القدرة على المواجهة، وإن كان في السابق امتلاك الآلات الصناعية في المنظمات يرمز إلى التقدم والرفق إلا أنه اليوم لا تعرف المنظمات بآلاتها وتكنولوجياتها، وإنما قوتها في المعرفة المسيرة لها والمتوفرة في موظفي المنظمة، وبكفي تصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية لأكبر الدول المتقدمة صناعياً وتكنولوجياً تحت تصرف أناس لا خبرة لهم بكيفية استخدامها<sup>1</sup> فالنتيجة فشلها بالطبع بالفرد هو الذي يتحكم في التكنولوجيا وليس العكس، وجعلها تخدم مصالحه، ودافعية الإنسان تجعله دوماً يبحث عن التطوير والتجديد، وهذه سمة لا تتوفر في موارد المنظمة الأخرى والإعتماد على الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية يضيف عليها نوع من الضبابية، بمعنى آخر فإنه يصعب على المنافسين معرفة مصدرها، خاصة وأنها نابعة من خصوصيات الفرد الكفاء، وهنا الحديث عن كفاءة الفرد تمس سلوكه، وذلك بالتفريق بين رد الفعل، وسلوك المبادرة، حيث يتم تفسير سلوك الأفراد عن طريق التمييز بينهما، فرد الفعل قد يكون إيجابياً أو سلبياً هجومياً أو دفاعياً، بناءً أو مخرباً، بينما في الميزة التنافسية، فهي تعترف بالفرد الكفاء، صاحب المبادرة، حيث يمتاز بالسبق قبل الآخرين، وبالتالي عدم منح فرص للمحاكاة أو التقليد، وعليه فإن الفرد جسداً، وروحاً، وخاصة فكر، هو طاقة استراتيجيه دائمة العطاء، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة القيم والمهارات، تؤهله لأن يكون قائد الأصول الأخرى، وتصبح المنظمة عبارة عن نظام مادي يقوده نظام إداري .

<sup>1</sup> رمضان مندور، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1990، ص 327.



### الشكل (15): مجمل القيم والمهارات لدى الرأسمال البشري



المصدر: : عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الإستثمار البشري، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996، ص 25

إن أصل الكفاءات الجوهرية هو الطاقات الفكرية والمعرفية المتوفرة في أفراد المنظمة يعود إلى أن كافة الموارد (غير البشرية) لها حد أقصى لا يمكن لها أن تتجاوزه، وبالتالي فإن الاعتماد على التكلفة دائماً مرتبط بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل، أو بالموارد (آلة، أرض، مواد خام)، في حين أن الطاقة البشرية المتمثلة في الرأسمال الفكري (الإبداع.. الخ)، هي المورد الوحيد الذي لا حد أو حدود لأفكاره أو طاقته، خاصة إذا تمكنت المنظمة من جعل وتفعيل المعرفة تبعث وتعمل على الابتكار والإبداع الذاتي، لذا فإن قضية التكلفة هنا تصبح غير ذات دلالة معنوية<sup>1</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى أن الرأسمال البشري يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة، ومن بين هذا الطاقم توجد الأصول الفكرية، التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح، فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس منتجات وخدمات المنظمة، وإبداعاتها، مما يحقق لها الميزة التنافسية، وتحصيل المزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم<sup>2</sup>، حسب بورتر Porter الذي يعتبر أن الأصول غير المادية، هي المسؤولة عن الميزة التنافسية

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص23  
<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص383

وتطورها من خلال خلق القيم، التي تتحقق بالتفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي، وعلى رأسها المعرفة، القدرة على الإبداع، والتحسين والتطوير، حيث من أهم الكفاءات التي من الضروري توفرها في الأفراد هي المثابرة وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة، وقدرة التعلم والتحكم السريع، بالإضافة إلى القدرة على إتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، وإيجاد جو ملائم لتطوير مهاراتهم وتنمية العمل الجماعي وتوظيف المواهب<sup>1</sup>، كما يشترط فيها أن تتوفر على خصائص الموارد الإستراتيجية<sup>2</sup>:

**\* خلق القيمة:** من خلال الأداء المتميز الذي ينعكس على المنتجات والخدمات المقدمة، بهدف تحقيق رضا العميل أي تكون مطابقة للتوقعات، أو حتى التطلعات الضمنية.

**\* عدم قابلية التقليد:** ويكون ذلك لطبيعة أصحاب رأس المال الفكري، من حيث طبيعة الثقافة الغالبة في المنظمة، عدم إمكانية معرفة أو قياس مساهمة الموارد في الميزة خاصة البشرية منها بسبب تداخل النشاطات والمهام، حتى وإن إنتقلت إلى منظمات منافسة فإنها تجد صعوبة في التأقلم، وذلك يعود للتعقيد الإجتماعي للعلاقات، في إيجاد نفس الجو في العمل المحقق للتوائم والتأزر مثل ما هو موجود في المنظمة الأصلية.

**\* عدم قابلية التبديل:** حيث لا يمكن تعويضه بمصدر آخر، أو بما يماثله، ففي حال وجود ذلك لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية عن طريقه، لأنه يمكن للمنافسين الحيابة على هذا المصدر أو ما يماثله، أي لا يمكن تعويضه بأي مورد آخر.

**\* أن تكون نادرة:** أي أن وجودها في المنظمة بمثابة غيابها في المنظمات الأخرى، بمعنى آخر إكتساب المنظمة لهذه الطاقات الفكرية، هو تضييع الفرصة على منظمات أخرى، من أجل إستغلالها في خدمة أهدافها التنافسية، فالمشكلة الأساسية الذي تعاني منه المنظمات في ظل تصاعد المنافسة، هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمنظمة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية في حد ذاتها .

### خلاصة المبحث

- إن الكفاءات الجوهرية هي حجر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- إن إمتلاك هذه الكفاءات من معارف ومهارات وهي كامنة لا يفيد بشيء، بل لابد من إكتشافها وتوجيهها والحفاظ عليها.
- إن إمتلاك كفاءات جوهرية المعرفة مرتبط بالبعد البشري للمنظمة، صاحب الأصول الفكرية، وهو المصدر الوحيد الذي تتوفر فيه الدينامكية القابلة للتحسين والتطور وصاحب الأفكار والمالك للمهارات.

<sup>1</sup> سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص150

<sup>2</sup> Jacques Gray, "Human Resources as a source of sustainable competitive advantage," **Working Paper**, No. 13, HRMA Quebec, 1997, PP3 - 4.

## خلاصة الفصل الثالث

في نهاية هذا الفصل نخلص إلى:

إن من أهم مظاهر اقتصاد المعرفة بروز نظرية رأس المال البشري التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم ، وخبراتهم ، وقدراتهم ، وبناء على ذلك أصبح الفرد أصلاً من أصول المنظمة إذ يمكن تحديد قيمته، وإدارته كما إدارة محفظة الموارد المالية. فالاستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في زيادة القدرات الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وامتلاك المنظمة للميزة التنافسية.

إن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأسمالها البشري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، كما أن الإدارة الفعالة لرأس المال البشري يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاح المنظمة، مما يتطلب من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في ومجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين. من أهم الكفاءات الضرورية توفرها في الأفراد المثابرة وقدرة كل من التأقلم مع الظروف المتغيرة، والتعلم والتحكم السريع، واتخاذ القرار، بالإضافة إلى قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، وإيجاد جو ملائم لتطويرهم وتنمية العمل الجماعي وتوظيف مواهبهم ، التي تركز عليها تنافسية المنظمة، الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة ضرورة التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية ، وتوظيف المعرفة الكامنة لديها، ذلك أن الميزة التنافسية لا يمكن أن تكون محققة إلا إذا كانت مواردها قابلة للتقييم أو التثمين أو نادرة، أو أقل قابلية للتبديل، مع صعوبة تحويلها أو تقليدها.

الفصل الرابع  
القسم العملي

## الفصل الرابع

المبحث الأول - تصميم البحث الميداني واختبار المقاييس

## المبحث الأول تصميم البحث الميداني واختبار المقاييس

يهدف هذا المبحث إلى تحديد الأساس الذي تم اعتماده لتصميم البحث، وتحديد مجتمع البحث وعينته، وتحديد مقاييس البحث المستخدمة وطريقة صياغتها، واختبار ثبات المقاييس من خلال معامل ألفا كرونباخ، واختبار صدق المقاييس لمتغيرات البحث.

### أولاً: تصميم البحث.

الهدف الأساسي من هذا البحث هو التعرف على دور إدارة الموهبة في خلق الكفاءات التنظيمية- دراسة ميدانية على البنوك في سورية.

أما متغيرات البحث فكانت نوعين:

المتغير المستقل وهو: إدارة الموهبة.

- استقطاب المواهب
- الحفاظ على المواهب وتطويرها.

المتغيرات التابعة وهي: الكفاءات التنظيمية.

- الكفاءات المتميزة المنفردة.
- الكفاءات الجوهرية.

### ثانياً: أدوات البحث

تم اختيار مقياس ليكرت ذات الأبعاد الخمسة، في تقدير إجابات عينة البحث لكل عبارة من عبارات المقاييس المستخدمة في البحث، وذلك لسهولة تطبيقها و ملاءمتها لمعظم البحوث الاجتماعية، وقد تم وضع خمسة خيارات لكل عبارة من عبارات المقياس وهي: موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً. وقد تم إعطاء القيم التالية للمقياس:

- موافق جداً ..... خمس درجات.
- موافق ..... أربع درجات.
- محايد ..... ثلاث درجات.
- غير موافق ..... درجتان.
- غير موافق إطلاقاً ..... درجة واحدة.

وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم أسئلة كل متغير من متغيرات الدراسة، وتم حساب درجات مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي :

تعد القيمة (3.40) هي التي تتوسط مقياس ليكرت الخماسي، وليست القيمة (3) ، حيث أن غير موافق إطلاقاً تبدأ من الواحد وليس من الصفر، وبالتالي عند تقسيم أربع فقرات وهي على درجات الإجابة الخمس في مقياس ليكرت الخماسي يتضح أن قيمة كل فترة هي ( 0.8 ) وليست (1).  
وتصبح قيم الإجابات على النحو التالي :

- ❖ غير موافق إطلاقاً: تبدأ من ( 1 ) وتنتهي بأقل من ( 1.80 )
- ❖ غير موافق: تبدأ من ( 1.80 ) وتنتهي بأقل من ( 2.60 )
- ❖ محايد: تبدأ من ( 2.60 ) وتنتهي بأقل من ( 3.40 )
- ❖ موافق: تبدأ من ( 3.40 ) وتنتهي بأقل من ( 4.20 )
- ❖ موافق جداً: تبدأ من ( 4.20 ) وتنتهي ب( 5 )

كما تم حساب الأهمية النسبية لكل سؤال ولكل متغير بتقسيم الوسط الحسابي على عدد درجات مقياس ليكرت أي على (5) ، وتم وضع تقديرات لكل سؤال ولكل متغير بناء على الأهمية النسبية لهما على الشكل التالي:

جدول (2) المتوسطات والأهمية النسبية والتقديرات لأسئلة الاستبيان

المتوسط	الأهمية النسبية	التقدير
أقل من 2.60	أقل من 52%	متدني
من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 52% إلى أقل من 68%	منخفض
من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 68% إلى أقل من 84%	متوسط
4.20 فأكثر	من 84% فأكثر	مرتفع

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية: فإذا كانت منخفضة تدل على توافق المستجيبين على إجاباتهم وانسجامها وعدم وجود تشتت فيها، بينما الانحرافات المعيارية المرتفعة تدل على عدم توافق المستجيبين على إجاباتهم وعدم انسجامها ووجود تشتت فيها.

### ثالثاً: تصميم الاستبيان

تم جمع البيانات المطلوبة بواسطة أداة خاصة تمثلت باستبانة صممت لهذا الغرض وذلك بعد الإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، وقد روعي في صياغتها شمولها متغيرات الدراسة باعتماد مقياس ليكرت الخماسي، ووزعت الاستبانة على عينة البحث وتتكون هذه الاستبانة من ستة أقسام هي:

- **القسم الأول:** يشمل على المتغيرات الديموغرافية، وتم قياسها باستخدام (5) أسئلة مباشرة تستفسر حول (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- **القسم الثاني:** لقياس واقع ممارسة إدارة الموهبة في البنوك عينة البحث ويتكون من سبع أسئلة (العبارات من 1 إلى 7).
- **القسم الثالث:** مجموعة من العبارات تستفسر عن استقطاب المواهب. (العبارات من 8 إلى 15).
- **القسم الرابع:** مجموعة من العبارات تستفسر عن الاحتفاظ وتطوير المواهب. (العبارات من 16 إلى 24).
- **القسم الخامس:** مجموعة من العبارات تستفسر عن تحديات المستقبل. (العبارات من 25 إلى 29).
- **القسم السادس:** مجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات التنظيمية. القسم الأول الكفاءات الفردية المتميزة (العبارات من 30 إلى 33). القسم الثاني الكفاءات الجوهرية (العبارات من 34 إلى 36).

كما تضمن الاستبيان في القسم الأول والرابع على أسئلة ذات النهاية المفتوحة المغلقة.

### رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج SPSS وذلك لإختبار فروض البحث حيث استخدم:

- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات موضوع البحث.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.
- معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل في المتغيرات التابعة.
- الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغيرات التابعة بواسطة المتغير المستقل.



### خامساً:مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من البنوك العاملة في سورية -القطاع الخاص-في مدينتي دمشق وحلب، حيث تم توزيع استبيانات على العينة العشوائية التالية والتي يبلغ عدد أفرادها الإجمالي 209 فرد تتوزع على الشكل الآتي:

جدول(3) توزيع أفراد العينة حسب البنوك

دمشق		حلب		البنك
المسترد	الموزع	المسترد	الموزع	
-	-	23	27	بنك الأردن-سورية
-	-	7	12	بنك الشرق
15	18	90	95	بنك سورية والمهجر
17	20	-	-	بنك بيمو
10	12	-	-	بنك بيلوس
15	18	-	-	بنك عودة
6	7	-	-	البنك العربي
<b>63</b>	<b>75</b>	<b>120</b>	<b>134</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث

وبالتالي يكون حجم العينة الفعلي = 183

ونسبة الاستجابة بلغت 87.5% وهي نسبة مقبولة في الدراسات الاجتماعية.

### سادساً: اختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة .Validity.

تعبر الصلاحية أو صدق المقياس عن مدى القدرة على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، ومن أنواعه الصدق المفاهيمي وهو أن تحتوي عبارات مقياس متغير ما على جميع مكونات التعريف المفاهيمي لذلك المتغير، ويمكن تحقيق هذا النوع من الصدق بصياغة مقياس المتغير استناداً لتعريفه المفاهيمي أولاً، وبتحكيم الخبراء ثانياً وهذا ما قام به الباحث بشكل فعلي. وكما يتم معرفة التعريف المفاهيمي للمتغير من النظريات والأبحاث السابقة المتعلقة بنفس الموضوع، والنوع الآخر للصدق هو الصدق التضافري، ويعبر عن مدى ترابط العبارات التي تقيس الشيء ذاته مع الدرجة الإجمالية للمقياس،

كما تم الحصول على المقاييس المستخدمة في البحث من الدراسات السابقة مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها، أو من خلال صياغة مقياس بناء على وجهة نظر الباحث، أو بالاعتماد على المراجع والأدلة النظرية في ذلك المجال. ويتضح مما سبق تحقق الصدق المفاهيمي للمقاييس المستخدمة في هذا البحث، ولاختبار الصدق إحصائياً استخدم الباحث التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis، والتحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis، واستخدام برنامج (SPSS، V.20) لهذا الغرض.

### سابعاً: اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة Reliability.

غالباً ما يعبر عن ثبات المقياس بالاتساق الداخلي بين العبارات، وكما أن لثبات المقياس جانبيين الأول هو استقرار المقياس كأن يتم الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية، أما الجانب الثاني فهو الموضوعية أي أن يتم الحصول على ذات الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصمّمه<sup>1</sup>. واعتمد الباحث طريقة كرونباخ لحساب ثبات المقاييس باستخدام برنامج SPSS، V.20، وتتراوح قيمة معامل الارتباط ألفا بين (0-1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.60)، حيث أشارت النتائج الموضحة في الجدول إلى أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغيرات كما يلي:

جدول رقم (4) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
.868	5	محور إدارة الموهبة
.857	8	محور استقطاب المواهب
.859	9	محور الحفاظ وتطوير المواهب
.913	5	محور تحديات المستقبل
.881	3	محور الكفاءات الجوهرية
.865	4	محور الكفاءات المتميزة المنفردة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تعتبر هذه القيم مقبولة لأنها أعلى من الحد الأدنى للقبول، وبناءً على ذلك يمكن اعتبار أن جميع المقاييس المستخدمة في الاستقصاء تتمتع بالصلاحية، ويمكن اعتماد جميع تلك العبارات لأنها تتصف بالثبات الداخلي.

<sup>1</sup> الجاموس، عبد الرحمن، "أثر إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية- دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، إدارة أعمال، جامعة حلب، 2009، ص.98.

## الفصل الرابع

### المبحث الثاني - الإحصاءات الوصفية

## المبحث الثاني الإحصاءات الوصفية

يهدف هذا المبحث إلى حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والشخصية، وحساب الإحصاءات الوصفية (النسب المئوية، والأوساط الحسابية، والتكرارات والانحرافات المعيارية) لكل عبارة من عبارات المقاييس ولكل متغير من متغيرات البحث.

### أولاً- توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العامة)

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (العامة) الموجود في استمارة الاستقصاء، وذلك لمعرفة توزيع بيانات البحث حسب هذه المتغيرات.

جدول رقم (5) توزيع مفردات عينة

النسبة	العدد (التكرار)	الفئات	العنصر
48.6	89	ذكر	الجنس
51.4	94	أنثى	
31.1	57	أقل من 25 سنة	العمر
56.3	103	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
11.5	21	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
1.1	2	أكثر من 45 سنة	
18	33	معهد	المؤهل العلمي
71.6	131	إجازة جامعية	
6	11	دبلوم	
4.4	8	ماجستير	
0	0	دكتوراه	
69.9	128	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
26.2	48	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
3.8	7	10 سنة فأكثر	
6	11	الإدارة العليا	المستوى الإداري
40.4	74	الإدارة الوسطى	
53.6	98	الإدارة الدنيا	
100.0	<b>183</b>		إجمالي العينة

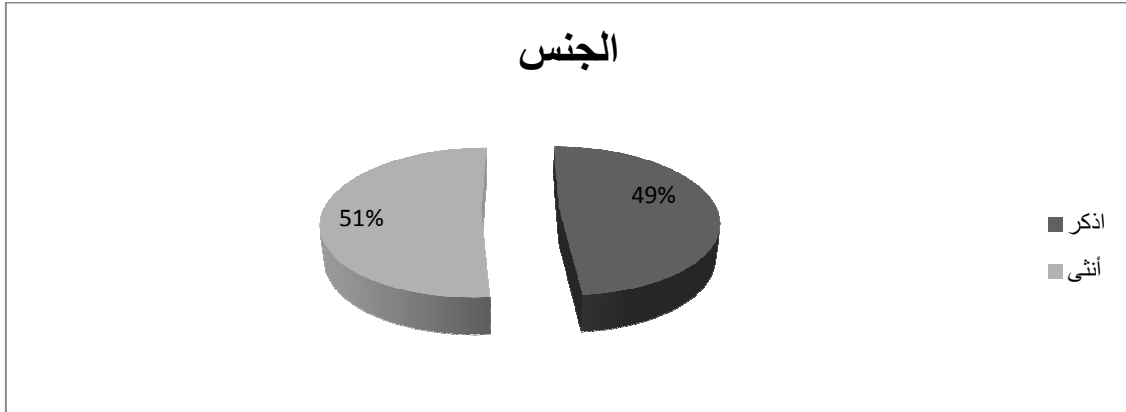
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يمكن للباحث من الجدول السابق استنتاج الأمور التالية:

أ. الجنس.

بلغ عدد الذكور في العينة (89) بينما بلغ عدد الإناث (94) وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي عدد العينة الكلي (48.6%) ونسبة الإناث (51.4%).

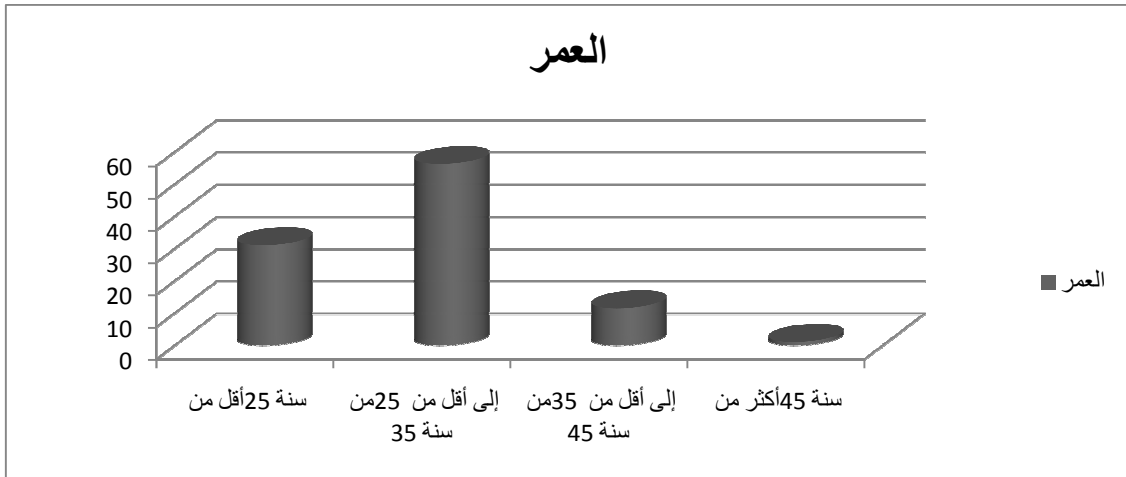
الشكل رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ب. العمر.

الشكل رقم (17) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر نتائج التحليل الإحصائي

بلغ عدد المبحوثين الذين أعمارهم أقل من 25 سنة (57) مبحوثًا من كلا الجنسين بنسبة (31.1%)، وكان عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة (103) بنسبة (56.3%) من إجمالي العينة، وكان عدد المبحوثين الذين كانت أعمارهم من 35 إلى أقل من

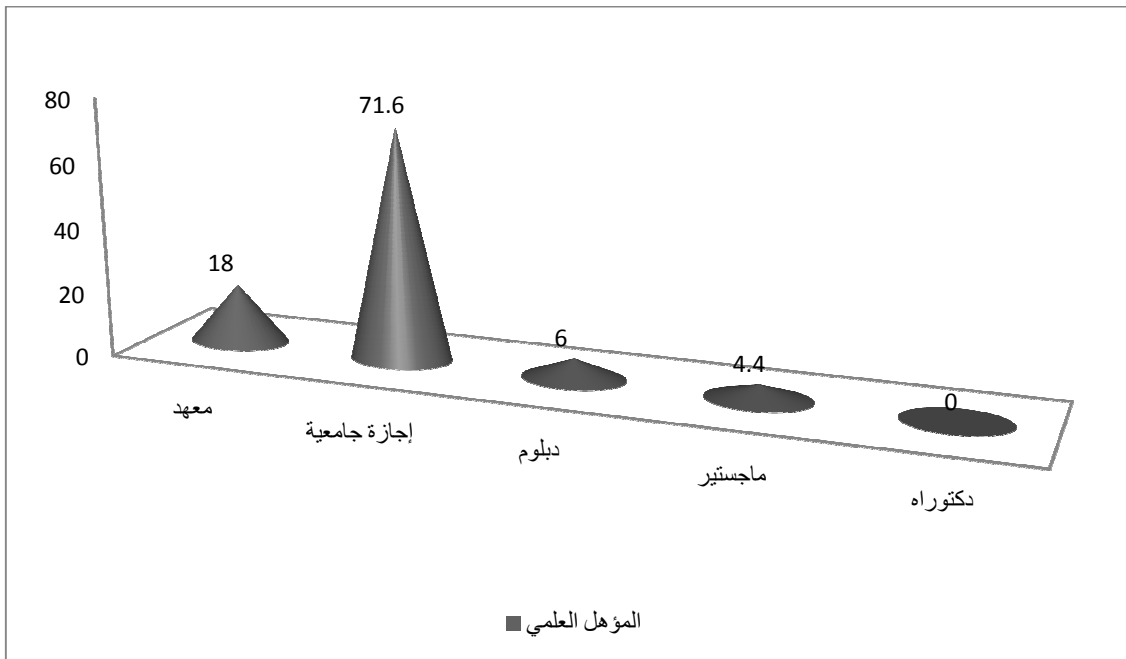
45 سنة (21) بنسبة (11.5%) من إجمالي العينة، وأخيراً بلغ عدد المبحوثين أكثر من 45 سنة (2) بنسبة (1.1%) من إجمالي العينة.

وتدل النتائج السابقة إلى أن الوظائف في البنوك يشغلها موظفون شباب يقل عمرهم عن 35 عاماً. وهذا يشير إلى وجود فئة عمرية متوسطة تعمل في هذه البنوك وهذه الفئة تعتبر من حيث السن الأنسب والأكفاً للعمل لأنها تجمع بين الشباب والحماس للعمل وهذا بدوره سينعكس إيجابياً على مستوى تقديم الخدمة في هذه البنوك.

### ت. المؤهل العلمي.

بلغ عدد المبحوثين الحاصلين على معهد (33) بنسبة (18%) من إجمالي العينة، وكان عدد المبحوثين الحاصلين على إجازة جامعية (131) بنسبة (71.6%) من إجمالي العينة، وكان عدد المبحوثين من حملة شهادة الدبلوم (11) بنسبة (6%) من إجمالي العينة، وكان عدد المبحوثين من حملة شهادة الماجستير (8) بنسبة (4.4%) من إجمالي العينة أما عدد المبحوثين من حملة شهادة الدكتوراه (0).

الشكل رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



### المصدر نتائج التحليل الإحصائي

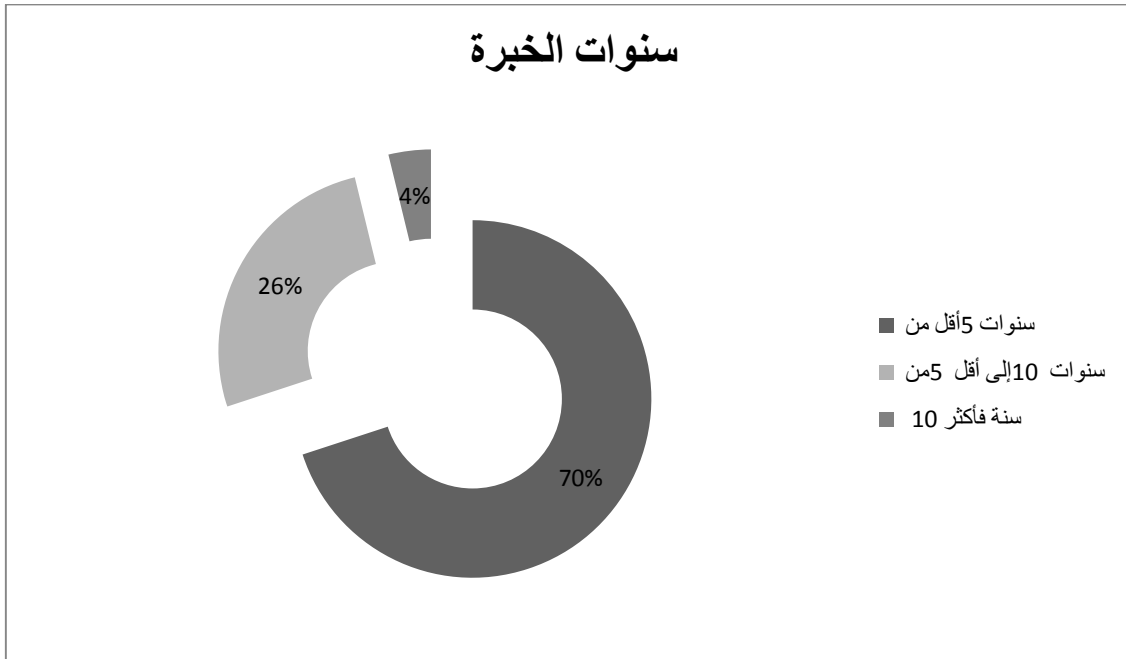
وكما يلاحظ من الشكل السابق فإن حملة الإجازة الجامعية يشكلون غالبية العينة حيث أن هذه البنوك قادرة على استيعاب العديد من الخريجين الجامعيين خاصة الشباب والذين يتم الاعتماد عليهم في نشر ثقافة التعلم واكتساب المعرفة والمشاركة بالمعلومات واتخاذ القرارات، أما المؤهل العلمي

الأقل فقد كان ماجستير وهو ما يشكل نسبة قليلة من إجمالي العينة، و لا يوجد أي مبحوث من حملة شهادة الدكتوراه.

### ث. الخبرة.

بلغ عدد المبحوثين الذين كانت سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات (128) بنسبة (69.9%) من إجمالي حجم العينة، وكان عدد المبحوثين الذين كانت سنوات خبرتهم من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات (48) بنسبة (26.2%) من إجمالي حجم العينة، بينما كان عدد المبحوثين الذين كانت سنوات خبرتهم أكثر من (10) سنوات (7) بنسبة (3.8%) من إجمالي حجم العينة.

الشكل رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



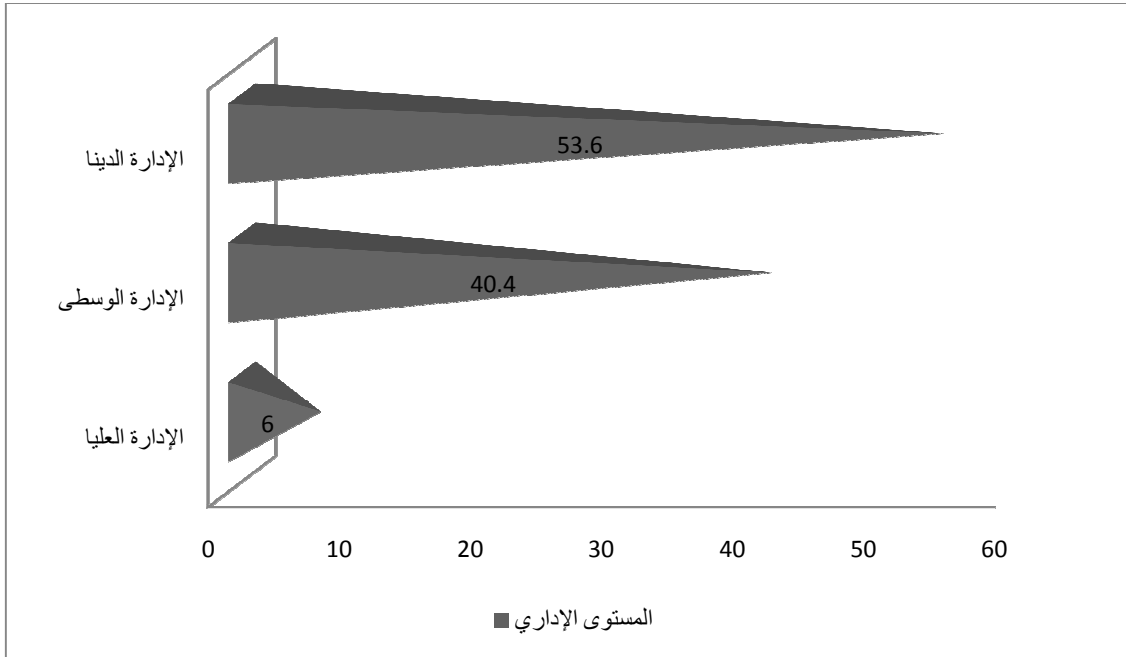
### المصدر نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الشكل السابق أنّ خبرة الموظفين في العمل الإداري في البنوك تركزت بشكل كبير حول كونها خبرة متواضعة تقل عن 5 سنوات. ويعود هذا الأمر حسب رأي الباحث إلى أنّ العديد من البنوك الخاصة تم استحداثها في السنوات الأخيرة مما أدى إلى قلة خبرة موظفيها من حيث سنوات العمل في هذا المجال. وتتوافق هذه النسبة أيضاً مع الفئة العمرية للموظفين الشباب.

### ج. المستوى الإداري

بلغ عدد المبحوثين الذين يشغلون مناصب في الإدارة العليا (11) بنسبة (6%) من إجمالي حجم العينة، وكان عدد المبحوثين الذين يشغلون مناصب في الإدارة الوسطى (74) بنسبة (40.4%) من إجمالي حجم العينة، بينما كان عدد المبحوثين الذين يشغلون مناصب في الإدارة الدنيا (98) بنسبة (53.6%) من إجمالي حجم العينة.

الشكل رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري



المصدر نتائج التحليل الإحصائي

وبلاحظ من الشكل السابق أنّ أغلبية المبحوثين يشغلون مناصب في الإدارة الدنيا.

### ثانياً: توزيع مفردات العينة من حيث المعرفة بإدارة الموهبة.

جدول رقم (6) توزيع مفردات العينة من حيث درجة المعرفة بإدارة الموهبة

النسبة %	العدد	درجة المعرفة
14.8	27	نعم بدرجة كبيرة
59.6	109	نعم
14.2	26	غير متأكد
10.9	20	لا
0.5	1	لا بدرجة كبيرة
100	183	الإجمالي

المصدر نتائج التحليل الإحصائي



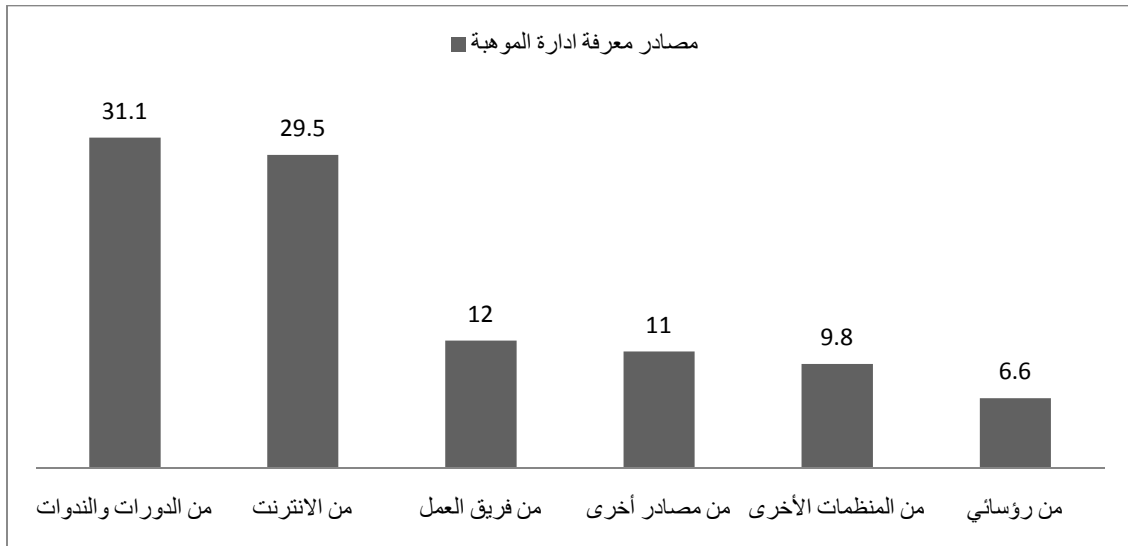
يتضح من الجدول السابق أن ( 21 ) فرداً من عينة البحث الإجمالية لا يعرفون شيئاً عن مفهوم إدارة الموهبة بنسبة ( 11.4 %) بينما بلغ عدد الأفراد الذين لديهم معرفة سابقة بمفهوم إدارة الموهبة (136) فرداً بنسبة ( 74.4% ) . ووزعت هذه المعرفة حسب مصادرها كما يوضحها الجدول رقم (7) والشكل رقم ( 23 ) مرتبة ترتيبياً تنازلياً.

جدول رقم (7) توزيع مفردات العينة من حيث مصدر المعرفة بإدارة الموهبة

النسبة %	العدد	مصدر المعرفة
6.6	12	من رؤسائي
12	22	من فريق العمل
31.1	57	من الدورات والندوات
9.8	18	من المنظمات الأخرى
29.5	54	من الانترنت
11	20	من مصادر أخرى
100	183	الإجمالي

المصدر نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (21) الترتيب التنازلي لمصادر معرفة إدارة الموهبة



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول والشكل السابقين ما يلي: أن الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية في البنوك الخاصة بعينة البحث يختلف مصدر معرفتهم بمفهوم إدارة الموهبة، حيث تبين أن مصدر الدورات والندوات حصل على أعلى نسبة (31.1%)، أما مصدر الانترنت فقد احتل المرتبة الثانية بنسبة (29.5%) بينما جاء مصدر فريق العمل بالمرتبة الثالثة بنسبة (12%) ، في حين حلّ مصدر (مصادر الأخرى كالكتب والصحف والمجلات والدوريات) بالمرتبة الرابعة بنسبة (11%)، ثم جاء مصدر من منظمات أخرى بنسبة (9.8%) ، وحلّ مصدر من رؤسائي بالمرتبة الأخيرة بنسبة (6.6%).

إن هذا الترتيب منطقي إلى حد ما حيث أن مصدر الدورات والندوات جاء في المقدمة نظراً لكثرة الدورات والندوات التي يتم انعقادها على مدار العام بين الحين والآخر لمختلف المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية من خلال مراكز تدريب وتنمية الموارد البشرية، وبالتالي فإن هذه الدورات والندوات انعكست إيجابياً على العاملين وساعدتهم على معرفة مفهوم إدارة الموهبة. أما بالنسبة لمصدر الانترنت الذي جاء ثانياً فهذا شيء يتفق مع كون هذه الوسيلة الأسهل والأسرع للتعرف على العلوم المختلفة. أما مصدر فريق العمل الذي احتل المرتبة الثالثة فهذا شيء يتفق مع وجود فرق العمل في مختلف البنوك وبالتالي فإن الأفراد الموجودين ضمن هذه الفرق من مختلف المستويات ونتيجة لتبادل المعلومات فيما بينهم فقد ساعدهم ذلك على معرفة مفهوم إدارة الموهبة.

أما مصدر (مصادر أخرى) قد احتل المرتبة الرابعة فهذا شيء منطقي لأن المقصود بالمصادر الأخرى هي الكتب والمجلات والدوريات وهذه المصادر لا يطلع عليها غير المتخصصين في مجال الإدارة (الإدارة العليا) حيث إن النسبة الأكبر من أفراد العينة يشغلون مناصب في الإدارة الدنيا.

أما مصدر المنظمات الأخرى سواء كانت هذه المنظمات بنوك خاصة أو عامة جاء خامساً فإن لها دور هام في التعرف على مفهوم إدارة الموهبة من خلال تنقل الفرد للعمل بين هذه الأنواع من البنوك ، وتنطبق هذه بشكل خاص على الإداريين، وبالتالي اكتسابهم المعرفة والمعلومات عن إدارة الموهبة.

أما مصدر معرفة مفهوم إدارة الموهبة من الرؤساء فقد جاء أخيراً وهذا يتعارض مع فكرة وجود له رئيس مباشر ولا بد من الاحتكاك به واكتساب المعلومات والخبرات منه.

### ثالثاً: الإجابة على تساؤلات البحث

للإجابة على تساؤلات البحث الأربعة قام الباحث باستخدام الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري)

جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس معرفة مفهوم إدارة الموهبة

م	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف معياري
1	هل لديك معرفة سابقة بمفهوم إدارة الموهبة؟	3.2787	.92221
2	هل تحتاج إلى معرفة المزيد عن هذا المفهوم؟	3.7650	.87359
	المقياس الكلي لإلمام بمفهوم إدارة الموهبة	3.521	.8979

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول رقم (8) ما يلي:

تقيس العبارات (1 و2) مدى معرفة المبحوثين في عينة البحث بمفهوم إدارة الموهبة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3.27 و3.76) وتبين أن المبحوثين لديهم معرفة سابقة عن مفهوم إدارة الموهبة بدرجة تقترب من الدرجة المتوسطة للمقياس (3.40) <sup>1</sup> درجة إذ بلغت (3.27) وبانحراف معياري قدره (.922) كما أظهر المبحوثون حاجتهم إلى معرفة المزيد عن مفهوم إدارة الموهبة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (3.76) وهي درجة تزيد عن الدرجة المتوسطة للمقياس (3.40) درجة وهذا دليل على اهتمام عينة البحث وحاجتهم إلى التعرف على مفهوم إدارة الموهبة.

<sup>1</sup> \* تعد القيمة (4،3) هي التي تتوسط مقياس ليكرت وليست القيمة 3، حيث أن غير موافق أبدا تبدأ من الواحد وليس من الصفر، وبالتالي عند تقسيم لأربع فترات وهي: (2-1)، (3-2)، (4-3)، (5-4)، على درجات الإجابة الخمسة في مقياس ليكرت يتضح أن قيمة كل فترة هي (8،0) وليست (1)، لأن ناتج قسمة 4 على 5 هو (8،0).

## القسم الثاني: واقع تطبيق إدارة الموهبة في البنوك

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس واقع تطبيق إدارة الموهبة في البنوك

م	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف معياري
3	يوجد في المصرف مبادرات معينة متعلقة بإدارة الموهبة.	3.5246	1.09354
4	إن النشاطات المتعلقة بإدارة الموهبة تشكل أولوية في المصرف.	3.2131	1.15950
5	يقوم المصرف بتحديد المواهب عن طريق الكفاءات.	3.5355	1.06265
6	يقوم المصرف بتحديد المواهب عن طريق نتائج تقييم الأداء.	3.5847	1.06502
7	يوجد في المصرف قسم أو شخص مهمته الرئيسية متابعة الأنشطة المتعلقة بإدارة الموهبة	2.9617	1.27687
	<b>المقياس الكلي لمصادر واقع تطبيق إدارة الموهبة في البنوك</b>	<b>3.3639</b>	<b>1.98081</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول رقم (9) ما يلي:

- ✓ تقيس العبارات (3 إلى 7) واقع تطبيق مفهوم إدارة الموهبة في البنوك عينة البحث حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (2.96 و3.58) ويرى الباحثون أن هناك مبادرات متعلقة بإدارة المواهب في البنوك التي يعملون فيها (3.52) كما أن تلك البنوك تقوم بتحديد المواهب عن طريق الكفاءات (3.53) ونتائج تقييم الأداء (3.58) حيث متوسطاتها الحسابية تزيد عن الدرجة المتوسطة للمقياس (3.40) درجة ما عدا العبارة السابعة حيث تبين عدم وجود أي شخص أو قسم مسؤول عن إدارة المواهب وذلك بمتوسط حسابي أقل من الدرجة المتوسطة وبقيمة (2.91). ويرجع الباحث ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة الموهبة حيث تمارس أنشطتها في أغلب المنظمات التي تقوم بتطبيقها عن طريق أنشطة إدارة الموارد البشرية وليس كقسم مستقل.
- ✓ يرى الموظفون بالبنوك الخاصة عينة البحث أن واقع ممارسة إدارة الموهبة يقترب من الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.36) بانحراف معياري (1.98).

### القسم الثالث: مجموعة من العبارات تستفسر عن استقطاب المواهب

جدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعة من العبارات تستفسر عن استقطاب المواهب

م	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف معياري
8	يعمل المصرف على استقطاب العناصر البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط و التنظيم والرقابة لشغل المواقع الإدارية.	3.8087	.93264
9	يستقطب المصرف العناصر البشرية من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.	3.9399	.90887
10	يعمل المصرف على خلق ثقافة تنظيمية تشجع و تستقطب الأفراد الموهوبين..	3.6557	1.05693
11	يعتمد المصرف في استقطاب الموهوبين على سلة متوازنة من التعويضات المادية وغير المادية..	3.5301	1.00434
12	يعتمد المصرف في استقطاب الموهوبين على تقنيات حديثة (الاستقطاب الالكتروني)..	3.5191	1.93249
13	إن لصورة المصرف دور كبير في استقطاب العناصر الموهوبة.	4.0546	.83024
14	يعمل المصرف على التعرف على مواهب المستقطبين في المراحل الأولى لعملية التوظيف.	3.8306	.88872
15	يعمل المصرف على خلق فرص للتطور الوظيفي	3.6340	.99135
	المقياس الكلي لمجموعة من العبارات تستفسر عن استقطاب المواهب	<b>3.7541</b>	<b>.75830</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول رقم (10) ما يلي:

تقيس العبارات من (8 إلى 15) الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها البنوك عينة البحث في استقطاب المواهب، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لهذه عبارات بين (3.51 و 4.05)، حيث يلاحظ ارتفاع درجة كل عبارات هذا المقياس عن الدرجة المتوسطة للمقياس ( 3.40 ) درجة، وهذا يدل على موافقة الباحثين على الطرق المذكورة في استقطاب المواهب وتطبيق تلك الطرق في البنوك التي يعملون فيها ويدل ذلك أيضا على إدراك البنوك عينة البحث على أهمية استقطاب المواهب والكفاءات الإدارية واستخدام وسائل مبتكرة لتحقيق هذا الهدف . حيث كانت أكثر العبارات أهمية بالنسبة للموظفين عينة البحث هي عبارة (إن لصورة المصرف دور كبير في استقطاب العناصر الموهوبة (4.05). حيث بلغت أهميتها (79%) وبتقدير متوسط ويتوافق هذا الأمر مع القسم النظري (الفصل الثاني-المبحث الثالث-ثانيا) الذي يبين أن الموهوبين يتأثرون

بالجوانب المعنوية بشكل أكبر من الجوانب المادية ومن بينها صورة المنظمة التي تترك انطبعا كبيرا لدى الأفراد الراغبين في التوظيف في المنظمة.

### القسم الرابع: مجموعة من العبارات تستفسر عن الاحتفاظ و تطوير المواهب

جدول رقم (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعة من العبارات تستفسر عن الاحتفاظ وتطوير المواهب

م	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف معياري
16	يعمل المصرف على الاحتفاظ بالمواهب من خلال ربط العاملين مع رؤية ورسالة المنظمة.	3.7486	.87215
17	يعمل المصرف على خلق ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على البقاء في المنظمة.	3.5519	.98130
18	يولي المصرف اهتماما كبيرا بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون الموهوبون لمعالجة مشاكل العمل.	3.6011	1.06358
19	يشجع المصرف روح الإبداع والابتكار لدى العاملين فيه.	3.5956	1.01656
20	يقدم المصرف للعاملين الموهوبين سلة متوازنة من التعويضات المادية وغير المادية.	3.4317	1.08662
21	يقدم المصرف فرصا متميزة للتطور الوظيفي للعاملين الموهوبين.	3.5246	1.07836
22	يقوم المصرف بإتباع مجموعة من الإجراءات و الأنشطة المتعلقة بتطوير الأفراد الموهوبين كورشات العمل، التدريب، التعلم من خلال الممارسة، الخ---	3.7213	1.01847
23	يراعي المصرف رغبة العامل وقدرته على الأداء عند توزيع الأعمال.	3.3880	1.06764
24	تولي الإدارة العليا اهتماما خاصا بأنشطة الاحتفاظ و تطوير المواهب.	3.4153	1.02827
	المقياس الكلي لمجموعة من العبارات تستفسر عن استقطاب المواهب	3.5531	.82788

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:  
تقيس العبارات من (16 إلى 24) الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها البنوك عينة البحث في الحفاظ على المواهب وتطويرها، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لهذه لعبارات بين (3.38 و3.74)، حيث يلاحظ ارتفاع درجة كل عبارات هذا المقياس عن الدرجة المتوسطة (3.40). درجة، وهذا يدل على موافقة الباحثين على الطرق المذكورة في الحفاظ على المواهب وتطويرها وتطبيق تلك الطرق في البنوك التي يعملون فيها ويدل ذلك أيضا على إدراك البنوك عينة البحث على أهمية الحفاظ على المواهب وتطويرها واستخدام وسائل مبتكرة لتحقيق هذا الهدف .

#### القسم الخامس: مجموعة من العبارات تستفسر عن تحديات المستقبل

#### 1-5- مجموعة من الأسئلة تستفسر عن الصعوبات المستقبلية

جدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعة من الأسئلة تستفسر عن الصعوبات المستقبلية

م	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف معياري
25	اكتساب أو جذب مهارات جديدة بسبب تطور الأعمال.	3.7705	1.05445
26	المحافظة وتطوير المواهب الموجودة..	3.7486	.96202
27	فجوة أو نقص في كفاءات الأشخاص في المناصب المهمة.	3.8470	.90698
28	الصعوبة في مليء المناصب الرئيسية و تقاعد العاملين الموهوبين.	3.6557	1.03061
29	تقدير ومكافأة العاملين الموهوبين	3.7486	.91519
	المقياس الكلي لمجموعة من الأسئلة تستفسر عن الصعوبات المستقبلية	3.3639	1.98081

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:  
تقيس العبارات من (25 إلى 29) تحديات المستقبل التي يمكن أن تواجهها البنوك عينة البحث في سبيل الحفاظ على المواهب وتطويرها، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لهذه لعبارات بين (3.65 و3.84)، حيث يلاحظ ارتفاع درجة كل عبارات هذا المقياس عن الدرجة المتوسطة (3.40). درجة، وهذا يدل على موافقة الباحثين على التحديات المذكورة في الحفاظ على المواهب وتطويرها وضرورة إدراك البنوك التي يعملون فيها لهذه التحديات والعمل من أجل تفاديها.

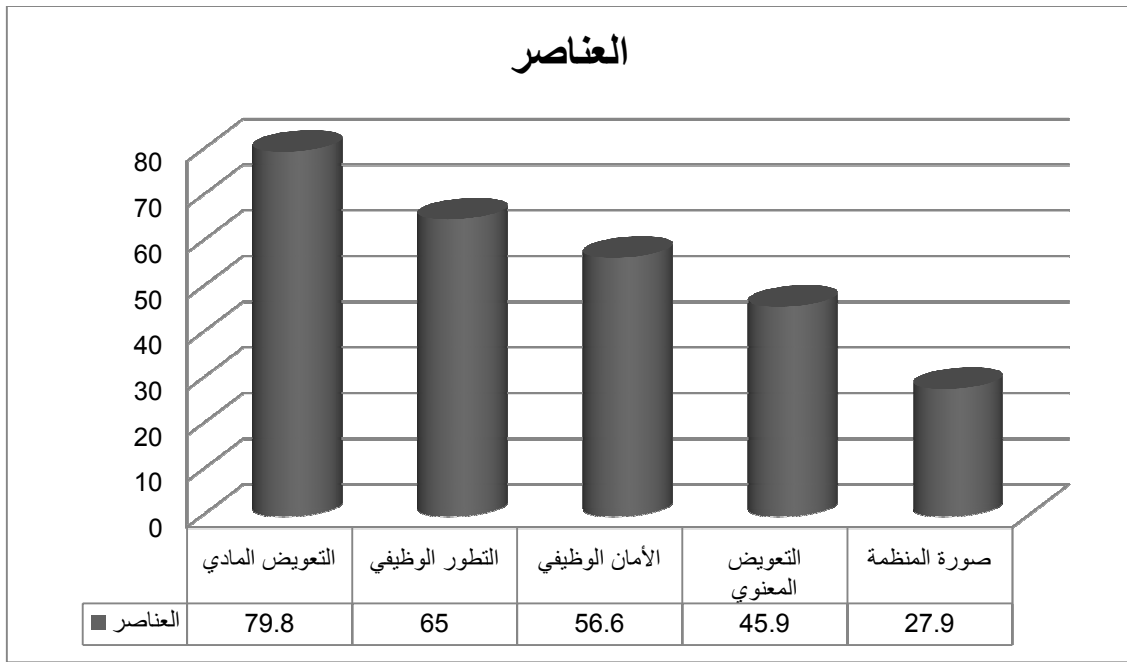
## 2-5- العناصر التي سيكون لها تأثيرا كبيرا في جذب والاحتفاظ بالمواهب في السنوات القادمة

جدول رقم (13) توزيع مفردات العينة من حيث التي العناصر سيكون لها تأثيرا كبيرا في جذب والاحتفاظ بالمواهب في السنوات القادمة

العناصر	عدد الذين أجابوا بنعم	النسبة %
التعويض المادي	146	79.8
التعويض المعنوي	84	45.9
الأمان الوظيفي	103	56.6
التطور الوظيفي	119	65
صورة المنظمة	51	27.9

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (22) الترتيب التنازلي للعناصر سيكون لها تأثيرا كبيرا في جذب والاحتفاظ بالمواهب في السنوات القادمة



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول والشكل السابقين ما يلي: أن الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية في البنوك الخاصة بعينة البحث يختلفون في تحديد العناصر التي سوف يكون لها تأثيرا كبيرا في جذب



والاحتفاظ بالمواهب في السنوات القادمة ، حيث تبين أن التعويض المادي حصل على أعلى نسبة (79.8%)، أما مصدر التطور الوظيفي فقد احتل المرتبة الثانية بنسبة (65%) بينما جاء الأمان الوظيفي بالمرتبة الثالثة بنسبة (56%) ، في حين حلّ مصدر التعويض المعنوي بالمرتبة الرابعة بنسبة (45.9%)، وحلّ مصدر صورة المنظمة بالمرتبة الأخيرة بنسبة (27.9%). ويرى الباحث أن سبب التباين في آراء المبحوثين يرجع إلى اختلافاتهم الشخصية واختلاف توقعاتهم من البنوك التي يعملون فيها.

### القسم السادس: مجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات التنظيمية

#### 1-6- مجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات الفردية

جدول رقم (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات الفردية

م	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف معياري
30	يؤمن المصرف بأن الكفاءات الفردية هي جزء من الكفاءات الجوهرية للمنظمة وتؤثر بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية..	4.0874	.87267
31	يؤمن المصرف بأن الكفاءات تختلف من وقت إلى آخر ويجب الاهتمام بها وإدارتها.	3.7705	.87191
32	يعتبر المصرف الموارد البشرية و الكفاءات الفردية رأس مال بشري وفكري و مخزون استراتيجي تشمل على القدرات و المهارات التي يجب إدارتها وفق منظور استراتيجي.	3.7377	.98173
33	إن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس و الذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل..	4.0765	.84817
	المقياس الكلي لمجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات الفردية	3.9180	.70913

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تقيس العبارات من (30 إلى 33) أهمية الكفاءات الفردية المتميزة من وجهة نظر البنوك عينة البحث ، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لهذه لعبارات بين (3.77 و 4.08) ، حيث يلاحظ ارتفاع درجة كل عبارات هذا المقياس عن الدرجة المتوسطة للمقياس ( 3.40 ) درجة، وهذا يدل على موافقة المبحوثين على أهمية الكفاءات الفردية المتميزة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التي يعملون فيها ويدل ذلك أيضا على إدراك البنوك عينة البحث على أهمية تلك الكفاءات في تحقيق الريادة لها. حيث كانت أكثر العبارات أهمية بالنسبة للموظفين عينة البحث العبارات (30)

و (33) واللذان تركزان على أن الكفاءات الفردية هي جزء من الكفاءات الجوهرية للمنظمة ولها دور في تحقيق ميزة تنافسية و أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس والتي يجب إدارته و الاهتمام به ، وذلك بمتوسط حسابي (4.08 و 4.07) حيث بلغت أهميتهما النسبية (79%) وبتقدير متوسط.

## 2-6- مجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات الجوهرية

جدول رقم (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات الجوهرية

م	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف معياري
34	يؤمن المصرف بأن البيئة الخارجية تفرز أنواعا مختلفة من الكفاءات بسبب سرعة التغيرات والابتكارات.	4.0984	.78527
35	يؤمن المصرف بأهمية الكفاءات الجوهرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية	3.9836	.86110
36	عملية بناء الكفاءات الجوهرية هي عبارة عن عملية تعلم تراكمية وتستغرق مدة زمنية معينة.	4.2131	.75843
	المقياس الكلي لمجموعة العبارات تستفسر عن الكفاءات الجوهرية	4.0984	.64150

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تقيس العبارات من (34 إلى 36) أهمية الكفاءات الجوهرية من وجهة نظر البنوك عينة البحث ، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لهذه عبارات بين (3.98 و 4.21) ، حيث يلاحظ اقتراب وتساوي درجة كل عبارات هذا المقياس من الدرجة المثلى للمقياس (4.20) درجة، حيث بلغت الأهمية النسبية لهذه العبارات (84%) وبتقدير مرتفع. وهذا يدل على أهمية الكفاءات الجوهرية لأي منظمة وخاصة للبنوك لكونها منظمات خدمية ومن أجل تحقيق التميز عليها تقديم خدمات متميزة وأساس تلك الخدمات هو المورد البشري المتمثل بالكفاءات الفردية المتميزة والتي هي جزء لا يتجزأ من الكفاءات الجوهرية.

## الفصل الرابع

### المبحث الثالث - اختبار فرضيات البحث

## المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث

يهدف هذا المبحث إلى دراسة التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي لتطبيقات التغذية العكسية واختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية والشخصية ومن ثم اختبار فرضيات البحث المتعلقة بمتغيرات البحث الأساسية.

### أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

استخدم الباحث التحليل العاملي الإستكشافي لمعرفة ما إذا كانت الأسئلة تتوزع على عامل واحد أم على أكثر من عامل، وأيضاً التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من توزع الأسئلة على العوامل المناسبة تمهيداً لتحليل الانحدار والارتباط. كما استخدم الباحث التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis لاختبار الصدق إحصائياً، واستخدام برنامج (SPSS، 20V) لهذا الغرض، ويعمل التحليل العاملي للمكونات الأساسية على تحويل عدد كبير من المتغيرات إلى عدد قليل من العوامل المستقلة المتعامدة، ويمكن الحكم على "الصدق" إذا توافرت في نتائج التحليل العاملي المكونات الآتية<sup>1</sup>:

#### ❖ معيار نسبة التباين:

وهو التباين الإجمالي المفسر لكل العوامل، ويتفق الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية أن نسبة 60% أو أكثر تكون مقبولة.

#### ❖ الجذر الكامن:

يجب أن لا يقل الجذر الكامن للعامل قبل التدوير عن (1) حتى يكون معنوي إحصائياً، والجذر الكامن هو مجموع التباين الكلي المستخلص بواسطة العامل.

#### ❖ تشبع العوامل:

يتم التأكد من تشبع العوامل معنوياً ودال إحصائياً بالاستناد إلى حجم العينة، واتباع الصيغة الرياضية التي قدمها Norman & Streiner تأخذ الشكل التالي:

$$\text{min loading} = 5.152 \sqrt{n-2} = 22\%$$

<sup>1</sup> الجاموس، عبد الرحمن، "أثر إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية- دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، إدارة أعمال، جامعة حلب، 2009، ص.109.

ويبين الجدول التالي رقم (16) نتائج التحليل العاملية لعبارات المقياس:

الجدول رقم (16) نتائج التحليل العاملية لمقياس محور ادارة الموهبة

تشبعات العوامل		عبارات المقياس
العامل الثاني	العامل الأول	
	.594	1. يعمل المصرف على استقطاب العناصر البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المواقع الإدارية.
.687		2. يستقطب المصرف العناصر البشرية من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة..
.710		3. يعمل المصرف على خلق ثقافة تنظيمية تشجع و تستقطب الأفراد الموهوبين.
	.624	4. يعتمد المصرف في استقطاب الموهوبين على سلة متوازنة من التعويضات المادية وغير المادية.
.663		5. يعتمد المصرف في استقطاب الموهوبين على تقنيات حديثة (الاستقطاب الالكتروني).
.688		6. إن لصورة المصرف دور كبير في استقطاب العناصر الموهوبة.
	.534	7. يعمل المصرف على التعرف على مواهب المستقبين في المراحل الأولى لعملية التوظيف.
.722		8. يعمل المصرف على خلق فرص للتطور الوظيفي.
.700		9. يعمل المصرف على الاحتفاظ بالواهب من خلال ربط العاملين مع رؤية ورسالة المنظمة.
.791		10. يعمل المصرف على خلق ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على البقاء في المنظمة.
.576		11. يولي المصرف اهتماما كبيرا بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون الموهوبون لمعالجة مشاكل العمل.
.713		12. يشجع المصرف روح الإبداع والابتكار لدى العاملين فيه.
.822		13. يقدم المصرف للعاملين الموهوبين سلة متوازنة من التعويضات المادية وغير المادية..
.797		14. يقدم المصرف فرصا متميزة للتطور الوظيفي للعاملين الموهوبين.
.707		15. يقوم المصرف باتباع مجموعة من الإجراءات و الأنشطة المتعلقة بتطوير الأفراد الموهوبين كورشات العمل،التدريب،التعلم من خلال الممارسة،الخ---
.756		16. يراعي المصرف رغبة العامل وقدرته على الأداء عند توزيع الأعمال.
.785		17. تولي الإدارة العليا اهتماما خاصا بأنشطة الاحتفاظ و تطوير المواهب.
<b>1.145</b>	<b>9.322</b>	<b>الجذر الكامن قبل التدوير</b>
<b>3.496</b>	<b>6.971</b>	<b>الجذر الكامن بعد التدوير</b>
<b>20.563</b>	<b>41.006</b>	<b>النسبة المنوية للتباين المفسر</b>
<b>61.569</b>	<b>41.006</b>	<b>النسبة المنوية التراكمية للتباين المفسر</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يمكن للباحث استخلاص بعددين من عبارات محور إدارة الموهبة وذلك على النحو التالي:

- ❖ البعد الأول: تم تحميله بعبارات العامل الأول (1-4-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17) أطلق عليه الباحث تسمية (إدارة الموهبة وتطويرها والحفاظ عليها)، وهذا العامل يفسر نسبة (41.006%) من التباين الكلي للعبارات.
- ❖ البعد الثاني: تم تحميله بعبارات العامل الثاني (2-3-5-6) أطلق عليه الباحث تسمية (استقطاب الموهبة)، وهذا العامل يفسر نسبة (20.563%) من التباين الكلي للعبارات.

وبناء على ما سبق يمكن للباحث القول بأنّ المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع جميعها بالصدق التجميعي ويمكن أن يعزي الباحث الأسباب في الآتي:

أ. تحقق شرطي استخدام التحليل العاملي الأساسيين وهما:

- ◀ مقياس (KMO) Kaiser-Meyer- Olkin والذي قيمته تساوي (0.936) وهو أكبر من الحد المقبول (0.50)، وهذا يدلّ على كفاية حجم العينة على نحو جيد.
- ◀ درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

الجدول رقم (17) اختبار KMO and Bartlett's

اختبار KMO		اختبار Bartlett's
0.936	كاي مربع	2174.613
	درجات الحرية	136
	المعنوية	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ب. إن تشبّعات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل أكبر من حد القبول المناسب، كما أن قيم الجذر الكامن قبل التدوير كافة ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.

كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة (61.569%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل تفوق (0.05) المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

مما سبق يمكن للباحث القول أن جميع عبارات المقياس المستخدمة تتمتع بالصدق التجميعي .

الجدول رقم(18) نتائج التحليل العاملي لمقياس محور الكفاءات التنظيمية

تشبيحات العوامل	عبارات المقياس
العامل الأول	
.817	1. يؤمن المصرف بأن الكفاءات الفردية هي جزء من الكفاءات الجوهرية للمنظمة وتؤثر بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية.
.755	2. يؤمن المصرف بأن الكفاءات تختلف من وقت إلى آخر ويجب الاهتمام بها وإدارتها.
.819	3. يعتبر المصرف الموارد البشرية و الكفاءات الفردية رأس مال بشري وفكري و مخزون استراتيجي تشمل على القدرات و المهارات التي يجب إدارتها وفق منظور استراتيجي.
.652	4. إن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس و الذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل.
.744	5. يؤمن المصرف بأن البيئة الخارجية تفرز أنواعا مختلفة من الكفاءات بسبب سرعة التغيرات والابتكارات.
.817	6. يؤمن المصرف بأهمية الكفاءات الجوهرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.
	7. عملية بناء الكفاءات الجوهرية هي عبارة عن عملية تعلم تراكمية وتستغرق مدة زمنية معينة.
<b>3.554</b>	الجذر الكامن قبل التدوير
<b>3.554</b>	الجذر الكامن بعد التدوير
<b>59.233</b>	النسبة المئوية للتباين المفسر
<b>59.233</b>	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يمكن للباحث استخلاص بعد واحد من جميع عبارات محور الكفاءات التنظيمية وذلك على النحو التالي:

❖ البعد الأول: تم تحميله بعبارات العامل الأول (1-2-3-4-5-6) ما عدا العبارة السابعة التي تم حذفها و أطلق عليه الباحث تسمية (الكفاءات الجوهرية والكفاءات الفردية المتميزة)، وهذا العامل يفسر نسبة (59.233%) من التباين الكلي للعبارات.

وبناء على ما سبق يمكن للباحث القول بأن المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع جميعها بالصدق التجميعي ويمكن أن يعزي الباحث الأسباب في الأتي:

أ. تحقق شرطي استخدام التحليل العاملي الأساسيين وهما:

◀ مقياس (Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (0.853). وهو أكبر من الحد المقبول (0.50)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد.

◀ درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

الجدول رقم (19) اختبار KMO and Bartlett's

.853		اختبار KMO
461.568	كاي مربع	اختبار Bartlett's
15	درجات الحرية	
.000	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ب. إن تشبّعات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل أكبر من حد القبول المناسب، كما أن قيم الجذر الكامن قبل التدوير كافة ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.

كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة (59.233%) وهي مساوية تقريبا للحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل تفوق (05). المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

مما سبق يمكن للباحث القول أن جميع عبارات المقياس المستخدمة تتمتع بالصدق التجميعي . ما عدا العبارة السابعة التي تم حذفها.

### ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بإدارة الموهبة .

#### 2-1- إدارة الموهبة وفقاً للنوع:

يوضح الجدول (20) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للنوع.

جدول رقم (20) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للنوع

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
.08515	.80332	3.7637	89	ذكر
.07074	.68589	3.5493	94	أنثى
.05551	.75097	3.6536	183	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (20) وجود بعض الاختلافات البسيطة بين المتوسطات بين مفردات العينة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا قمنا بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، ولا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر من (05). وعلى العكس من ذلك عندما



تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (05). لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (21) اختبار Levene للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقا للنوع

المتغير	قيمة ليفين	المعنوية
إدارة الموهبة	4.123	.044

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول جدول رقم (21) اختبار Levene للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقا للنوع كانت قيمة معنوية الاختبار أقل من (05). أي لا يوجد هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (22) نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير النوع في المتغير المستقل إدارة الموهبة.

المتغير	متوسط الرتب		قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية
	ذكر	أنثى		
المتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقا للنوع	101.19	83.30	5.213	.022

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح بأن هناك اختلافات جوهرية لتأثير النوع في المتغير المستقل إدارة الموهبة ، حيث أكثر الفئات تأثيرا هي فئة الذكور.

## 2-2- إدارة الموهبة وفقا للعمر:

يوضح الجدول (23) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقا للعمر.

جدول رقم (23) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقا للعمر

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
.08215	.62021	3.9226	57	أقل من 25 سنة
.07989	.81080	3.4435	103	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
.09244	.42360	3.9405	21	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
.08681	.12276	3.7951	2	فوق 45 سنة
.05551	.75097	3.6536	183	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (23) وجود بعض الاختلافات البسيطة بين المتوسطات بين مفردات العينة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا قمنا بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، ولا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر من (0.05) وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (0.05) لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (24) اختبار Levene للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للعمر

المتغير	قيمة ليفين	المعنوية
إدارة الموهبة	6.950	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (25) نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير العمر في المتغير المستقل إدارة الموهبة

المتغير	متوسط الرتب	متوسط الرتب			قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية
		أقل من 25 سنة	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة		
إدارة الموهبة	110.12	77.04	115.52	98.75	19.069	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح بأن هناك اختلافات جوهرية بين الفئات العمرية المختلفة بالنسبة لإدارة الموهبة، حيث أكثر الفئات إدراكاً هي الفئة العمرية الثالثة (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) والسبب في ذلك هو التراكم المعرفي لدى تلك الفئة.

### 2-3- إدارة الموهبة وفقاً للمؤهل العلمي:

يوضح الجدول (26) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للمؤهل العلمي.

جدول رقم (26) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للمؤهل العلمي

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
.11457	.65818	3.9059	33	معهد
.06544	.74900	3.6047	131	إجازة جامعية
.18901	.62687	3.9855	11	دبلوم
.28053	.79346	2.9566	8	ماجستير
0	0	0	0	دكتوراه
.05551	.75097	3.6536	183	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (26) وجود بعض الاختلافات البسيطة بين المتوسطات بين مفردات العينة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا قمنا بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، ولا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر من (0.05) وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (0.05) لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (27) اختبار Levene للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للمؤهل العلمي

المتغير	قيمة ليفين	المعنوية
إدارة الموهبة	1.071	.363

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (27) أن إدارة الموهبة غير دالة إحصائياً في اختبار ليفين، الأمر الذي يعني شرط تساوي التباين بين المجموعات متحقق، وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA.

جدول رقم (28) تحليل ANOVA للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية
إدارة الموهبة	بين الفئات	7.512	3	2.504	4.712	.003
	داخل الفئات	95.129	179	.531		
	التباين الكلي	102.641	182			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح وجود اختلافات جوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث وفق المؤهل العلمي حول إدارة الموهبة.

## 4-2- إدارة الموهبة وفقاً لسنوات الخبرة:

يوضح الجدول (29) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً لسنوات الخبرة.

جدول رقم (29) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً لسنوات الخبرة

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
.06778	76681.	3.6277	128	أقل من 5 سنوات
.10031	.69499	3.7276	48	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
.34185	.90444	3.6210	7	أكثر من 10 سنوات
.05551	.75097	3.6536	183	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (29) وجود بعض الاختلافات البسيطة بين المتوسطات بين مفردات العينة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا قمنا بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، ولا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر من (0.05). وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (0.05) لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (30) اختبار Levene للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	قيمة ليفين	المعنوية
إدارة الموهبة	.971	.381

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (30) أن إدارة الموهبة غير دالة إحصائياً في اختبار ليفين، الأمر الذي يعني شرط تساوي التباين بين المجموعات متحقق، وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA.

جدول رقم (31) تحليل ANOVA للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية
إدارة الموهبة	بين الفئات	.356	2	.178	.313	.731
	داخل الفئات	102.285	180	.568		
	التباين الكلي	102.641	182			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح عدم وجود اختلافات جوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة حول إدارة الموهبة.

## 2-5- إدارة الموهبة وفقاً للمستوى الإداري:

يوضح الجدول (32) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للمستوى الإداري.

جدول رقم (32) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للمستوى الإداري

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
.19310	.64043	4.3283	11	الإدارة العليا
.07007	.60276	3.7670	74	الإدارة الوسطى
.8174	.80915	3.4923	98	الإدارة الدنيا
.05551	.75097	3.6536	183	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (32) وجود بعض الاختلافات البسيطة بين المتوسطات بين مفردات العينة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا قمنا بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، ولا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر من (0.05). وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (0.05). لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (33) اختبار Levene للمتغير المستقل إدارة الموهبة وذلك وفقاً للمستوى الإداري

المتغير	قيمة ليفين	المعنوية
إدارة الموهبة	6.003	.003

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (34) نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير المستوى الإداري في إدارة الموهبة

مستوى المعنوية	قيمة مربع كاي	متوسط الرتب			المتغير
		الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا	
.000	17.692	143.77	100.54	79.74	إدارة الموهبة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح بأن هناك اختلافات جوهرية بين المستويات الإدارية المختلفة بالنسبة لإدارة الموهبة، حيث أكثر الفئات تأثيراً هي الفئة الثالثة (الإدارة العليا) والسبب في ذلك يرجع إلى تراكم المعارف والخبرات مع سنوات التطور الوظيفي في المنظمة.

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالكفاءات التنظيمية

3-1- الكفاءات التنظيمية وفقاً للنوع:

يوضح الجدول (35) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقاً للنوع.

جدول رقم (35) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقاً للنوع

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
.06569	.61970	4.1170	89	ذكر
.06476	.62786	3.9051	94	أنثى
.04666	.63119	4.0082	183	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (35) وجود بعض الاختلافات البسيطة بين المتوسطات بين مفردات العينة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا قمنا بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، ولا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر من (0.05). وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (0.05). لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (36) اختبار Levene للمتغير الكفاءات التنظيمية وذلك وفقاً للنوع

المتغير	قيمة ليفين	المعنوية
الكفاءات التنظيمية	.016	.899

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (36) أن الكفاءات التنظيمية غير دالة إحصائياً في اختبار ليفين، الأمر الذي يعني شرط تساوي التباين بين المجموعات متحقق، وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA.

جدول رقم (37) تحليل ANOVA للمتغير الكفاءات التنظيمية وذلك وفقاً للنوع

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية
الكفاءات التنظيمية	بين الفئات	2.053	1	2.053	5.273	.023
	داخل الفئات	70.456	181	.389		
	التباين الكلي	72.509	182			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح وجود اختلافات جوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث وفقاً للنوع حول الكفاءات التنظيمية.

### 2-3- الكفاءات التنظيمية وفقاً للعمر:

يوضح الجدول (38) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقاً للعمر.

جدول رقم (38) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقاً للعمر

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
.07369	.55637	4.0892	57	أقل من 25 سنة
.06413	.65089	3.8451	103	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
.07102	.32547	4.5714	21	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
.02083	.02946	4.1875	2	فوق 45 سنة
.04666	.63119	4.0082	183	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (38) وجود بعض الاختلافات البسيطة بين المتوسطات بين مفردات العينة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا قمنا بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، ولا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر من (0.05) وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (0.05) لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (39) اختبار Levene للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقاً للعمر

المتغير	قيمة ليفين	المعنوية
الكفاءات التنظيمية	5.794	.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (40) نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير العمر في المتغير التابع الكفاءات التنظيمية

المتغير	متوسط الرتب				مستوى المعنوية
	أقل من 25 سنة	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	فوق 45 سنة	
الكفاءات التنظيمية	97.98	78.35	140.98	110.00	.000
					قيمة مربع كاي 25.817

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح بأن هناك اختلافات جوهرية بين الفئات العمرية المختلفة بالنسبة الكفاءات التنظيمية، حيث أكثر الفئات مساهمة في خلق الكفاءات التنظيمية هي الفئة العمرية الثالثة (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) والسبب في ذلك هو تراكم المعارف والخبرات لدى تلك الفئة.

### 3-3- الكفاءات التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي:

يوضح الجدول (41) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقاً للمؤهل العلمي.



جدول رقم (41) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقاً للمؤهل العلمي

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
.10507	.60358	4.0846	33	معهد
.05523	.63209	3.9924	131	إجازة جامعية
.15487	.51364	4.3674	11	دبلوم
.19858	.56167	3.4583	8	ماجستير
0	0	0	0	دكتوراه
.04666	.63119	4.0082	183	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (41) وجود بعض الاختلافات البسيطة بين المتوسطات بين مفردات العينة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا قمنا بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، ولا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر من (0.05). وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (0.05). لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (42) اختبار Levene للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي

المتغير	قيمة ليفين	المعنوية
الكفاءات التنظيمية	782.	.505

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (42) أن الكفاءات التنظيمية غير دالة إحصائياً في اختبار ليفين، الأمر الذي يعني شرط تساوي التباين بين المجموعات متحقق، وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA.

جدول رقم (43) تحليل ANOVA للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية
الكفاءات التنظيمية	بين الفئات	4.064	3	1.355	5.543	.016
	داخل الفئات	68.445	179	.382		
	التباين الكلي	72.509	182			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح وجود اختلافات جوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي حول الكفاءات التنظيمية .

### 3-4- الكفاءات التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة:

يوضح الجدول (44) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقاً لسنوات الخبرة.

جدول رقم (44) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
.05530	.62560	3.9271	128	أقل من 5 سنوات
.09043	.62649	4.2196	48	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
.18002	.47629	4.0417	7	أكثر من 10 سنوات
.04666	.63119	4.0082	183	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (44) وجود بعض الاختلافات البسيطة بين المتوسطات بين مفردات العينة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا قمنا بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، ولا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر من (0.05). وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (0.05). لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (45) اختبار Levene للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	قيمة ليفين	المعنوية
الكفاءات التنظيمية	1.460	235.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (45) أن الكفاءات التنظيمية غير دالة إحصائياً في اختبار ليفين، الأمر الذي يعني شرط تساوي التباين بين المجموعات متحقق، وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA.

جدول رقم (46) تحليل ANOVA للمتغير الكفاءات التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية
الكفاءات التنظيمية	بين الفئات	2.996	2	1.498	3.878	.022
	داخل الفئات	69.513	180	.3826		
	التباين الكلي	72.509	182			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح وجود اختلافات جوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة حول الكفاءات التنظيمية

### 3-5- الكفاءات التنظيمية وفقاً للمستوى الإداري:

يوضح الجدول (47) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقاً للمستوى الإداري.

جدول رقم (47) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وذلك وفقاً للمستوى الإداري

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
.11324	.37559	4.5152	11	الإدارة العليا
.06897	.59331	4.1413	74	الإدارة الوسطى
.06391	.63272	3.8508	98	الإدارة الدنيا
.04666	.63119	4.0082	183	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (47) وجود بعض الاختلافات البسيطة بين المتوسطات بين مفردات العينة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا قمنا بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، ولا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر من (0.05). وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (0.05) لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (48) اختبار Levene للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وفقاً للمستوى الإداري

المتغير	قيمة ليفين	المعنوية
الكفاءات التنظيمية	2.546	081.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (48) أن الكفاءات التنظيمية غير دالة إحصائياً في اختبار ليفين، الأمر الذي يعني شرط تساوي التباين بين المجموعات متحقق، وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA.

جدول رقم (49) تحليل ANOVA للمتغير التابع الكفاءات التنظيمية وفقاً للمستوى الإداري

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية
الكفاءات التنظيمية	بين الفئات	6.568	2	3.284	8.964	.000
	داخل الفئات	65.941	180	.366		
	التباين الكلي	72.509	182			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح وجود اختلافات جوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث وفقاً للمستوى الإداري حول الكفاءات التنظيمية .

#### رابعاً: تحليل الانحدار

تم استخدام أسلوب الانحدار لبيان أثر المتغير المستقل على متغير تابع أو أكثر، والهدف من ذلك معرفة أي المتغيرات التابعة التي تخضع لتأثير معنوي حقيقي من قبل المتغير المستقل، ومعرفة التأثير النسبي للمتغير المستقل على كل متغير من المتغيرات التابعة، بالإضافة إلى معرفة قدرة النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

#### 4-1- أثر إدارة الموهبة في خلق الكفاءات المتميزة المنفردة.

اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية.

من الجدول رقم (50) يمكن للباحث التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية لمحور إدارة الموهبة كمتغير مستقل (استقطاب وتطوير المواهب) وانعكاسه في خلق الكفاءات التنظيمية (الفردية المتميزة) كمتغير تابع، وذلك من خلال تحليل التباين بين هذه المتغيرات.

جدول رقم (50) جدول تحليل التباين ومعاملات التحديد للمتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير المستقل X	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى الدلالة المعنوية Sig	درجات الحرية
	.774	.599	.595	.45150	134.480	.000	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق أنه بلغت قيمة F (134.480) بمستوى معنوية (.00) وهي أقل من (.05)، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيره المستقل صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

ويتبين من الجدول أيضاً أنّ معامل الارتباط بين إدارة الموهبة كمتغير مستقل (استقطاب وتطوير المواهب) والمتغير التابع الكفاءات التنظيمية (الفردية المتميزة) بلغ .77 وهي علاقة ارتباطية طردية وجيدة وأنّ معامل التحديد بلغ (.59) وهذا يعني أن إدارة الموهبة تفسر ما مقداره (.59) من التغير الحاصل في الكفاءات التنظيمية (الفردية المتميزة)، وهي قوة تفسيرية مقبولة حسب رأي الباحث وأن نسبة (.41) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة.

#### ◀ نتائج تحليل الانحدار لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

يوضح الجدول (51) تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع:

الجدول رقم (51) جدول نموذج الانحدار لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع

المتغير الإحصائية	مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			المعاملات المعيارية Beta	معامل المتغيرات الخطأ المعياري B	
الثابت	.000	7.438		.170	1.266
استقطاب	.000	4.600	.356	.072	.333
الحفاظ وتطوير المواهب	.000	5.947	.461	.066	.394

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يمكن للباحث الوصول إلى النتيجة التالية:  
 إن إدارة الموهبة (استقطاب وتطوير المواهب) تؤثر معنوياً في خلق الكفاءات التنظيمية (الفردية المتميزة). حيث بلغت قيمة sig (0.00) أي أنها معنوية. وعليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموهبة وخلق الكفاءات التنظيمية (الفردية المتميزة).

#### 4-2- أثر إدارة الموهبة في خلق الكفاءات الجوهرية.

اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية.

من الجدول رقم (52) يمكن للباحث التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية لمحور إدارة الموهبة كمتغير مستقل (استقطاب وتطوير المواهب) وانعكاسه في خلق الكفاءات التنظيمية (الجوهرية) كمتغير تابع، وذلك من خلال تحليل التباين بين هذه المتغيرات.

جدول رقم (52) جدول تحليل التباين ومعاملات التحديد للمتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى الدلالة المعنوية Sig	درجات الحرية
المتغير المستقل X	.638	.407	.400	.49694	61.645	.000	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق أنه بلغت قيمة F (61.645) بمستوى معنوية (0.00). وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيره المستقل صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع. ويتبين من الجدول أيضاً أنّ معامل الارتباط بين إدارة الموهبة كمتغير مستقل (استقطاب وتطوير المواهب) والمتغير التابع الكفاءات التنظيمية (الجوهرية) بلغ 63. وهي علاقة ارتباطية طردية ومتوسطة وأنّ معامل التحديد بلغ (40) وهذا يعني أن إدارة الموهبة تفسر ما مقداره (40) من التغير الحاصل في الكفاءات التنظيمية (الجوهرية)، وهي قوة تفسيرية مقبولة حسب رأي الباحث وأن نسبة (60) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة.

◀ نتائج تحليل الانحدار لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

يوضح الجدول (53) تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع:

الجدول رقم (53) جدول نموذج الانحدار لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة Sig	الدلالة الإحصائية
	معامل المتغيرات B	الخطأ المعياري	Beta بيتا			
الثابت	2.061	.187		10.999	.000	
استقطاب	.416	.080	.492	5.225	.000	معنوي
تطوير المواهب	.133	.073	.172	1.829	.069	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يمكن للباحث الوصول إلى النتيجة التالية:  
 إن إدارة الموهبة (استقطاب) تؤثر معنوياً وبشكل جزئي في خلق الكفاءات التنظيمية (الجوهرية).  
 حيث بلغت قيمة sig (.00) أي أنها معنوية. أما تطوير المواهب لا تؤثر معنوياً في خلق  
 الكفاءات التنظيمية (الجوهرية) حيث بلغت قيمة sig (.06) أي أنها غير معنوية وعليه تقبل  
 الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموهبة وخلق الكفاءات التنظيمية  
 (الجوهرية) قبولاً جزئياً.

## الفصل الرابع

المبحث الرابع - خلاصة النتائج والمقترحات والتوصيات



## المبحث الرابع خلاصة النتائج والمقترحات والتوصيات

يهدف هذا المبحث إلى استعراض النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة، إضافة إلى ذكر المقترحات والتوصيات التي تخص بإجراء دراسات مستقبلية.

### أولاً: خلاصة النتائج.

قسم الباحث فرضيات الدراسة إلى فرضيات رئيسية وأخرى فرعية وتم اختبار كل منها بالأسلوب الإحصائي المناسب، حيث تم اختبار الفرضيات بناء على نماذج القياس للمتغيرات الكامنة التي تم قبولها وبعد التشذيب الذي تم القيام به باستخدام اختبائي الموثوقية Reliability وفق قيم Cronbach's Alpha والتحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis والتحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis وذلك باستخدام برنامج (SPSS، V.20).

1-الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد اختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور إدارة الموهبة حسب المتغيرات الديموغرافية.

و من أجل اختبار الفرضيات أعلاه تم إجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، والاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق. وتبين الآتي:

- ✘ وجود اختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور إدارة الموهبة وفقاً للنوع.
- ✘ وجود اختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور إدارة الموهبة وفقاً للعمر.
- ✘ لا توجد اختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور إدارة الموهبة وفقاً للمؤهل العلمي.
- ✘ لا توجد اختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور إدارة الموهبة وفقاً لسنوات الخبرة.
- ✘ وجود اختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور إدارة الموهبة وفقاً للمستوى الإداري.

2-الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور الكفاءات التنظيمية حسب المتغيرات الديموغرافية.

و من أجل اختبار الفرضيات أعلاه تم إجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، والاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق. وتبين الآتي:

- ✗ وجود اختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور الكفاءات التنظيمية وفقا للنوع.
- ✗ وجود اختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور الكفاءات التنظيمية وفقا للعمر.
- ✗ وجود اختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور الكفاءات التنظيمية وفقا للمؤهل العلمي.
- ✗ وجود اختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور الكفاءات التنظيمية وفقا لسنوات الخبرة.
- ✗ وجود اختلافات جوهرية حول إدراك المبحوثين لمحور الكفاءات التنظيمية وفقا للمستوى الإداري.

### 3-الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب وخلق الكفاءات التنظيمية.

من أجل اختبار الفرضيات أعلاه تم إجراء تحليل التباين والانحدار. وتبين الآتي:

- ✗ هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب وخلق الكفاءات المتميزة المنفردة .
- ✗ هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب وخلق الكفاءات الجوهرية.

### 4-الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير والحفاظ على المواهب وخلق الكفاءات التنظيمية.

من أجل اختبار الفرضيات أعلاه تم إجراء تحليل التباين والانحدار. وتبين الآتي:

- ✗ هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الحفاظ على المواهب وتطويرها وخلق الكفاءات المتميزة المنفردة .
- ✗ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحفاظ على المواهب وتطويرها وخلق الكفاءات الجوهرية.

### ثانيا: التوصيات

يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للبنوك عينة البحث، والتي من شأنها تدعيم استفادة تلك البنوك من إدارة الموهبة بالشكل الذي ينعكس في خلق كفاءات تنظيمية تحقق لها التميز والنجاح.

يوصي الباحث بتبني إدارة البنوك لمفهوم إدارة الموهبة من خلال الآتي:

- ✓ جعل مفهوم إدارة الموهبة والكفاءات التنظيمية مفهوما واضحا لكل الأطراف ذات الصلة بالبنك وذلك من خلال الاجتماعات والمحاضرات والندوات وورش العمل المختلفة.
- ✓ ضرورة وجود شخص أو قسم تابع لإدارة الموارد البشرية أو مستقل عنه تكون مهمته الرئيسية متابعة أنشطة إدارة الموهبة و التنسيق مع مختلف الأقسام الموجودة في البنك.
- ✓ دعم الإدارة العليا واهتمامها وادراكها لأهمية الكفاءات ودورها في خلق المزايا التنافسية.

- ✓ أهمية العمل على استقطاب المواهب وتطويرها من خلال استخدام أدوات ووسائل غير تقليدية كالاستقطاب الإلكتروني أو دعم الجامعات والمراكز التي تعنى بتطوير الموارد البشرية والاستفادة من خبرات تلك المراكز.
- ✓ ضرورة التعرف على مواهب المستقبين خلال المراحل الأولى لعملية التوظيف وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات المتخصصة في تلك المجال.
- ✓ ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تشجع الموهبين على الابداع والابتكار والعمل الجماعي و الابتعاد عن الاعمال الروتينية.
- ✓ ضرورة وضع نظام للحوافز والاجور يأخذ بعين الاعتبار الخصائص التي يتميز بها الموهوبون ويحقق التوازن بين الجوانب المادية والمعنوية.
- ✓ ضرورة الانتباه لتحديات المستقبل ولظاهرة هجرة الكفاءات والعمل على مواجهتها من خلال اتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي للكفاءات المتميزة وتقديرها ماديا ومعنويا.

### ثالثاً: الدراسات المستقبلية

مجموعة من المقترحات لإجراء دراسات مستقبلية عن إدارة الموهبة تتناول فيها:

- ❖ دراسة كل بعد من أبعاد إدارة الموهبة منفردة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
- ❖ اقتراح نموذج يقوم بقياس العائد على الاستثمار نتيجة تطبيق إدارة الموهبة
- ❖ دراسة الخصائص الشخصية والنفسية والمشاكل التي يواجهها الموهوبون في العمل ووضع حلول لها.
- ❖ تطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى، سواء تعليمية كالجامعات والمعاهد، أو خدمية كالفنادق والمطاعم.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية

### 1- الرسائل والأبحاث العلمية:

1. الجاموس، عبد الرحمن، "أثر إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية- دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، إدارة أعمال، جامعة حلب، 2009.
2. العامري، عباس علي ظاهر، "تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات العامة باعتماد منهج الأسبقيات التنافسية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000 .
3. براق محمد، راجح بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمنظمة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة. والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، - 10 مارس 2004.
4. بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية. وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، - 10 مارس 2004 .
5. عبد الملوك مز هود، "الفكر الاستراتيجي من نموذج Swot إلى نظرية الاستراتيجية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 4 2003 .

### 2- الكتب:

1. السالم مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية"، بغداد مطبعة الاقتصاد، 1991 .
2. إيمان محمد فؤاد محمد، "تكوين رأس المال البشري"، المؤشر العلمي الثاني والعشرون للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي. والإحصاء والنشر، القاهرة، 2000 .
3. جروان، فتحي. "الموهبة والتفوق والإبداع". دار الفكر للطباعة والنشر. عمان، 2008.
4. دافيد لاسكل، روي بيكوك، ترجمة أحمد عثمان، "قمة الأداء"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1998.
5. رمضان مندور، "اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، 1990.
6. على السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، 2002 .
7. عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000.
8. فريد عبد الفتاح زين الدين، "فن الإدارة اليابانية"، حلقات الجودة، ظافر للطباعة، الزقازيق، 1998.
9. محمد بهجت جاد الله كشك، "المنظمات و أسس إدارتها"، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

1. A Knowledge Infusion White Paper, «**Trends in Human Capital Management The Emerging Talent Management Imperative**» .July,2006.
2. Abramovitz, Moses. “**The Search for the Sources of Growth: Areas of Ignorance, Old and new** ” Journal of Economic History , vol53, no2 June 1993.
3. Andrew Metra, and other “**H HRD**” Vuibert edition, Paris, 1997.
4. Boterf guy, “**engineering skills**”, 2nd edition, publishing organization, Paris, 2000.
5. Cheng, M-I, Dainty, A.R.J. & Moore, D.R. “**The differing faces of managerial competency**”. The Journal of Management Development. Bradford, 22(5/6) ,2007.
6. Conger, J.A. & Fulmer, R.M. “**your leadership pipeline**”. Harvard Business Review, December 2003.
7. Edward E. Lawler III and Christopher G. Worley, “**Nine Principles for Sustainable Talent Management**”, working paper, Center for Effective Organizations, March 2011.
8. "ELIZABETH G. CHAMBERS, MARK FOULON, “**The war for talent**”, The McKinsey & Company journal, Aug.1998.
9. Fabian Hieronimus, Katharina Schaefer, and Jürgen Schrder, “**To win the best recruits, a company must know how they perceive its brand.**” McKinney quarterly,2009.
10. Frank, D.F. & Taylor, C.R. “**Talent Management: Trends that will shape the future**”, Human Resource Planning, 27(1),2004.
11. Gandossy, R. & Kao, “**T Talent wars: Out of mind, out of practice**”. Human Resource Planning, 27(4),2004.
12. Gratton, L. & Ghoshal, S. “**Managing personal human capital: new ethos for the ‘volunteer’ employee**”. European Management Journal, 21(1): 2003.
13. Grayed, J. From “**a draft model to measure the Competitive Advantages Attributable to the Quality of Human Resources**”, For Their mobilization and efficiency From Practice Management, Working Paper 1997.
14. Griffen, N.S. “**Personalize your management development**”. Harvard Business Review, March 2003.
15. Handfield-Jones, H., Michaels, M., & Axelrod, B. “**Talent management: A critical part of every leader’s job**”. Ivy Business Journal, 66(2), 2001.
16. Hiltrop, J-M. “**The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990’s**”. European Management Journal, 3,1995.
17. Marc Efron, Miriam Ort, “**One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value**”, Harvard Business Review Press,2010.

18. Marcus Buckingham and Curt W. Coffman, “**How Great Managers Define Talent**”, Gallup Journal, 2012.
19. Paul R. Bernthal, Ph.D., and Richard S. Wellins, Ph.D., “**Retaining Talent: A Benchmarking Study, Development Dimensions International**”, working paper, 2006.
20. Rene T. Domingo, “**THE STRATEGIC ROLE OF HR**”, Business Management Articles, 2006.
21. Robert Drazin, Mary Ann Glynn, Robert K Kazanjian, “**Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sense making perspective**”, Academy of Management. The Academy of Management Review, Vol. 24, 2000.
22. Sean Conrad, “**why Talent Management should be a priority for entrepreneurs**”, Hay group Magazine October 22, 2010.
23. Spitezki, H., “**Corporate Strategy: Competitiveness and Mobility**”, Economical Journal, 1995.
24. The Boston Consulting Group, «**Aligning Talent for Global Advantage –How Top Companies Develop the Right Talent in the Right Place**» 2007.
25. The Boston Consulting Group, «**Creating people Advantage, How to address HR challenges Worldwide through 2015**», 2008.
26. Tremblay, M., Et Al, “**The Effect of Innovative Practices In The Middle Of Working On Mobilization of blue collar**”, Montreal, Directorate of Research of HEC, 1996.
27. Ulrich, Dave. Human Resource Champions. “**The next agenda for adding value and delivering results**”. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

## 2-الكتب:

1. Ahmed Hamadouche, “**methods and tools for strategic analysis**”, chihab edition, Algiers, 1997.
2. Alan Bird, Lori Flees and Paul Di Paola, “**Start filling your talent gap**”, Business Strategy Review Spring 2010 .
3. Alexandra Sivenko « **Contemporary Leadership Challenges: Talented Organization for Talented People Master program in leadership and management**, Baltic business School, 2008.
4. Allison Stamm. “**The Strategic Development of Core HR Systems: Helping Leaders Go Beyond Administrative and Compliance**” 2002.
5. Andrea C. Poe, “**Six Ways to Mine Teen Talent**”, Society for Human Resource Management, 2001.
6. Anne Marguerite, “**The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency model**”, Stellenbosch University, 2007.

7. Antonucci, E.J. The leadership benchstrength challenge: “**building integrated talent management systems**”. Available from Executive Development Associates, 2005.
8. Armstrong, Thomas. “**Awakening Genius in the Classroom**”. 1998.
9. Ashly and Tony, “**Introduction to Human Resource Management**”, Oxford, 2000.
10. Balkin B. “**Managing Human Resource**”, prentice – Hall international, Second edition, 1998.
11. Bill Millar. “**Building an integrated talent management strategy**”. Briefing Paper from the Economist Intelligence Unit, November 2007.
12. Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M., “**Talent and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science**”, 2005.
13. Bride, William M. and ferrell, O. C. “**Marketing concepts and strategies**”. Houghton Mifflin Company, USA, 2000.
14. Brilman J, “**Best management practices**”, Organization Publishing, Paris, 1998.
15. Byham, W.C, “**Are leaders born or made?**” Workspan Publishong, Paris, 2001.
16. Donna J. Bear, “**Flexible Work Arrangements: The Demand Will Only Strengthen**”, Human Resource Institute, September 2004.
17. Evans, James R. **Production/Operation Management**, 4th ed. West Publishing Company, 1993.
18. Fang Li, Pierre Devos «**Talent Management: Art or Science? The invisible mechanism between talent and talent factor**»- Master program in leadership and management, Baltic business School, 2008.
19. Garlick, Dennis, “**Intelligence and the Brain: Solving the Mystery of Why People Differ in IQ and How a Child Can Be a Genius**”. Burbank, 2010.
20. Heizer, Jay And Render, Barry, “**Principle Of Operation Management**”, 3rd Prentice Hall, 1999.
21. Howard Gardner, “**Overview of the Multiple Intelligences Theory**”, Association Publishing, London, 2003.
22. Jacques Gray, “**Human Resources as a source of sustainable competitive advantage**”, HRMA Quebec, 1997.
23. Jean Brilman, “**best management practices**”, 4th edition, publishing organization, Paris, 2003.
24. Kaye Thorne, Andy Pellant, “**The Essential Guide to Managing Talent**”, Kogan Page, 2007.
25. Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, “**The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People**”, Mcrwgill, 2011.
26. Levy-Leboyer C, “**skills management**”, publishing organizations, Paris, 1996.
27. Martinich, Aloysius. “**A Hobbes Dictionary**”. Blackwell. 1995.



28. Michel Ferrary and Georges Trepo, “**Defining And Managing The Strategic Skills In Audit Social and business competitiveness**”, Hammamet Tunisia,1999.
29. Nancy R. Lockwood, “**Talent Management: Employee Engagement: Talent Management Series Part III**”, Society for Human Resource Management, July 2005.
30. Ram Charan, Bill Conaty, “**The Talent Masters**”, Random House Business Books, 2010.
31. Robert I. Sutton, “**the War for Talent Is Back**”, Harvard Business School Publishing,2003.
32. Robin Jeffrey Katoen, Andreas Macioschek « **Employer Branding and Talent-Relationship-Management –Improving the Organizational Recruitment Approach.** »UME? University Umea School of Business,2007.
33. Runco, Mark A.; Albert, Robert S, “**Creativity Research**”. The Cambridge Handbook of Creativity,2010.
34. Stewart, T.A., “**Intellectual capital: the New Wealth of Organizations**”, Double Day- Currency, New York, 1999.
35. Scheffman, D., & Thompson, W.R., “**Intellectual capital in your company**”, Education Learning Technologies Groups, 1998.
36. Schweyer, Allan, “**Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment**”, Retention and Workforce Planning, 2004.
37. Seland,Mac. “**Testing for competence rather than intelligence**”, PME Europe, p: 13.
38. Staying Ahead of the Curve 2004: “**Employer Best Practices for Mature Workers**,” Study Conducted for AARP by Mercer Human Resource Consulting, September 2004.
39. Stone Daver; “**Human Resource Management 4 E**”, Jacarand Wiley, 2002.
40. Vatinee Sunth aranont-«**Talented People in Today’s Organization, in Particular How to Support and Stimulate Them to Work in Team**»-Master program me in leadership and management, Baltic business School, 2008.
41. William Schliemann, “**Talent Management: A critical factor in organizational success**”, Metrus Group, 2010.
42. Wooldridge, Adrian, “**A survey of talent: The battle for brainpower**”,The Economist Group, 2000.

1. Cindee Dresen ،”**Talent Management Life Cycle Model**” ، Corporation for skilled workforce-Business & Industry strategies،2008 .  
<http://findtalentkeep talent.wikispaces.com/Talent+Management+Life+Cycle+Model>"
2. <http://ahlaliraq.com/vb/t31210.html>
3. <http://en.wikipedia.org/wiki/Excellence>
4. <http://ezinearticles.com/?Leadership-Development-and-Talent-Management---Productive-Performance-is-the-Goal&id=2756268>
5. <http://globaltalentstrategy.com/en/article/retention-strategies-20-91>
6. <http://talenttouche.wordpress.com/2012/01/18/6-tips-to-manage-conflict-between-staff-members>
7. <http://www.americanincite.com/talent-life-cycle/>
8. "http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/best-practices-in-career-path-definition-and-succession-planning،OpenDocument."
9. <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9039705&contentId=708>
10. [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/j/jack\\_welch\\_2.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/j/jack_welch_2.html)
11. <http://www.businessdictionary.com/definition/company-name.html>
12. <http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>
13. <http://www.mawhoba.com/m/details-9.html>
14. [http://www.mckinseyquarterly.com/Using\\_branding\\_to\\_attract\\_talent\\_1645](http://www.mckinseyquarterly.com/Using_branding_to_attract_talent_1645)
15. <http://www.optipro.co.za/talent.html>
16. <http://www.rtdonline.com/BMA/GM/1.html>
17. <http://www.thefreedictionary.com/talent>
18. Integrated talent management Part 3 – **Turning talent management into a competitive advantage**: An industry view، (2008) ، www.IBM.com
19. **Talent Management Practices and Corporate Strategies**،  
<http://www.managementstudyguide.com/talent-management-practices-and-corporate-strategies.htm>
20. **Talent Management Process**، The Sergay Group، Ltd. © 2012،  
<http://www.sergaygroup.com/Smart-Talk/Talent-Management.html>
21. **The Lean Homecare Consulting Group**، LLC،  
[http://www.leanhomecare.com/our\\_services/talent\\_management](http://www.leanhomecare.com/our_services/talent_management)
22. **Ways to Unlock Your Employees' Performance Potential**،  
<http://www.successfactors.com/articles/>
23. **What Is Talent Intelligence?** <http://www.taleo.com/event/what-talent-intelligence>.
24. **what is talent management: defining a clear technology strategy** ، (2007)  
www.talent management101.com

الملحق

جامعة حلب  
كلية الاقتصاد  
الدراسات العليا  
قسم ادارة الاعمال

تحية طيبة وبعد....

يقوم الباحث (أرام جابوقجوريان) بإجراء دراسة بعنوان (دور ادارة الموهبة في خلق الكفاءات التنظيمية- دراسة ميدانية على البنوك في سورية) وقد وقع الاختيار عليكم للتعرف على آرائكم التي لها في نظرنا أهمية بالغة في التوصل إلى النتائج المرجوة من البحث. للعلم إن البيانات والمعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والعرفان على حسن تعاونكم واهتمامكم.

الباحث

أرام جابوقجوريان

اشراف

د. أحمد اليوسفي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد- جامعة حلب

د. أحمد قهوجي

المدرّس في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد، جامعة حلب

أولاً : فيما يلي بعض البيانات العامة والشخصية، الرجاء الإجابة عليها بوضع علامة ( V ) وعدم إغفال أي منها.

#### الجنس

أنثى.  ذكر

#### ❖ العمر

- أقل من 25 سنة.
- من 25 سنة الى أقل من 35 سنة.
- من 35 سنة الى أقل من 45 سنة.
- فوق 45 سنة.

#### ❖ المؤهل العلمي

- معهد.
- اجازة جامعية.
- دبلوم.
- ماجستير.
- دكتوراه.

#### ❖ سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات.
- من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات.
- أكثر من 10 سنوات.

#### ❖ المستوى الاداري

- الادارة العليا.
- الادارة الوسطى.
- الادارة الدنيا.

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات تستفسر عن ادارة الموهبة. أجب عليها عن طريق وضع علامة (√) أمام واحدة فقط من الاجابات الخمس المتاحة.

لا بدرجة كبيرة (1)	لا (2)	غير متأكد (3)	نعم (4)	نعم بدرجة كبيرة (5)	العبارات
					1- هل لديك معرفة سابقة بمفهوم ادارة الموهبة؟
					2- هل تحتاج الى معرفة المزيد عن هذا المفهوم؟

❖ إذا كانت الإجابة على السؤال رقم (1) نعم بدرجة كبيرة أو نعم، أرجوا الإجابة على السؤال التالي:

في حال وجود معرفة سابقة بمفهوم ادارة الموهبة. فما مصدرها؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- من رؤسائي.
- من الدورات والندوات التي احضرها.
- من الانترنت.
- من فريق العمل الذي أعمل به.
- من المنظمات الاخرى.
- مصادر أخرى.

ثانياً-2- حدد درجة موافقتك عن العبارات التالية.

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					3- يوجد في المصرف مبادرات معينة متعلقة بادارة الموهبة.
					4- إن النشاطات المتعلقة بادارة الموهبة تشكل أولوية في المصرف.
					5- يقوم المصرف بتحديد المواهب عن طريق الكفاءات.
					6- يقوم المصرف بتحديد المواهب عن طريق نتائج تقييم الأداء.

					7-يوجد في المصرف قسم أو شخص مهمته الرئيسية متابعة الأنشطة المتعلقة بإدارة الموهبة.
--	--	--	--	--	--

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات تستفسر عن استقطاب المواهب. أجب عليها عن طريق وضع علامة (√) أمام واحدة فقط من الاجابات الخمس المتاحة.

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					8-يعمل المصرف على استقطاب العناصر البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط و التنظيم والرقابة لشغل المواقع الادارية.
					9-يستقطب المصرف العناصر البشرية من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الاعمال المختلفة.
					10-يعمل المصرف على خلق ثقافة تنظيمية تشجع و تستقطب الأفراد الموهوبين.
					11-يعتمد المصرف في استقطاب الموهوبين على سلة متوازنة من التعويضات المادية وغير المادية.
					12-يعتمد المصرف في استقطاب الموهوبين على تقنيات حديثة (الاستقطاب الالكتروني).
					13-ان لصورة المصرف دور كبير في استقطاب العناصر الموهوبة.
					14-يعمل المصرف على التعرف على مواهب المستقطبين في المراحل الأولى لعملية التوظيف.
					15-يعمل المصرف على خلق فرص للتطور الوظيفي.

رابعاً: فيما يلي مجموعة من العبارات تستفسر عن الاحتفاظ و تطوير المواهب.أجب عليها عن طريق وضع علامة (√) أمام واحدة فقط من الاجابات الخمس المتاحة.

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					16-يعمل المصرف على الاحتفاظ بالواهب من خلال ربط العاملين مع رؤية ورسالة المنظمة.
					17-يعمل المصرف على خلق ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على البقاء في المنظمة.
					18-يولي المصرف اهتماما كبير بالافكار والمعالجات التي يقترحها العاملون الموهوبون لمعالجة مشاكل العمل.
					19-يشجع المصرف روح الابداع والابتكار لدى العاملين فيه.
					20-يقدم المصرف للعاملين الموهوبين سلة متوازنة من التعويضات المادية وغير المادية.
					21-يقدم المصرف فرصا متميزة للتطور الوظيفي للعاملين الموهوبين.
					22-يقوم المصرف باتباع مجموعة من الاجراءات و الانشطة المتعلقة بتطوير الافراد الموهوبين كورشات العمل،التدريب التمكين ،التعلم من خلال الممارسة،الخ---.
					23-يراعي المصرف رغبة العامل وقدرته على الاداء عند توزيع الأعمال.
					24-تولي الادارة العليا اهتماما خاصا بانشطة الاحتفاظ و تطوير المواهب.



خامسا: فيما يلي مجموعة من العبارات تستفسر عن تحديات المستقبل. أجب عليها عن طريق وضع علامة (√) أمام واحدة فقط من الاجابات الخمس المتاحة.

خامسا-1-سيواجه المصرف مجموعة من الصعوبات المتعلقة ب:

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
25-اكتساب أو جذب مهارات جديدة بسبب تطور الأعمال.					
26-المحافظة وتطوير المواهب الموجودة.					
27-فجوة أو نقص في كفاءات الاشخاص في المناصب المهمة.					
28-الصعوبة في ملئ المناصب الرئيسية و تقاعد العاملين الموهوبين.					
29-تقدير ومكافأة العاملين الموهوبين.					

خامسا-2-ما هي برأيك العناصر التي سوف يكون لها تأثيرا كبيرا في جذب والاحتفاظ بالمواهب في السنوات القادمة؟ (يمكن اختيار أكثر من اجابة)

- التعويض المادي.
- التعويض المعنوي.
- الأمان الوظيفي.
- التطور الوظيفي.
- صورة المنظمة.

سادسا: فيما يلي مجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات الجوهرية والفردية. أجب عليها عن طريق وضع علامة (✓) أمام واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة.

1-6- مجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات الفردية

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
30- الكفاءات الفردية هي جزء من الكفاءات الجوهرية للمنظمة وتؤثر بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية.					
31-يعمل المصرف على اعتبار أن الكفاءات تختلف من وقت الى آخر ويجب الاهتمام بها واداراتها.					
32- يعتبر المصرف الموارد البشرية و الكفاءات الفردية راس مال بشري وفكري و مخزون استراتيجي تشمل على القدرات و المهارات التي يجب اداراتها وفق منظور استراتيجي.					
33-إن رأس المال البشري يتمثل في راس المال الفكري غير المادي وغير الملموس و الذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل.					

2-6- مجموعة من العبارات تستفسر عن الكفاءات الجوهرية

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
34-يؤمن المصرف بأن البيئة الخارجية تفرز أنواعا مختلفة من الكفاءات بسبب سرعة التغيرات والابتكارات.					
35-يدرك المصرف أهمية الكفاءات الجوهرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.					
36-عملية بناء الكفاءات الجوهرية هي عبارة عن عملية تعلم تراكمية وتستغرق مدة زمنية معينة.					

## مصطلحات الاستبيان

- \*إدارة الموهبة Talent management هي عملية مستهدفة للتعرف على -اكتشاف- الأشخاص ذوي الصفات القيادية بصورة مبكرة -المواهب- ووضعهم في البيئة الملائمة- المحفزة- وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي قيادي متميز. وفي إطار ذلك التعريف تتضمن إدارة المواهب أو الكفاءات العناصر الثلاثة التالية:
- ✓ التعرف على المواهب واستقطابها.
  - ✓ مشاركتها في رسم وتنفيذ مستقبلها المهني.
  - ✓ الاحتفاظ بها في سياق من بيئة العمل المحفزة.

## \*الكفاءات المتميزة المنفردة – Distinctive Competencies.

تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الأمثل لمهام مهنية محددة "Leboyer"، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية: أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك قدرة اتخاذ القرار، قيادة الأفراد، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمنظمة الحيابة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

\*الكفاءات الجوهرية – Core Competencies يعرفها (Kay) بأنها "عبارة عن تتابع للكفاءات أو المقدرات الجوهرية التي تتمثل في طبيعة المنظمة وتمتلكها، ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى المنظمة."

\*وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها. "J.Larregle"

شكرا- انتهى الاستبيان



## Abstract

### **Subject: The Role of Talent Management in Creating Organizational Competencies - a field study on banks in Syria.**

The research aims to identify the extent of the application of the activities of talent management in private sector banks in Syria and its role in creating organizational competencies (distinctive and Core). Providing these banks with competitive advantages to ensure their durability and long-term success. The research has been applied on a sample of 183 individuals who are employees in banks in the cities of Damascus and Aleppo.

The researcher reached the following results:

- ✓ The existence of significant differences in the perception of respondents to the axis of talent management, according to the gender, age and administrative level.
- ✓ There are no significant differences in the perception of respondents to the axis of talent management according to the academic qualification and years of experience.
- ✓ The existence of significant differences in the perception of respondents to the axis of organizational competencies according to the gender, age, academic qualification, years of experience and administrative level.
- ✓ The existence of statistically significant effect between the recruitment of talent and the creation of the distinctive competencies.
- ✓ The existence of statistically significant effect between the recruitment of talent and the creation of core competencies.
- ✓ The existence of statistically significant effect between the developing and retaining talent and the creation of the distinctive competencies.
- ✓ There's no statistically significant effect between developing and retaining talent and the creation of core competencies.

**Key words:** talent management, organizational competencies, distinctive competencies, core competencies, Human capital, intellectual capital.

## DECLARATION

I declare ‘ hereby ‘ that this work " **The Role of Talent Management in Creating Organizational Competencies - A Field Study on Banks in Syria.** " has not been accepted for any degree, nor it's been submitted for any other degree.

### Candidate

Aram Gabaghchourian

## CERTIFICATION

it is certified that the work presented in this thesis is a result of a research ‘Hereby carried out by the candidate **Aram Gabaghchourian** under the supervision of **Dr. Faculty of Economics-** ‘ lecturer of Business Administration, **Ahmed Kahouaji** and the **Dr. Ahmed Al-Yousfi** Professor of business ‘Aleppo University Faculty of Economics-Aleppo University and any ‘Administration Department other references mentioned in this work are documented in the text of this thesis.

Main supervisor

**Dr. Ahmed Kahouaji**

Co-supervisor

**Dr. Ahmed Al-Yousfi**

Candidate

**Aram  
Gabaghchourian**

Aleppo University  
Faculty of Economics  
Business Administration Department



# **The Role of Talent Management in Creating Organizational Competencies A Field Study on Banks in Syria.**

**Thesis Submitted for Master Degree in Business Administration**

**Prepared By**

**Aram Gabaghchourian**

**Supervised By**

**Dr. Ahmed Kahouaji**

lecturer of Business Administration

Faculty of Economics- Aleppo University

**Dr. Ahmed AL-Yousfi**

Professor of Business Administration

Faculty of Economics- Aleppo University

**2013**

**Aleppo University  
Faculty of Economics  
Business Administration  
Department**



**The Role of Talent Management in Creating  
Organizational Competencies  
A Field Study on Banks in Syria.**

**Thesis Submitted for Master Degree in Business Administration**

**Prepared By  
Aram Gabaghchourian**

**2013**