إدارة المواهب: المفهوم، المبادئ، الإستراتيجيات

Talent Management : Concept, Principles, Strategies.

مسعودة توامدية[1] *، البشير عمارة[2]،

[1] المركز الجامعي الشريف بوشوشة أفلو (الجزائر)، مخبر البحوث الاقتصادية والاجتماعية لتنمية الجنوب ومناطق الظل وتأهيل المؤسسات الناشئة

[2] المركز الجامعي الشريف بوشوشة أفلو (الجزائر)، مخبر البحوث الاقتصادية والاجتماعية لتنمية الجنوب ومناطق الظل وتأهيل المؤسسات الناشئة

تاريخ الاستلام: 2025/03/27؛ **تاريخ القبول**: 2025/04/08

ملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على إدارة المواهب من مفاهيم، مبادئ، ومتطلبات، وصولا إلى معرفة مختلف الإستراتيجيات المتعلقة بإدارة المواهب، من جذب واستقطاب، تطوير، والاحتفاظ بها، بما يحقق للمنظمة أهدافها، لتتضح لنا رؤية الإدارة اتجاه المواهب، من إدارة عليا، وعلى رأسها المدراء، والقادة، وأيضا إدارة الموارد البشرية.

لنتوصل في الورقة البحثية إلى الأهمية البالغة لإدارة المواهب في الإسهام في نجاح المنظمات، باعتبار أن المواهب هي الثروة الحقيقية والمحرك الأساس الذي يشبه دور الدينامو في السيارة فهي تعيد تجديد طاقة المنظمة وشحنها من جديد.

الكلمات المفتاحية: كلمة مفتاحية ؛ ؛ إدارة الموهبة ؛ استراتيجية إدارة المواهب ؛ المورد البشري الموهوب

تصنيف JEL : M12 ؛ O15

Abstract: This research aims to shed light on talent management:
Concepts, principles, and requirements, in order to know the various strategies related to the management of attraction, development, and retention, in order to achieve the organization's goals.
To make it clear to us the management's vision towards talents, from senior management, on top of which are managers, leaders, as well as human resources management.
In the research, let us conclude the critical importance of talent management in contributing to the success of organizations.
Considering that talent is the real wealth and the main engine that resembles the role of the dynamo in the car, it rejuvenates the energy of the organization and recharges it again.

Keywords: talent management ; talent management strategy ; talent human resource
Jel Classification Codes : M12 ; 015

*: m.touamdia@cu-aflou.edu.dz

I- تمهيد :

في ظل التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي تطلَّب من المنظمات تبني أساليب وطرق واستراتيجيات متطورة من شأنها الرفع من أدائها، فإذا ما نظرت المنظمة للمورد البشري على أنه رأسمال وثروة، خاصة الموهوبة منها، التي يجب أن تحظى بتسيير محكم ومنظم، فهي مصدر هام حتى تنافس به مثيلاتها من المنظمات المنافسة، وسعيا منها لامتلاك أفضل الموارد البشرية الموهوبة ذات الأداء العالي والمرتفع، والمهارات الفائقة، كان لزاما عليها إدارتها ضمن استراتيجية تتلاءم واستراتيجية المنظمة في حد ذاتها، من ناحية استقطابها، تطويرها والحفاظ عليها، وتكييفها مع مختلف التغييرات المحيطة بالبيئة التنظيمية للمنظمة، لتكون بذلك منظمة ناجحة.

إشكالية الدراسة:

تحتاج المنظمات اليوم وبشكل ملح إلى موارد بشرية موهوبة تحقق لها الميزة التنافسية، نظرا لنشاطها في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وتهديداتها تتغلب على الفرص التي قد تقتنصها من البيئة المحيطة بها.

من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية: **ما هي سبل وآليات إدارة المواهب بالمنظمة؟**

وقصد الإجابة عن الإشكالية الرئيسة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الموهبة؟
- ماهي المبادئ التي تقوم عليها إدارة الموهبة؟
- ماهي متطلبات التي تقوم عليها إستراتيجية إدارة الموهبة؟

أهداف الدراسة:

- توضيح نقاط مختلفة حول إدارة الموهبة من ظهورها، أهميتها ومتطلباتها؛
- التعرف على الاستراتيجيات والمبادئ المرتبطة بإدارة الموهبة؛
- إبراز أهمية إدارة المواهب في نجاح المنظمات وجعلها أداة وظيفية؛
- لفت انتباه المسؤولين والإدارة العليا بضرورة الاهتمام ورعاية المورد البشري ذو الموهبة.

أهمية الدراسة:

بالنظر إلى التطور المعرفي الهائل والتكنولوجي، وتطور طرق التسيير والإدارة في الدول المتقدمة، والقفزات النوعية التي حققتها في مجال تنمية الموارد البشرية، واهتمامها المتزايد بالطاقات البشرية، خاصة ذات المهارة العالية والتي تعد ميزة تنافسية لها، مازال دول العالم الثالث، خاصة الجزائر تسيير ببط شديد نحو تبني الممارسات الحديثة في مجال الإدارة وتطبيقها، لذا قمنا بتسليط الضوء على مدخل حديث في الإدارة والمتمثل في إدارة المواهب والذي يفتح لنا مستقبلا بابا وآفاقا نحو مزيد الدراسات المستقبلية، وخاصة على أرض الواقع لمعرفة المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة في المؤسسات الجزائرية من تبني إستراتيجية إدارة المواهب.

المنهج المتبع الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي وذلك لوصف بعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لنستعمل المسح المكتبي كأداة لجمع المعلومات، يشمل هذا العنصر الكتب، الرسائل والأطروحات، المجلات، المداخلات وبعض مواقع الأنترنت.

.1. الإطار النظري للموهبة وإدارة الموهبة:

1.1 تاريخ موجز لمصطلح الموهبة:

كانت الكلمة المستخدمة في اللغة الإنجليزية القديمة لمصطلح "**Talent**" هي "**Talente**، ليستخدم هذا المصطلح حتى سنة 1149 م، مشتق من الكلمة اللاتينية **Talentum** والتي تعود جذورها إلى اللغة اليونانية "τάλαντον" (talanton)، بمعنى ميزان أو وحدة نقدية، كما استخدم البابليون والآشوريون نفس المصطلح لوصف الوحدة النقدية لمبلغ كبير من المال، لكن تغير معنى الموهبة خلال القرن الثالث عشر ليقصد بها "الشعور" أو "الميل" نحو شيء ما، لتتطور الموهبة في العصور الوسطى وتعرف بأنها القدرة المعرفية للفرد، لينظر للموهبة كقدرة أو مهارة يمتلكها الفرد. (Novera & Akhtar, 2018, pp. 213-230)

2.1 تعريف الموهبة لغة واصطلاحا:

الموهبة لغة: في لسان العرب الموهبة من وهب-يهب، وهوب أي يعطيه شيئا، بلا عوض، أما قاموس المحيط: فالموهبة من وهب يهب والموهبة العطية. (**المغربي**، 2014، صفحة 9)

الموهبة اصطلاحا:

كانت أولى المحاولات العلمية لفهم ظاهرة الموهبة والتفوق العقلي ما قام به **جالتون** عام **1869** م من خلال التعرف على دور الوراثة في تكوين الموهبة والتفوق الذهني ، ليستخدم في محاولته مصطلح العبقرية والتي عرفها بأنها " القدرة التي يتفوق بها الفرد والتي تمكنه من الوصول إلى مركز قيادي سواء في مجال السياسة أو الفن أو القضاء أو القيادة" (الرابغي، 2013، الصفحات 32-33)، ليعرفها عام **1883** م: "التفوق وراثي وثابت في الأفراد" (طعبلي، 2020/2019، الصفحات 32-33)، وعرفت من قبل **ماكينزي** الموهبة بأنها "مجموع قدرات الشخص الجوهرية والمهارات والمعرفة والخبرة والحكم والقيادة والقدرة على التعلم (Novera & Akhtar, 2018, p. 216)، في حين يراها **سرور** بأنها وجود الاستعداد والقابلية لإنتاج الأفكار الجديدة في مختلف نواحي الحياة (الأخلاقية، المادية، الاجتماعية، العقلية والجمالية) وإمكانية الإنجاز المتميز أمام مجتمع يقدر الإنجاز، (طعبلي، 2020/2019، صفحة 04) بينا عرفها كل من Ulrich & Smallwood ضمن معادلة تتضمن العناصر التالية: (Nicky, Dries;, 2013, p. 291)

بينا عرفها كل من Ulrich & Smallwood ضمن معادلة تتضمن العناصر التالية: (Nicky, Dries;, 2013, p. 291)

الموهبة= الكفاءة (المعرفة، المهارة، القيم المطلوبة لوظيفة اليوم والغد، المهارة المناسبة، العمل المناسب، الوقت المناسب) × الالتزام (الاستعداد للقيام بالمهمة) × الإسهام (إيجاد معنى وهدف للعمل).

فنقول عن فرد أنه موهوب عندما يمتلك الصفات التالية: (Talent Management, s.d.) المهارات، المعرفة، الذكاء والخبرة، والقابلية للتعلم، السلوك، الشخصية؛ المثابرة والتحفيز الذاتي.

3.1 **الفروقات بين مصطلحات الموهبة التفوق**

الموهبة والتفوق: لقد ميز Newland 1976 بين الموهبة والتفوق على أساس أن الأفراد الذين يحققون إنجازات اجتماعية متميزة دون توافر مستوى مرتفع من المقدرة العقلية العامة يعدون موهوبين، أما من يحققون هذه الإنجازات نتيجة لما لديهم من استعدادات أو مقدرات عقلية فيعدون متفوقين أما في المؤلفات العربية فقد شاعت ترجمات مختلفة لكا من Talentو Giftedness فالبعض استخدمها معنى واحدا هو **الموهبة**، واستخدم مصطلح Talentمن طرف

البعض موهبة، و Giftedness **التفوق العقلي**، كما طرح كمال موسى مصطلحا آخر مرادفا للمصطلح الإنجليزي نفسه هو **النبوغ**. (القريطي، دون سنة نشر، صفحة 62)

تصنيف المواهب داخل المنظمة: تصنف المواهب حسب مسؤوليتها في المنظمة إلى: **(مقدود، 2015، الصفحات 94-95)**

- **موهبة القيادة:** وتتواجد في قمة هرم تصنيف الموهبة، وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
- **الموهبة الأساسية:** هي مواهب سريعة التنافس، تضيف قيمة للمنظمة، وعادة هي صعبة التقليد، ونسبة الأفراد الذين يجملونها عادة ما تكون ضئيلة.
- **الموهبة الجوهرية:** أصحاب الموهبة الجوهرية هم أفراد ينجزون الأعمال الأساسية للمنظمة في وقت قصير لا يتعدى السنة، وهم يشكلون القوة العظمى ضمن العمل وأكثرهم موظفو الإنتاج، وتساهم هذه الموهبة في زيادة منحى التعلم.
- **المواهب الداعمة:** تمكن من إنجاز الأنشطة الداعمة للأعمال الجوهرية في المنظمة، وتعتبر مهارات الأفراد العاملين ضمن هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن استحداثها لمواءمة التغيرات الحاصلة بسرعة.

في حين قسمها Tanenbaum إلى الأصناف التالية: (**العياشي، صفحة** 232)

- **المواهب النادرة:** وهم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر سهولة وأمنا، وأسلم صحيا وأكثر وضوحا، مثال على ذلك مساهمات **جوينس سالك** في اكتشاف لقاح شلل الأطفال، إن هذه المساهمات قلَّما تتكرر ولكنها إذا ما تكررت مثلت في دورها نموذجا للمواهب النادرة.
- **المواهب الفائضة:** وهم الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس، ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج العظيم في الفن أو الأدب والموسيقى، فالقليل من تفوق في هذا الصنف مثل باخ ومايكل أنجلو.
- **المواهب النسبية:** تتمثل في شخص متخصص ذوي مهارات عالية المستوى، يعمل على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدودا، ويمثل هذا النوع من الموهوبين الأطباء، المحامون، المعلمون، المهندسون، الفنانون ورجال الأعمال التنفيذيين الذين يمتلكون مهارات عالية في هذا المجال.
- **المواهب الشاذة:** لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص، أو حتى يعتبرهم البعض أفرادا يفتقدون للقيم مع أن أداءهم على الكثير من المهارات يعد نوعا من النجاح أو التفوق كالقراءة السريعة جدا، والقيام بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الكومبيوتر.

4.1 إدارة المواهب:

تعددت تسمياتها فمنهم من سماها اتجاه trend، ومنهم من سماها موضة fashion وآخرون أسموها فكر mindest، فإدارة المواهب تعني عدة أشياء لعدة أشخاص، فتعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، وللبعض الآخر تعني التفوق بشكل عام ولجميع الموظفين. (السعيدي، 2017، صفحة 676)

ينطلق مفهوم "إدارة المواهب" من مفهوم "الحرب من أجل المواهب" تم استخدامه لأول مرة من قبل مجموعة من مستشاري McKinsey في عام 1997، يعكس هذا المفهوم التغيير الذي طرأ على احتياجات وممارسات الموارد البشرية استجابة للبيئة التنافسية والديناميكية الجديدة، فالحرب من أجل المواهب هي حرب حقيقية بين المنظمات لجذب تنمية، تحفيز والاحتفاظ بالموهوبين خلال التسعينيات. (Ballesteros Rodriguez & Daudi, 2010, p. 13)

وفيما يجدول يلخص بعض التعريفات لإدارة الموهبة:

الرقم	المؤلف	التعريف
01	M.Amstron	إدارة المواهب هي عمليات ضمان أن الموهوبين يتم جذبها والاحتفاظ بها وتحفيزها وتطويرها بما يتماشى مع احتياجات المنظمة.
02	B.Jamaka	إدارة المواهب هي جذب، تطوير، والاحتفاظ بالمواهب الأكثر قيمة من خلال تهيئة الظروف التي تفضي إلى تنميتها، واستبقاءها في المنظمة لأطول فترة ممكنة.
03	J.Moczydlowska	إدارة المواهب هي مجموعة من الأنشطة المتخذة تجاه الموظفين مع المواهب المتميزة، لضمان تنميتها وزيادة قدراتها، الكفاءة التشغيلية، مع تحقيق أهداف الشركة في نفس الوقت.
04	E.Maliszewska	تتكون إدارة المواهب من البحث عن المواهب في الداخل أو الخارج المنظمة، والاضطلاع بأنشطة خاصة لتمكينهم التطوير والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي، والتأكد من أن الأجر تنافسي مع المنظمات الأخرى.
05	S.Borkowska	تتضمن إدارة المواهب تنفيذ مجموعة من الأنشطة الرئيسية والتي هي جزء من إدارة الموارد البشرية، مع تقديمها في نفس الوقت أساليب وتقنيات أكثر تقدمًا.

Source : : (Niedzwiecka & Curie, 2016, p. 805)

من خلال التعاريف السابقة نجد ها تتمحور حول وظائف، إستراتيجيات تقوم بها على مستوى المنظمة من استقطاب، احتفاظ، تطوير...إلخ، أو أنها تحوي الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، كما يمكننا القول بأنها دور جديد لهاته الأخيرة.

في حين يرى (Fitz-enz) بأن إدارة الموهبة تتضمن خدمات إدارة الموارد البشرية الستة" التعيين، وتطوير القيادة، والتخطيط التعاقبي، وإدارة الأداء، التعليم والتدريب، والاحتفاظ بالموهبة. (الزبيدي، صفحة 91)

5.1 **أهمية إدارة المواهب**: تتجلى أهميتها

- **توظيف المواهب والاحتفاظ بها:** (Rinadlhy, 2021) فالتوظيف من أجل تكوين إستراتيجية لإدارة المواهب، وهذا لا يتم إلا بوجود موهبة، فالتوظيف هو الخطوة في بناء الإستراتيجية، حيث تعمل المنظمات على جذب الموهوبين وتحويلهم إلى موظفين ويتم هذا من خلال:

✓ **التعلم والتطوير:** يشمل التدريب المستمر، والتعلم خلال دورة حياة الموظف، ويسمح للموظفين بتطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأداء المستهدف، ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

✓ **إدارة الأداء:** قد تؤدي المواهب أداء مرتفعا، حيث تتضمن هذه العملية تحسين تدابير الموارد البشرية لتحسين الأداء، وهذا بمراجعته، والقيام باجتماعات وتقديم برامج المكافآت.

✓ **الاحتفاظ:** أي استبقاء المواهب عالية الأداء في المنظمات لأطول فترة ممكنة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الهدف الإستراتيجي.

حيث يتطلب الاحتفاظ بالمواهب بالمنظمة الأخذ وتوفير العناصر التالية: (أجور تنافسية، التدريب والتنمية المستمرة، بناء اتصالات فعالة، تمكين العاملين في اتخاذ القرارات، تخفيض الصراعات التنظيمية، بناء اتصالات فعالة، عدالة الأجور والحوافز، الأمان الوظيفي، تشجيع التفوق والتميز. (النجار، 2014)

- **التزام الموظف:** يسهم الالتزام بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال اندماجهم بالعمل، وكلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وتمكنهم من العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة. (بن عصمان، 2019، صفحة 649)

تعد إدارة المواهب سابقا أولوية رئيسية للعديد من المنظمات، ليرتبط نجاحها اليوم بالمواهب التي تمتلكها، فيرى البعض بأنها تتكون من ثلاث مجالات رئيسية وهي: توظيف المواهب، صيانة المواهب وتنمية المواهب. (Beheshtifar & Begomkamani-fard, 2013, pp. 311-312)

تعمل على تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، فضلا عن تحقيق المرونة للمنظمة من خلال أداء البرامج التدريبية، واستخدام المواهب بشكل منظم يحل العديد من الحالات والمشاكل الاستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد، ويجعلها في موقع جاذبية للعاملين. (بسعيد و شعيب، صفحة 142)

6.1 **متطلبات إدارة المواهب:** تتطلب عملية إدارة المواهب وتنفيذها بشكل جيد مجموعة من العناصر وهي: (صيتي، بهاز، و صيتي، 2020، صفحة 133)

- خلق وعي حول الفوائد المحققة من الحصول على الأفراد الموهوبين لدى القيادة العليا للمنظمة؛
- البحث عن المواهب للأعمال ذات المدى الطويل والمتوسط والجذب الاستراتيجي لها؛
- تزويد الموهوبين بالتدريب والإرشاد لزيادة التزام الموهوبين الجدد والحاليين؛
- استخدام مراجعات المواهب بشكل مستمر وأساسي.

7.1 فوائد إدارة المواهب: تتمثل في العناصر التالية (Nishad, 2013, pp. 222-223)

- التقليل من هروب الموظفين الموهوبين والحفاظ على الكفاءات الأساسية للعمل؛
- توصية الموظفين بأن المنظمة هي المكان المفضل لديهم للعمل؛
- زيادة الإنتاجية والربحية مع ضمان القدرة على التنافسية في المدى الطويل؛
- زيادة الاحتفاظ بالموظفين وزيادة مستوى مشاركتهم؛
- التزام الموظفين بالأهداف التنظيمية للمنظمة؛
- التوظيف في أقصر وقت ممكن مع انخفاض تكاليف التوظيف.

8.1 ممارسات إدارة المواهب: في الجدول الموالي بعض ممارسات إدارة المواهب لبعض الدول في صناعات معينة:

الكاتب	المجال	تحديد ممارسات إدارة المواهب
Oehley (2007)	تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجنوب إفريقيا	- استقطاب وتوظيف المواهب؛ - تحديد الموظفين الموهوبين وتمييزهم؛ - بناء العلاقات والحفاظ عليها؛ - العدالة في منح الأجور والمكافآت؛ - إدارة التوازن بين العمل والحياة.
Sumardi and Othman (2011)	اتصالات بيرهارد ماليزيا	- تتم عملية إدارة المواهب وفق أربع مراحل: - اكتشاف المواهب:نظام إدارة الأداء- تقييم المواهب والمصادقة عليها؛ - صياغة خطة التنمية الفردية- تقييم مستوى الجاهزية مثل تجمع المواهب.
Othman and Sumardi (2014)	صناعة الفولاذ بماليزيا	- خطة أداء سنوية قابلة للقياس؛ - فحص القضايا الاستراتيجية الرئيسية؛ وتحديد الأدوار المحورية مع إجراء مراجعة للمواهب، وأيضا تحديد المرشحين لخط القيادة وتنمية المواهب.
Latukha and Selivanovs Kikh (2016)	تكنولوجيا المعلومات روسيا	- استقطاب المواهب: يكون باصطياد المتدربين والمتخرجين من جامعات تكنولوجيا المعلومات الرائدة، الفائزين ببطولة تكنولوجيا المعلومات ومنتديات التكنولوجيا الفائقة؛ - اختيار المواهب من خلال اتفاقيات خاصة مع الشركاء مثلا الجامعات، أو معارض خاصة بتكنولوجيا المعلومات؛ - تنمية المواهب: من خلال شراكات مؤسسية مع الجامعات.
Naim and Lenka (2017)	تكنولوجيا المعلومات الهند	توظيف؛ تنمية المواهب، إدارة المعرفة، إدارة الأداء، المكافآت والتقدير، وسائل التواصل الاجتماعي.
Bolander and all(2017)	مختلف الصناعات السويد	توظيف، تحديد المواهب، تنمية المواهب، إدارة المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي، إدارة الاحتفاظ.
Maurrya and Agarwal(2018)	صناعة التعدين والفحم بالهند	عدالة الأجور والمكافآت، استقطاب وتوظيف المواهب وإدارة التوزان بين العمل وشؤون الحياة.

Source: (MHR, p. 314)

مبادئ إدارة المواهب:

تقوم إدارة المواهب على مجموعة من المبادئ وجب على المدير أن الأخذ بها وهي: (محمود عبد الفتاح ، 2012، الصفحات 31-32)

- على المدير السعي لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية، أو اقتناصها من الفرص الخارجية؛
- يجب النظر للمواهب على أنها أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد؛
- الموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج إلى الرعاية والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة؛
- يحتاج الموهوبون لإدارتهم إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.

2. استراتيجية إدارة الموهبة

في مقولة للكاتبان لورين ودانييل حول المدراء بأنهم مولعون بمقولة: " مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية" (الجراح، 2015، صفحة 289)

لذا فالمدراء الجيدون ينظرون إلى الموارد البشرية بالمنظمة على أنها: رأس مال فكري، ميزة تنافسية تبقيها في سوق العمل فكان لزاما عليهم الحفاظ عليها، تطويرها وتدريبها...إلخ، وتبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية الموهوبة:

1.2 تعرف إستراتيجية إدارة الموهبة بأنها: استراتيجية مثلى تقوم المنظمة بصياغتها لجذب القوة العاملة واستقطابها وتعيينها وتطويرها والإبقاء على المهارات المناسبة والمقدرات وبحسب حاجات العمل، وبالشكل الذي يضمن اندماج الموظفين والاحتفاظ بها.

1) 2.2 **مراحل بناء استراتيجية المواهب**: تتمثل مراحل إستراتيجية الموهبة في النقاط التالية (شنافي، 2020، صفحة 18)

- **التوجه الاستراتيجي**: تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، والخصائص الفريدة التي تميز إدارة الموهبة إضافة إلى الغايات والأهداف المرجوة من عملية إدارة المواهب.

- **تحليل البيئة:** بإجراء دراسة ومسح التغيرات المحتملة في البيئة العامة ثم مراقبة الأحداث والتوجهات ليتم بعدها جمع المعلومات عن البيئة الحالية للمنظمة، وتقييمها لتحديد توقيت وأهمية العوامل الاستراتيجية التي أفرزتها عمليات المسح والقياس لتحديد العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

- **صياغة إستراتيجية إدارة الموهبة**: يتم صياغتها انطلاقا من نتائج التحليل البيئي السابق التي ترسم نشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها، ومتطلبات انجاز إستراتيجية المنظمة الكلية.

- **تنفيذ إستراتيجية إدارة الموهبة**: وهي عملية وضع الخيار الاستراتيجي موضع التنفيذ.

- **رقابة وتقييم إستراتيجية إدارة الموهبة**: يتم من خلالها تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتعزيز مواطن القوة.

2.3 **استراتيجيات إدارة المواهب**: وتتمثل فيما يلي

- **استراتيجية استقطاب المواهب**: ذكرت دراسة ماكينزي أن عملية الاستقطاب الشغل الشاغل للمؤسسات، فعملية الجذب تعنى بترغيب أكبر عدد من العاملين المؤهلين والمتاحين في سوق العمل، حيث تعتمد على سمعة المؤسسة وعلامتها التجارية، وتعتبر أساسا للعمل والمفاضلة في أسواق العمل، لذا على المؤسسات بناء علامة تجارية قوية تستقطب بها المواهب. (سليخ، 2021، صفحة 39)

كما يبين قدرة المنظمة على استقطاب وتعيين الأشخاص المناسبين للوظيفة المناسبة وهي لا ترتبط بتعيين الشخص الأكثر ذكاء أو الأكثر خبرة بل مسألة الخيار المناسب. (عفانة و عثماني، 2021، صفحة 13)

- إدارة الأداء: (قريشي، 2019، صفحة 283) يتكون نظام إدارة الأداء من 03 عناصر أساسية متكاملة وهي تعريف الأداء وتحديده، قياس الأداء، المعلومات المرتدة (التغذية الراجعة) عن الأداء التي تستخدم في تحسين الأداء، لكن على المنظمة مراعاة العناصر التالية:

✓ العوامل الداخلية (النفسية): وهي مجموع العوامل التي تتعلق بالفرد نفسه، انطلاقا من معادلة الأداء: الأداء=الرغبة ×القدرة، أما الرغبة فتنعكس من خلال الاتجاهات، القناعات، والدوافع التي يحظى بها الفرد الموهوب، أما القدرة ترتكز على الكم الذي يتوفر عليه الموهوب من المهارات، والمعارف، الخبرة العلمية والمهنية...إلخ

✓ العوامل الخارجية(التنظيمية): تشمل بعض الخصائص المتعلقة بمحيط العمل والمنظمة التي يعمل بها الفرد من تنظيم وطبيعة العمل، العلاقات الاجتماعية، وجماعات العمل، واجبات الوظيفة، النمط الإشرافي السائد، أنظمة الأجور والمكافآت، فرص الترقية، أنظمة الاتصالات، وكذا الظروف المادية "جودة الحياة المهنية".

- **استراتيجية تطوير المواهب**: تقوم على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم والتعرف على مختلف الثقافات من خلال ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج. (صبيان و ثابت)

- **استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:** تحتاج الإدارات إلى استثمار أكثر في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين من خلال تقديمها لعرض عمل متكامل يشجع العاملين على البقاء في الإدارة مثل توفير الأمن الصحي، المرونة في أوقات الدوام، وتحسين ظروف العمل بصورة عامة، وتوفير الدعم الاجتماعي لهم، كما يجب أن تشمل استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والاعتراف بدورهم وكفاءتهم في الإدارة. (شرف و المطيري، 2018، صفحة 350)

وللمزاوجة بين الاستراتيجيتين الجذب والاحتفاظ تحتاج المنظمة إلى معرفة متطلبات المواهب، ضبط نظام حوافز يتماشى مع احتياجاتهم، لتحقق الرضا الوظيفي للمواهب، فكلما طالت مدة بقاء المواهب في المنظمة كلما ارتفع مستوى المعرفة والخبرة لدى الموظفين الموهوبين. . (Bethke & Bruno, 2011, p. 529)

على المنظمة أيضا أن تطبق سياسة متكاملة تهدف إلى خلق التوازن بين المهنة والحياة العائلية، كمنح الموهوبين مرونة في مواعيد الحضور والانصراف مع إمكانية العمل في المنزل أحيانا. (بن سالم، 2011)

يمكننا من خلال التطرق لمختلف استراتيجيات إدارة الموهبة أن نعرفها على النحو التالي: بأنها استراتيجية تقوم المنظمة بصياغتها لجذب الموارد البشرية الموهوبة واستقطابها وتعيينها وتطويرها والإبقاء عليها، وبالشكل الذي يضمن اندماج الموظفين والاحتفاظ بها.

2.4 وضع استراتيجيات لإدارة الموظفين الموهوبين

تسعى المنظمات جاهدة لوضع إستراتيجيات من شأنها تسير المواهب التي تمتلكها والحفاظ عليها، لتضمن بقاءها واستمراريتها في بيئة العمل، ولذا فهي تستعين بهاته الاستراتيجيات لتحقق بذلك أهدافها والتي تتمثل فيما يلي: (Kamjula، 2012، الصفحات 6-7)

- **إدارة العلاقات**: يجب على المنظمات بناء علاقات مع الأفراد الموهوبين العاملين لديها، بشكل يتجاوز المعتاد، علاقة الموظف-صاحب العمل، حيث تقوم العلاقات على أساس الصداقة، العلاقات الإنسانية والعائلية.

-**عنوان الوظيفة**: الموظف الموهوب الملقب بـ"الشريك" في المنظمات.

- **ولاء الموظف للإدارة**: بالإضافة إلى لقب الشريك، يحصل الموظف على ربح، المشاركة، أسهم، خيارات، تقاسم الإنتاجية لتمكين الموظفين من مشاركة نجاحاتهم وفشلهم أيضا.

- **تمكين الموظفين ومشاركتهم:** على الإدارة السماح للموظفين الموهوبين المشاركة في اتخاذ القرارات على أعلى مستوى، وبناء الاستراتيجية، والوصول إلى المعلومات الهامة، وتمكينهم فيما يتعلق بالوظيفة.

- **تمثيل المنظمة:** يجب على المنظمة السماح لموظفيها الموهوبين وتمكينهم من تمثيلها في مختلف اللجان، الاحتفالات والمفاوضات.

-حزمة الأجور والمزايا والمكافآت: يجب على المنظمة منح رواتب مرتفعة وخاصة ومكافآت للموظفين الموهوبين قصد الاحتفاظ بهم.

- **طبيعة العمل**: يجب منح الموظفين الموهوبين عملا صعبا وتنافسيا، مبتكرا وإبداعيا، من أجل الاستفادة من مهاراتهم وإمكاناتهم الإبداعية.

- **بيئة العمل التنظيمي**: يجب على المنظمات أن توفر بيئة عمل ملائمة، ماديا، اجتماعيا، نفسيا، وتقديم التقدير للموظفين الموهوبين، لذا وجب على المنظمات تشجيع عملية التغيير، وتقديم الدعم والمساعدة للمشاريع القائمة على التغيير ومرافقتها، كما تشجع المنظمات على الإبداع من أجل تعزيز نجاعة التنظيم لديها.

- **حرية الموظف**: على المنظمة منح الموظفين الموهوبين الحرية فيما يتعلق بطبيعة العمل، ساعات العمل والقواعد واللوائح، مكان العمل وأساليب العمل.

- **التغيير والإبداع:** يفضل الموظفون الموهوبون التغيير، والتحدي والإبداع في مكان العمل،

- **التخطيط والتعاقب الوظيفي**: وجب على المنظمة أن تخطط لرعاية الموظفين الموهوبين، فقد يفضل هؤولاء ترك المنظمة والانضمام إلى أخرى، ففي هذه الحالة وجب على المنظمة التخطيط لحل بدائل أمكنة الموظفين التاركين لمناصبهم، سواء من خلال عملية الدوران الوظيفي، أو ذهابهم إلى منظمات أخرى.

فالهدف منها هو تحديد مجموعة من البدائل الجاهزة للوظائف الرئيسية، وتوفير مسار وظيفي واضح المعالم يجب أن تكون دائما إجابة على السؤال التالي: ماذا يمكن فعله إذا ترك فلان العمل؟ هذا يتيح فرصة لإعادة تنظيم العلم حتى لا تضطر للقيام بعمليات الإحلال، وسوف تتمكن في أغلب الأحيان من مكافأة الشخص بالترقية مع تركه بذلك فراغا آخر، لذا على الإدارة الاحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي، وأن تقوم بتحديثه باستمرار، وأن تقوم بتسجيل التعاقب المحتمل لكل وظيفة أساسية لديها. (قريشي و بوقفة، 2019، صفحة 255)

فبعض الدراسات أوضحت أنه بتوافق إستراتيجية المواهب وإستراتيجية المنظمة تكون هناك نتائج إيجابية واضحة وهي: (Orr, 2013, p. 06)

- رفع المعنويات وزيادة الإنتاجية والجهد؛

- انخفاض معدل دوران الموظفين؛

-ارتفاع رضا العملاء؛

-تعزيز القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموظفين الموهوبين؛

-أداء مالي أفضل للمنظمة.

2.5 معوقات تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب: وتشمل (Kamjula، 2012)

-عدم التعاون بين المرؤوسين والمشرفين؛

-عدم القدرة على تنمية المواهب؛

-عدم وجود الاسترقاق بين صاحب العمل والعاملين؛

-عدم فهم ووضوح المعلومات عن المنافسين.

بالإضافة إلى وجود سبعة معوقات مهمة تعرقل إدارة المواهب بكفاءة حددتها مجموعة ماكينزي وهي:

-عدم توفير وقت كاف من قبل المدراء لإدارة المواهب؛

-عدم تشجع المنظمة للتعاون البناء ومشاركة الموارد؛

-عدم التزام المدراء الكافي بتنمية قدرات الأفراد ووظائفهم؛

-عدم رغبة المدراء في التفرقة بين الموظفين من حيث مستوى الأداء: عال، متوسط، منخفظ؛

-لا تشارك الإدارة في تطوير استراتيجية إدارة المواهب كما ينبغي؛

-عدم مواءمة القادة بين استراتيجية إدارة المواهب واستراتيجية العمل؛

-لا توجد فعالية من قبل المدراء في معالجة الأداء الضعيف، حتى وإن كان مزمنا.

2.6 دور القادة والمدراء التنفيذيين ومديري الموارد البشرية اتجاه إدارة المواهب:

نظرا للمعوقات والتحديات التي تواجه إدارة المواهب، وجب على القادة ومدراء الموارد البشرية بالمنظمات القيام بتذليل العقبات ومجابهة التحديات وفيما يلي سنعرج على الأدوار الواجب القيام بها اتجاه الموارد الشرية الموهوبة، والتي تعتبر محركا أساسيا لنجاح المنظمات وبقائها واستمرارها في سوق العمل: (Madela Aburdan & Matei, p. 29)

-**دور القادة ومسؤوليتهم:** يلعبون دور المشرف والموظف الداعم، المرشد والمدرب، بالإضافة إلى المتابعة اليومية، مع فتح باب الحوار مع الموظفين، ومساعدة الموظفين على تحديد أولوياتهم، والتأكد من قيام الموظفين الموهوبين بالمهام الموكلة لهم، ومعرفة كيفية مواءمة احتياجات الوظيفة مع القدرات التي تتطلبها الوظيفة، وأن يكون القائد المهتم الحاضر دائما في مكان العمل لا المراقب.

-**دور مدير الموارد البشرية:** أولا وقبل أي شيء يقوم مدراء الموارد البشرية بتقديم المساعدة والدعم إلى القادة التنفيذيين فيما يخص عملية إدارة وقيادة موظفيهم، ولهم دور مركزي في عملية جذب الموظفين الموهوبين ومساعدة القادة في المهام ذات الصلة، البحث عن المواهب، إجراء المقابلات، الدعم المستدام ضمن العمليات التنظيمية التي تتعلق بتخطيط القوى

العاملة والاحتفاظ بها، والتعاون الوثيق مع القادة على تطوير وتوعية الموظفين الموهوبين، كما يتمثل أيضا دورها في بناء وتوفير أنظمة وعمليات وإجراءات فعالة لإنشاء مناخ جيد وملائم للعمل.

II- الخلاصة:

في نهاية الورقة البحثية تتضح لنا الأهمية البالغة لإدارة المواهب بالمنظمة، من خلال العمليات التي تقوم بها من جذب واستقطاب، وتطوير الموهوبين والاحتفاظ بهم، لكن في المقابل ما يقوم به المدراء والقادة على أرض الواقع يجعل من الموارد البشرية الموهوبة التفكير في تغيير منظماتهم والهجرة إلى أخرى، مما يسبب هدرا ونزيفا للطاقات البشرية التي تمتلكها المنظمة.

لذا فالتسيير المحكم والمنظم للمواهب وعدم إهمالها يجعلها الثروة الفعلية، وموردا استراتيجيا يحقق للمنظمة التميز والتفرد في عالم الأعمال.

وبناء على سبق التطرق إليه توصلنا في دراستنا إلى النتائج والتوصيات التالية:

النتائج:

- ادارة الموهبة مدخل حديث في إدارة الموارد البشرية وأولوية تنظيمية للمنظمة؛
- تجمع الموهبة بين عدة صفات ومزايا تجعلها بهذا المسمى من مهارة، إبداع، ذكاء...إلخ؛
- الموارد البشرية الموهوبة تحقق التميز والنجاح للمنظمة؛
- فعالية إدارة المواهب بالمنظمة يتوقف على الدور المحوري الذي يلعبه المدراء والقادة في احتواء المواهب ورعايتها، وتقديم الدعم اللازم لها.

التوصيات:

- رقمنة إدارة الموارد البشرية، وهذا حتى تسهل عملية تدريب وتكوين المورد البشري الموهوب؛
- التعامل مع فجوة الموهبة وسدها أولوية رئيسية للإدارة؛
- دمج إدارة المواهب وجعلها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- ضرورة صياغة استراتيجية تنظيمية لتنمية المواهب وتطويرها؛
- ضرورة تعاون المديرين والموظفين على وضع تصور مستقبلي للمنظمة، ومعرفة ظروف العمل داخل المنظمة، مما يسمح بتغيير خطط العمل، فتتوقع المستقبل يسمح للمنظمة معرفة الفرص والتهديدات التي تحدثها التغييرات؛
- الاعتراف بالمواهب وصيانتها من قبل الإدارة العليا.

الإحالات والمراجع :

Ballesteros Rodriguez, S., & Daudi, P. (2010, May). Talent: The syccessful Organizations. Linnaeus University.

Beheshtifar, M., & Begomkamani-fard, F. (2013, avril). Talent Pool :A Main Factor to Success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, 4*(12).

Bethke, P., & Bruno, S. (2011). Effectiveness of talent management Strategies, European. *J.International Management Strategies, 05*(5).

Madela Aburdan, M., & Matei, M. (s.d.). *Talent Management-A Strategic Priority.* Consulté le 09 28, 2022, sur https://www.researchgate.net/publication/46533314

MHR, S. (s.d.). Talent,Talent Management & Its Practices : A Critical Review. *13th International Research Conference.*

Neelima Kamjula .(MAy, 2012) .Talent Management-A strategic Human Resource Challenge .*Engineering Research & International Journal of Scientific* ،*3*(5).

Nicky, Dries;. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work؟. *Human Resource Mangement*(23), pp. 290-300.

Niedzwiecka, K., & Curie, M. (2016). Talent mangement as a key aspect of human resources management strategy in contemporary entreprise. *joint international conference 2016 : Managing innovation and diversity in knowledge society through turbulent time.* Romania.

Nishad, N. (2013, June). Role of talent management importante in any organization. *Asia pacific journa of research, 2*(4).

Novera, A., & Akhtar, B. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT journal business studies, 14*(2), pp. 213-230.

Novera, A., & Akhtar, B. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT journal Business studies, 14*(2), pp. 213-230.

Orr, J. (2013). *Talent manzgement best practice series Strategic alignment.* Korn Ferry.

Rinadlhy, M. (2021, July). *The importance of talent management and the challenges it faces.* Consulté le 09 17, 2022, sur https://www.researchgate.net/publication/353109897

Talent Management. (s.d.). Consulté le 09 26, 2022, sur https://www.tutorialspoint.com/talent_management/talent_management_tutorial

أحمد حسين عفانة، و مصطفى عثماني. (ديسمبر, 2021). واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين. *مجلة المنهل الاقتصادي*، *04*(03).

أحمد عدنان المغربي. (2014). *الموهبة والإبداع والتفوق الكشف عن الموهوبين والمبدعين* (الإصدار الطبعة العربية). دار أمجد للنشر والتوزيع.

أسامة نبيل بسعيد، و بغداد شعيب. (بلا تاريخ). إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث*(01).

آمال بن سالم. (2011). سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات. *رسالة ماجيستير*. جامعة المسيلة الجزائر.

ايمان صبيان، و وسيلة ثابت. (بلا تاريخ). *إدارة المواهب فاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية-اقتراح نموذج-*. تاريخ الاسترداد 17 09, 2022، من https://www.asjp.cerist.dz/en/article/82959

بن عصمان, خ .(أكتوبر ,2019) .دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية .*مجلة كلية التربية ببنها ,120.*

حورية سليخ. (31 12, 2021). أثر إدارة المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية لمؤسسة النسيج والتجهيز Sonitex ببسكرة،. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*(02)، الصفحات 09-24.

خالد الرابغي. (2013). *التفكير الإبداعي والمتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الطلبة الموهوبين*. عمان: مركز ديبونو لتعلم التفكير.

خالد الرابغي. (2014). *الموهبة والإبداع والتفوق الكسف عن الموهوبين والمبدعين* (الإصدار الطبعة العربية). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

رضوان محمود عبد الفتاح . (2012). *إدارة المواهب "Talent Management"*. (الطبعة الأولى، المحرر) المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

ززار العياشي. (بلا تاريخ). من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*.

صالح علي الجراح. (2015). استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11* (02)، الصفحات 283-315.

عبد اللطيف صيتي، جيلالي بهاز، و أبو بكر صيتي. (04 11, 2020). دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي-دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز لولاية غارداية. *مجلة دراسات اقتصادية، 14* (03)، الصفحات 129-145.

عبد المطلب أمين القريطي. (دون سنة نشر). *الموهوبون والمتوفقون خصائصهم واكتشافهم ورعايتهم*. عالم الكتب.

علية محمد شرف، و ود فايح المطيري. (2018). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 04*(02).

عيد حمود ضويحي السعيدي. (جانفي, 2017). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. *المجلة التربوية*(47).

غني دحام تناي الزبيدي. (بلا تاريخ). استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات "بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي. *مجلة كلية التراث الجامعة*(13).

فريد النجار. (2014). *إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع*. مصر: منشأة المعارف جلال حزي وشركاه.

محمد الطاهر طعبلي. (2020/2019). محاضرات مقياس الموهبة والتوفق. (الطبعة الأولى، المحرر) جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، الجزائر.

محمد صالح قريشي. (ديسمبر, 2019). إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والأفاق دراسة حالة UMD/ENMTP. *مجلة رؤى اقتصادية، 09*(02).

نوال شنافي. (30 12, 2020). إدارة المواهب: أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة. *مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، 3*(2)، الصفحات 12-24.

هاجر قريشي، و أحلام بوقفة. (جوان, 2019). إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال نماذج عالمية. *مجلة المنهل الاقتصادي، 02*(01).

وهيبة مقدود. (2015). إدارة المواهب..الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين. *revue de revhervhe et etudes scientifiques، 9*(2)، الصفحات 89-114.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

مسعودة توامدية، البشير عمارة (2025)، **إدارة المواهب: المفهوم، المبادئ، الإستراتيجيات**، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والادارية المجلد 08(العدد 01)، الجزائر : المركز الجامعي أفلو، الجزائر ص.ص 117-131