

إدارة الموهبة في منظمات الأعمال – روى ونماذج مقترحة

المدرس المساعد هاشم فوزي العبادي

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

تباينت الآراء حول مفهوم إدارة الموهبة (Talent Management) وتعريفه بشكل دقيق، إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة McKinsey للدراسات والموسوم الحرب على الموهبة (The war of Talent) في عام (١٩٩٧) والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل نفس الاسم في عام (٢٠٠١) والذي صدر عن Harvard Business School.

وتبعاً لحدائثة وأهمية الموضوع يمتلك مفهوم إدارة الموهبة عدة تفسيرات – وأن العامل الرئيس في فهم إدارة الموهبة هو السياق أو البيئة الصناعية التي تعمل فيها الشركة. لذا سينصب اهتمام الباحث على إدارة الموهبة لأنها عنصراً حيوياً يسهم في تنمية رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي داخل منظمة الأعمال.

المنهجية العلمية

أولاً: مشكلة البحث

نال مصطلح الموهبة بعدّه أحد مكونات رأس المال البشري اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي من قبل بعض الباحثين في المجتمعات الغربية في التخصصات الاجتماعية والثقافية والإدارية على اختلافها. ولتوجه الباحثين العرب نحو دراسة إدارة الموهبة كمجال بحثي إلا أنه لم يحصل على اهتمام المطلوب، ولم يكتب عنه لحد الآن على حد علم الباحث.

وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:-

(١) ما مدى الوقوف على مديات إدارة الموهبة للدور التائيري في تحقيق الأداء العالي لتميز المنظمة دون غيرها؟.

(٢) كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تخلق رأس المال البشري من خلال استخدامها للمواهب المتوافرة لديها؟.

(٣) ما هي الأبعاد الأساسية المكونة لعملية إدارة الموهبة على المستوى الأكاديمي والتطبيقي؟.

في ضوء الإجابة عن التساؤلات سابقة الذكر يمكن أن تتضح الصورة أمام الباحثين حول كيفية وسبل جذب الموهبة واختيارها والمحافظة عليها والتي يمكن من أن يزيد بدوره من عملية توليد الاستقرار والمعرفة لكل أفراد المنظمة لتحقيق أداء عالي.

ثانياً: أهمية البحث

تبع أهمية البحث من كون المنظمات تَبَحُثُ دائماً عن طريق اللُحْصُول على الميزة التنافسية في أسواقها وتعدُّ الموهبة وإدارتها إحدى الطرائق المستعملة لتحقيق هذه الميزة. وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة الموهبة والمؤهلة لدعم الأداء العالي وتحقيقه بجميع مرافقه ومجالاته مع الاهتمام الكبير الذي توليه منظمات الأعمال في إعداد الكفاءات المتميزة للموارد البشرية، فأهمية البحث يمكن توزيعها في ظل جانبيين هما:

١- الأهمية العلمية: لقد تناول البحث إدارة الموهبة كمدخل تنظيمي لأول مرة في الجانب المحلي على حد علم الباحث بما قدمه من آليات يمكن من خلالها رفع مهارات ومعرفة الأفراد العاملين في المنظمة والتي تصب في دعم عمل المنظمة لتحقيق الأداء العالي، ورفد المكتبة العراقية والعربية بمساهمة بحثية معرفية في مجال التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

٢- الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في تقديم مساهمة عملية حول كيفية إيجاد وبناء إدارة الموهبة فيها والارتقاء بها إلى مستوى متطور يقترب من دعمها لتنظيم

الجهود باتجاه تحقيق الأداء العالي عن طريق بناء إدارة الموهبة واستثمارها لصالح العاملين والمنظمة في آنٍ واحد.

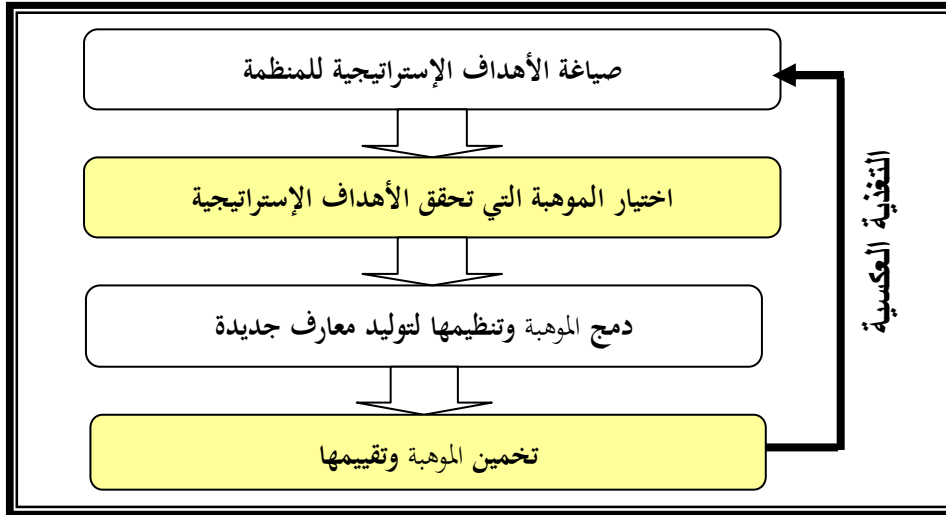
ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- ١- عرض وتوضيح المفاهيم المتعلقة بالموهبة وكيفية إدارتها.
- ٢- توضيح آلية تأسيس رأس المال البشري وتنميته من خلال اعتماد الموهبة.
- ٣- تقديم نماذج لإدارة الموهبة تم أعداد بعض منها من قبل الباحث لغرض استفادة المنظمات من عملها.

رابعاً- مخطط البحث الافتراضي:

مخطط البحث مخطط افتراضي مفاهيمي تم أعداده من قبل الباحث وأطلق عليه تسمية (تخطيط الموهبة وتطويرها) والذي يوضحه الشكل (١) وقد عرفت متغيرات ذلك المخطط كمصطلحات إجرائية في الجدول (١).



الشكل (١) المخطط الافتراضي للبحث (تخطيط الموهبة وتطويرها)

الجدول (١) مرفق المخطط الافتراضي للبحث: التعاريف الإجرائية المبحوثة

ت	المتغير	التعريف لأغراض البحث
١	مرحلة صياغة الأهداف الإستراتيجية	يبدأ هذا المخطط بصياغة الأهداف الإستراتيجية التي يتوقع تحقيقها عند المورد الموهوب، وتشتق الأهداف من إستراتيجية الشركة، وطبيعة الإدارة العليا، وخصائص المنظمة والتي ينبغي أن تكون متلائمة مع غايتها الإستراتيجية.
٢	مرحلة اختيار الموهبة	في هذه المرحلة يتم اختيار أصحاب الموهبة الذين يتمتعون بخبرات عالية ومهارات صعبة، والذين بدورهم يساهمون في تحقيق بلوغ الأهداف المرسومة في ضوء حاجات أصحاب الموهبة المختلفة وخبراتهم السابقة ومبادئ تعلمهم التنظيمي.
٣	مرحلة دمج الموهبة	من خلال دمج المفاهيم والقيم والمهارات معاً لتقدم إلى المنظمة بطريقة متفقة مع خبرات المورد الموهوب ومستواه المعرفي والعقلي في ضوء تنظيم منطقي لإحداث التعلم التنظيمي المنشود بالأهداف.
٤	مرحلة تخمين الموهبة	التخمين يتم للتحقق فيما إذا كانت رسالة المنظمة قد حققت الأهداف المرسومة لكي يحكم على المورد الموهوب من حيث الاستمرارية أو التعديل أو التوقف كلياً عن العمل.

المبحث الأول

الموهبة المفهوم والأبعاد

أولاً- الموهبة لغةً واصطلاحاً:

الموهبة معناها اللغوي كما ورد في المعاجم العربية أخذ من الفعل (وُهِبَ) أي أُعطي شيئاً مجاناً، فالموهبة إذن هي العطية للشيء بلا مقابل. فالموهبة تشير من حيث الدلالة اللغوية إلى معنى الاتساع للشيء والقدرة عليه، وتطلق الموهبة على الموهوب، والجمع مواهب (صالح، ٢٠٠٦).

يعرف مختار الصحاح: موهوب بمعنى وهب أي وهب له شيئاً والاسم هو موهوب وموهبة. أي وهب يهب وهبا- هبة- موهوب- موهبة.

أما تعريف القاموس المحيط: وهب يهب وهبة- ويهبه كيدعه ورثه غلبه- والموهبة العطية والسحابة وأوهب الشيء له أي دام له.

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

أما كلمة موهوب في اللغة فقد أتت أيضاً من (وَهَبَ)، فهو إذن الإنسان الذي يُعطى أو يُمنح شيئاً بلا عوض فالموهوب، هو: اسم مفعول من وهب، ويدل على من وقع عليه فعل الوهب فمن رزق ولداً له بورك لك في الموهب وشكرت الواهب، فمن حصل على الهبة لا يسمى موهوباً بل يسمى موهوب له. أما الموهوب فهو العطية نفسها (الصاعدي، ٢٠٠٧).

وتشير الموهبة من الناحية الاصطلاحية إلى معنى قدرة خاصة موروثة كالموهبة الفكرية. وأن أول من استخدم المعنى الاصطلاحي لهذا المفهوم وتحدث عن الموهبة هو ثيرمان في عام ١٩٢٥م، حيث قام بدراسته المشهورة عن الموهوبين (صالح، ٢٠٠٦).

تشكل الموهبة قوة مميزة لإدارة وقيادة المنظمة تمنحها سمة التفوق والريادية في تعاملها مع فرص وأخطار وتحديات بيئتها الحالية والمستقبلية. وبرغم من أن الموهبة خاصة تمثل الموارد البشرية مديرون، وقادة ومرؤوسين، لكنها تنعكس ضمن نسيج ثقافة المنظمة وتركيبها المعرفي. تحمل الموهبة جانب فطري موروث وآخر مكتسب من التعلم الإستراتيجي، التنظيمي والإداري، وهي طاقة وقدرة تنمو وتتسع مع استقطاب الموارد البشرية إلى المنظمة، وتسهم ببرامج التدريب العام، والمتخصص والذاتي أحداث تطوير فيها(الغالي والخفاجي، ٢٠٠٨).

والموهبة كمصطلح يمكن إيجازه على أنه (أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد) (Armstrong,2009).

ويعرف (Clake & Winkler,2006) مفهوم الموهبة بشكل عام بوصفه يحتوي على الخصائص الآتية:

- ١- أنه من الخواص التنظيمية.
 - ٢- متأثر بشكل كبير بنوع الصناعة وطبيعة العمل.
 - ٣- ديناميكي وقابل للتغيير عبر الزمن وبحسب الأولويات التنظيمية.
- أن القدرة على الملائمة والالتصاق للمصطلح حول الأهداف التنظيمية قد أصبح يعني بأن الشركات غالباً ما تجد قيمة أكبر في صياغة المعاني الخاصة بها فيما يخص ما هو المقصود بالموهبة (ذات القيمة المحلية) أكثر من قبولها لتعريف عام أو موصوف ورغم ذلك فهو الدور الرئيس للفرد المتخرج وقدرته / قدرتها والتي تعدُّ مسألة جوهرية للصناعات الخدمية.

ومن وجه نظر (Raybould & Sheedy,2005) تمثل الموهبة (الإقرار والتعاون المشترك والجمع بين جميع ممارسات إدارة الموهبة الجيدة عبر المنظمات ضمن قطاع اقتصادي معين والذي سوف يخلق ثقافة استفادة من الخرجين ويعزز الممارسات التجارية بشكل نهائي وأن استخدام عناصر القياس مثل تقييمات الأداء وتقنيات إدارة الوظائف تعني بأن المنظمات توضح بشكل أفضل لتخطيط مسألة تعاقب الموهبة وتحمل نشاطات أقل استعداديه).

ويعرف (الخفاجي،٢٠٠٥) الموهبة بأنها (عبارة عن استعداد المديرين لتوليد المعرفة، وتخزينها واستثمارها بصيغ تعمل على تعظيم العوائد والمنافع وتخفيض كلف الهدر في موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة).

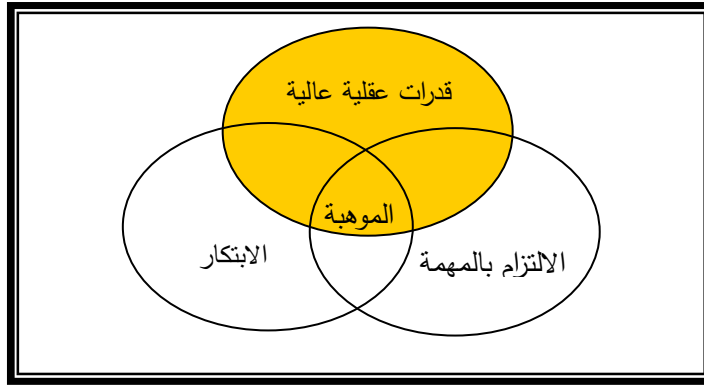
بينما يعرف كل من (صالح والسوداني،٢٠١٠) الموهبة على أنها (تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة). وعلى هذا الأساس يجب الاستثمار فيه إلى أقصى حد ممكن

وعدم التفريط بقدرات الموهوبين، والكفيل بتحقيق هذا الاستثمار الحقيقي هو وجود إدارة للموهبة.

كما طور (Renzulli & Ries,1997) تعريف الموهبة ليشير إليها بأنها (تتكون من التفاعل بين ثلاث مكونات للسماة الإنسانية وهي: قدرات عقلية، والالتزام بالمهمة والإبداع). وأن السبب الرئيس لاهتمام العلماء بهذا التعريف هو أن أي موهوب من الضروري له في أي مجال من المجالات أن يستخدم الخصائص الثلاث، وهي قدرة عقلية عالية، قدرة ابتكارية مرتفعة، دافع قوي للإنجاز والمثابرة(صالح، ٢٠٠٦).

ويقترح (Renzulli & Ries,1997) مفهوم سلوك الموهوب كحل بديل عن القصور الملموس في التعريفات المنتشرة حيث يقترح أن سلوك الموهوب ينتج من خلال الإتيان بالعناصر الآتية(الجهني، ٢٠١٠)، أنظر الشكل (٢):

- ١- قابلية فوق المعدل **Above average ability**: كما يتضح من انتماء الفرد في المنظمة إلى الأداء العالي.
- ٢- المهارات الإبتكارية **Creativity Skill**: كما يتضح من إتباع الفرد طرق مبتكرة في التفكير توصله إلى حلول وتعريفات جديدة للمشكلات.
- ٣- الالتزام بأداء العمل **Task Commitment** : ويطلق عليه أيضاً (قدرته على إدارة الوقت)، كما يتضح من مثابرة الفرد وإنجازه.



الشكل (٢) مفهوم سلوك الموهوب

المصدر: الجهني، فايز سويلم، (٢٠١٠)، (مناهج وبرامج الموهوبين - تخطيطها - تنفيذها - تقييمها)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص: ٢٤.

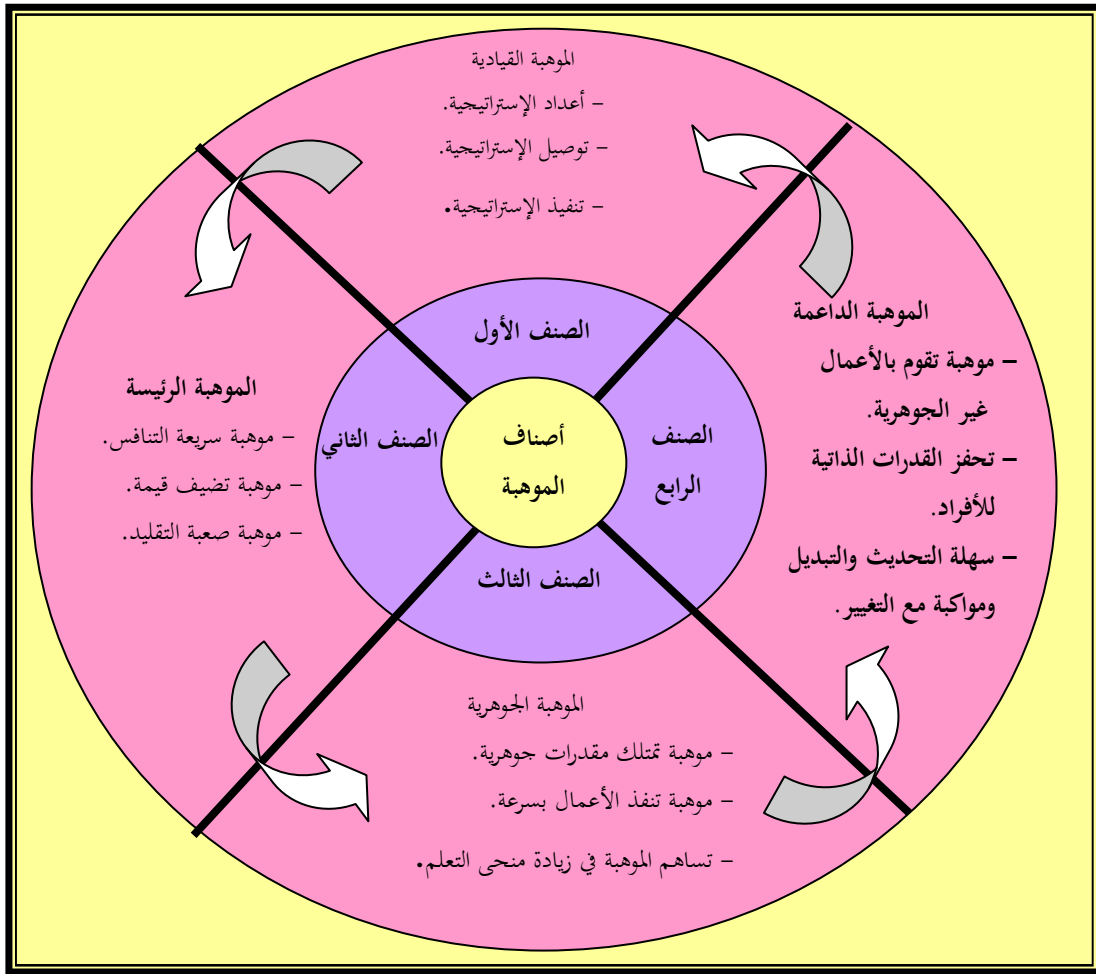
ثانياً - أصناف الموهبة Categories of Talent:

تصنف الموهبة إلى مجموعة من الأصناف أهمها ما يلي (Osinga,2009)، أنظر الشكل^١ (٣):

- ١- **الموهبة القيادية:** وهي مسؤولية الأفراد من إعداد واتصال وتنفيذ الإستراتيجية.
- ٢- **الموهبة الرئيسية:**
 - وهم الأفراد الذين يمكنون من المنافسة بأجزاء الثانية. ويمتلكون الوسيلة بسبب إمكانياتهم لرؤية المستقبل.
 - يصنعون الاختلاف ويستمر للغد.
 - يوجد الاختلاف للأفراد الذين يمتلكون الإمكانيات للوصول للمستوى القادم من المسؤولية بين أكثر من ٣ سنوات.
- ٣- **الموهبة الجوهرية:**
 - وهم الأفراد الذين يقومون بعمليات الأعمال الجوهرية.
 - ينفذون المهمات بمدة قصيرة تتراوح بين (٦-١٢) شهر بدون تركيز كبير على المستقبل.
 - التركيز على الأفراد الرئيسيين من الأعمال يطلق عليهم (فريق الإنتاج) بشكل رئيس للمسؤولية.
 - أفكار المهارات للأفراد من مجموعة الموهبة ليست صعبة جداً لوضعها في اتجاه جديد في منحنى التعلم لتفادي النقص الحاصل في الإنتاج.

٤- الموهبة الداعمة:

- تمكن من إنجاز النشاط بواسطة الموهبة الداعمة للأعمال غير الجوهرية.
- هنالك نشاطات إدارية متعددة تمكن الأفراد من تحفيز قدراتهم الذاتية ومن مصادر خارجية.
- تتضمن أيضاً نشاطات متخصصة كأفضل مصدر خارجي للتحكم بالأفراد ذوي الإمكانيات الخارجية.
- أن المهارات الداخلية للأفراد في مجموعة الموهبة تكون مناسبة بسهولة ومتوفرة للاستحداث والتبديل والموائمة مع الحدث بسرعة في ظل أسابع.



الشكل (٣) أصناف الموهبة

ثالثاً- اختيار الموهوبين:

تتطلب مواجهة التحديات وإنجاز المهمات الحصول على مواهب مختارة بعناية. وهنا يصبح اختيار الموهبة قراراً تنجح على أساسه المشروعات أو تفشل. وتخفق معظم الشركات في اختيار الموهبة الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل. وفيما يلي بعض الخطوات التوضيحية التي يمكن للشركة الناجحة أن تختار من خلالها الموهبة العاملة فيها(شعاع،٢٠٠٨)، أنظر الشكل (٤):

١- الخطوة الأولى: تحديد الموهبة المطلوبة:

تولي معظم الشركات اهتماماً خاصاً بالوصف الوظيفي حينما يتعلق الأمر باختيار موظفين جدد بدلاً من التركيز على الموهبة وسمات الإنجاز لدى المتقدمين. وعندما نقلل من أهمية القدرة على الإنجاز فأنا نفتح مجالاً أمام اختيار أصحاب الوساطة أو من يميلون إلى الطاعة والإذعان لا الابتكار والإبداع. ومن الجدير ذكره أن احتمالات النجاح لدى الشركات التي تستعين بالنوعين الأخيرين من الموظفين تقل بصورة مثيرة للقلق وربما يكون من المفيد أن تجري استطلاعاً غير رسمي بين الموظفين العاملين للاستيضاح عن التحديات الثلاثة الكبرى التي تواجههم في العمل. فإذا كان أحدها هو تحمل أصحاب الوساطة أو الكفاءات الضعيفة وبذل جهد أكبر لتعويض نقص إمكاناتهم- وهي الإجابة التي تظهر عادة بنسبة ٣٠% فهذا دليل على مرور الشركة بمرحلة خطر.

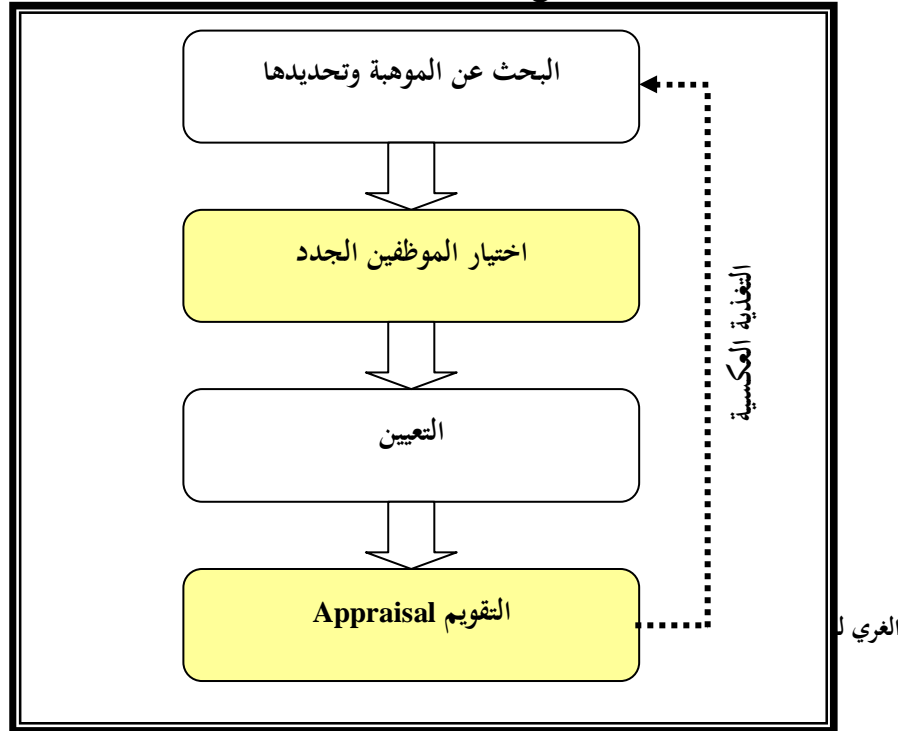
٢ - الخطوة الثانية- الاختيار:

يجب أن تتضمن عملية اختيار الموظفين الجدد إجراء مناقشة بين الموظف وصاحب العمل. يُسمح فيها لكل طرف بتوجيه ما يحلو له من أسئلة بحرية أهم ما يميز عملية الاختيار الناجح هو تكوين فكرة عميقة عن حياة الشخص محل الاختيار وتاريخه المهني، وأي شيء آخر يأتي في مرتبة متأخرة من الأهمية ولا يرحب أصحاب الوساطة أو غير الأكفاء بالأسئلة التي تتعلق بتاريخهم المهني بعكس أولئك الناجحين والموهوبين ذوي الأداء العالي ويعد هذا الأسلوب الأكثر نجاحاً لتجنب الاستعانة بالأشخاص ضعاف الكفاءة.

٣ - الخطوة الثالثة- الغريبة:

ثمة اعتقاد شائع بأن تعيين أفضل الأشخاص يضمن للشركة الحصول على أفضل النتائج. ولكن هذه القاعدة لا تسري بالضرورة في كل الأحوال لذلك يحتم على المديرين سؤال أعضاء فرق العمل للتأكد مما إذا كان كل منهم يشعر بأنه في المكان المناسب ولديه الحافز للإنجاز أم لا.

وإذا لاحظت تكاسل بعض المديرين القدامى عن متابعة فرقهم بسبب افتقارهم للحماس وقبوعهم في منطقة الاسترخاء، فعليك بغريبة اختياراتك السابقة وإعادة النظر فيها لضمان استمرار الحصول على النتائج المرجوة.



الشكل (٤) الوظائف الأساسية لاختيار الموهوبين

أن عملية الكشف عن الموهوبين والتعرف عليهم تمثل المدخل الطبيعي لأي منظمة. وهذه العملية في غاية الأهمية لأنه يترتب بموجبها تصنيف المورد البشري على انه موهوب بينما يصنف آخر على انه غير موهوب ويتوقف نجاح أي برنامج على دقة عملية الكشف وسلامة الإجراءات المتبعة في اختيار الموهوبين (جروان، ٢٠٠٢)، لذا يوضح (الجهني، ٢٠١٠) مبادئ عملية الكشف والتعرف على الموهوبين، حيث يذكر أن (القريظي، ٢٠٠٥) أورد المبادئ السبعة الأساسية التي استخلصها لويس بورتير (Louise Porter) والتي يجب أخذها بالاعتبار في عملية تحديد الأفراد الموهوبين:

- ١- **التأييد والناصره:** ولتحقيق ذلك ينبغي أن تكون أساليب التقييم وأدواته متنوعة، وأن يتم اختيارها على أساس مدى كفاءتها في الكشف عن مختلف أشكال الموهبة ومظاهرها، والعمل على تلبية احتياجات الموهوبين.
- ٢- **الموثوقية:** يجب أن تختار أساليب التقييم بناءً على المراجعة الدقيقة لنتائج البحوث المرتبطة بالكشف عن الموهبة، وأن تستخدم كل أداة في تقييم ما صممت من أجله، وفي المرحلة المناسبة لها من مراحل الكشف والتعرف.
- ٣- **العدالة والمساواة:** بحيث يغطي التقييم بوسائله المتعددة كل الأفراد والجماعات.
- ٤- **التعددية:** بمعنى تبني عملية التشخيص والتقييم على المفهوم الموسع للموهبة ولا تقتصر على استخدام مقاييس الذكاء فحسب.

- ٥- **الشمولية**: كلما أسفرت عملية الكشف والتعرف عن إظهار مواهب عدد كبير من الأفراد قلت أخطاء التقييم (الرفض الزائف).
- ٦- **العملية**: بمعنى حسن توظيف وسائل التقييم في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة، والاختصاصيين القائمين على عملية الكشف والتقييم.
- ٧- **الارتباط بتخطيط البرامج**: فمن الضروري أن تكون وسائل التقييم ذات وظائف أبعد من مجرد التشخيص كتحديد مواطن القوة لدى الأفراد وكذلك احتياجاتهم.



الشكل (٥) مبادئ عملية اختيار الموهوبين

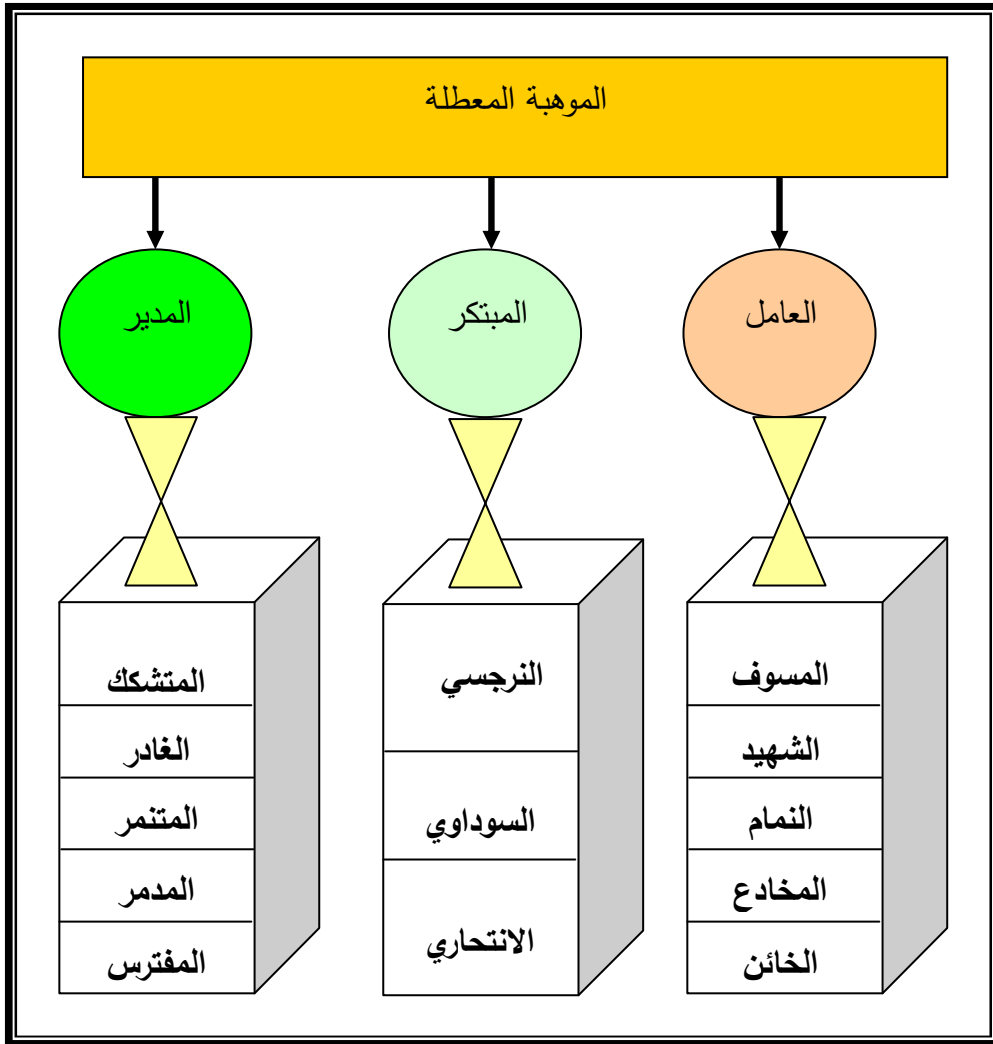
رابعاً- الموهبة المعطلة:

تعرف الموهبة المعطلة بأنها (تلك الموهبة التي يمتلكها أشخاص متوسطي الأداء). لذا يجب تطويرهم أو التخلص منهم فحينما يكون أحد الموظفين (موهبة معطلة)، تكون سلوكياته مصدر خطر على الشركة ويتعامل معظم المديرين مع هذه المشكلة مبكراً لأنهم يوقنون أنها قد تكون السبب في نجاح أو فشل منظماتهم(شعاع،٢٠٠٨). وهناك ثلاثة عشر نوعاً من الموهبة المُعطلة التي تناقض الثلاث شخصيات الأساسية الآتية(شعاع،٢٠٠٨):

- ١- العامل: وهو من يلبي الاحتياجات اليومية المادية ويتولى خدمة فريقه، بعكس الخمس شخصيات المعطلة الآتية:
 - المسوف: لا يجب استثمار طاقته في العمل ويتجنب الالتزام بأية مهمة.
 - الشهيد: يهوى الهروب من الواقع، ويلوم الآخرين على نقائصه.
 - النمام: عدواني، ويهوى انتقاد الآخرين، وينشر الأكاذيب، ويعتمد الإضرار بالآخرين.
 - المخادع: يخدع الآخرين باختلاف الشائعات أو تزييف الحقائق، ويقنعهم بتجاهل من يرغبون في إلحاق الأذى بهم وعدم توخي الحذر منهم.

- الخائن: يتصل من المسؤولية، ولا يمكن الاعتماد عليه، ويتظاهر بالموودة اتجاه زملائه كي يطمئنوا له قبل أن يطعنهم في ظهورهم.
- ٢- المبتكر: شخص مرن، يعمل على ابتكار حلول للتكيف مع ما يطرأ من متغيرات في الشركة، على عكس الشخصيات الثلاث المعطلة الآتية:
- النرجسي: يعاني من جنون العظمة، ويبدو قوياً في الظاهر رغم أنه يشعر في داخله بقلق مستمر. ويفتقر إلى الشعور بالأمان.
- السوداوي: عدواني، ولا يستجيب للآخرين، وغير منتج.
- الانتحاري: لا يمكن الاعتماد عليه، ويدمر نفسه بنفسه، وغالباً ما يتصل من المهام الموكلة إليه، ويعبر عن غضبه باستخدام بعض أساليب الخائن.
- ٣- المدير: يشعر فريقه بالأمان والاستقرار، ويضمن التوزيع العادل والسليم للموارد، ويضع القواعد، ويوجه العاملين نحو تحقيق أهداف الشركة، بعكس الشخصيات الخمس المعطلة الآتية:
- المتشكك: دائم الاعتراض والاحتجاج والتساؤل عن شرعية بعض الخطوات أو حاجة الشركاء للمعرفة أو الدعم.
- الغادر: يتجنب المواجهة، ولكن إذا اضطرت إليها، سيزيد من معاناة الآخرين.
- المتتمر: عنيف، ودائم الهجوم على الآخرين على الصعيدين الشخصي والمهني، ويهدد الموظفين بالفصل إذا لم يذعنوا لمطالبه.
- المدمر: يعمل على تدمير ثقة الآخرين بأنفسهم، ويهاجمهم علناً، ويقلل من أهميتهم في نظر باقي أعضاء الفريق.
- المفترس: لا يمكن الاعتماد عليه، ويتخذ من استغلال الآخرين أو تدميرهم وسيلة للحصول على المزيد من القوة والسلطة، ويؤمن بقدرته على اصطيد أية فريسة يشاء.
- وبغض النظر عن مدى دوام أو انقطاع تصرفات هذه الشخصيات، فإن الشخص المعطل سيكون مدمراً في المستقبل إذا لم يتم التعامل معه بصورة صحيحة. وللأسف فإن

قليلاً من الناس يدركون أنهم (مواهب معطلة) بسبب عدم وجود معايير واضحة للتحكم في سلوكهم المهني.



الشكل (٦) شخصيات الموهبة وتناقض الموهبة المُعطلة لها

خامساً- مستويات الموهبة وأنماطها:

- يذكر (الجهني، ٢٠١٠) بوجود العديد من التصنيفات التي عمل على تقسيمها المهتمون بالموهوبين منها ما ركز على فئة معينة من الموهوبين دون غيرها ومنها ما شمل فئات متعددة من الموهوبين، فقد أورد (أل شارع، ٢٠٠٢) أن مستويات الموهبة هي:
- ١- الموهوبون الأذكاء: ويتمثل ذلك في النمو العقلي السريع الذي يتقدم على العمر الزمني ويقاس باستخدام اختبار (وكسلر) للذكاء ويصنف منهم من يحصل على ١٢٠ درجة فأكثر موهوباً في التفوق العقلي.
 - ٢- الموهوبون في التفكير الإبداعي: ويتمثل ذلك في الاستعداد بالإتيان بأفكار وحلول جديدة ونادرة وغريبة، ويتميز تفكير هذه الفئة من الموهوبين بالمرونة والطلاقة في الأفكار والإحساس بالمشكلات، ويقاس ذلك باستخدام اختبار (تورانس) للتفكير الإبداعي ويصنف كل من يحصل على ١١٥ درجة موهوباً في التفكير الإبداعي.
 - ٣- الموهوبون الذين لديهم استعدادات في القدرات والمهارات الخاصة: ويتمثل ذلك في النبوغ والتميز في بعض القدرات الخاصة، سواء كانت أكاديمية أو غير أكاديمية مثل بعض

المهارات والموهبة الفنية، وقد صمم لذلك اختباراً في القدرات اللغوية والعددية والمكانية والاستدلالية.

كما أورد (صالح، ٢٠٠٦) أن (Crunkshank) صنف الموهوبين إلى مستويات ثلاث كما يلي:

١- الأذكىاء المتفوقين: وحددت نسبة ذكائهم بين ١٢٠-١٣٥ ويشكلون ما نسبته ٥%-١٠%.

٢- الموهوبين: تتراوح نسبة ذكائهم بين ١٣٥-١٤٠ إلى ١٧٠ ويشكلون ما نسبته ١%-٣%.

٣- العاقرة: تتراوح نسبة ذكائهم ١٧٠ فأكثر وهم يشكلون ٠.٠٠٠٠٠١% أي ما نسبته واحد من كل مئة ألف.

ووضع (Betts & Neihart) كما ورد عند (البطانية وآخرون، ٢٠٠٧)، (الجهني، ٢٠١٠)

أنموذجاً عبارة عن تصنيف نظري يشمل ستة فئات من الموهوبين، هي:

١- الموهوبون الناجحون: ومن أهم خصائصهم الإنجاز التحصيلي المرتفع، وإتباع التعليمات والتوجيهات ومسايرة التقاليد الاجتماعية، والرغبة للوصول إلى الكمالية.

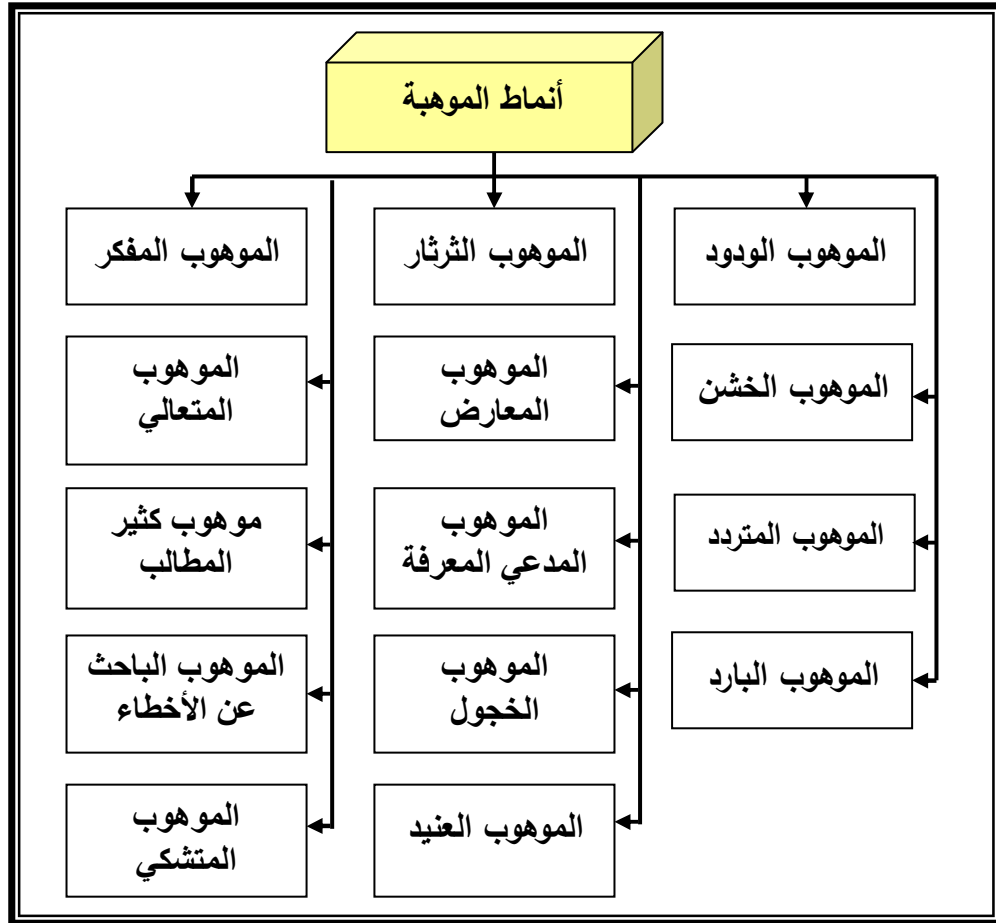
٢- الموهوبون المتحدون: ومن أهم خصائصهم الإبداع، والشعور بالملل والإحباط، ولديهم حب المخاطرة، ولديهم نوع من التمرد والثورة.

٣- الموهوبون المجهولون: ومن أهم خصائصهم يظهر عليهم الهدوء والنخيل، ولديهم مفهوم ضعيف عن الذات.

٤- الموهوبون الانسحابيون: ومن أهم خصائصهم يظهر عليهم العنف والغضب، ويظهر هذا الغضب بتصرفات تدل على الاكتئاب، والانسحاب.

٥- الموهوبون ذو التصنيف المزدوج: ومن أهم خصائصهم يعانون من إعاقة جسدية أو عاطفية أو الموهوبون من ذوي صعوبات التعلم، وتقديرهم لذواتهم ضعيف، ويشعرون بالعجز والإحباط.

٦- الموهوبون المستقلون: وأهم ما يميزهم إحساس قوي بذواتهم، ولديهم دافعية للتعلم وحماس ويتميزون بمستوى عالٍ من الصحة النفسية.
ويذكر كل من (محمد وقطناني، ٢٠١٠) أنماط الموهوبين مقارنة مع الفرد العادي وكيفية التعامل معهم؟، أنظر الجدول (٢)، كما استطاع (الباحث) تلخيص تلك الأنماط بالشكل التالي:



الشكل (٧) أنماط الموهبة

وكذلك استطاع الباحث تلخيص تلك الأنماط بالجدول الآتي:

الجدول (٢) أنماط الشخصية الموهوبة وخصائصها

ت	نمط الموهوب	خصائصه	أداة التعامل معه
١	الموهوب الشخص الودود ذو الشخصية البسيطة	<ul style="list-style-type: none"> • هادئ وبشوش وتتميز أعصابه بالاسترخاء. • يثق بالناس ويثق أيضاً بنفسه. • يرغب في سماع الإطراء من الآخرين. • طيب القلب ويرحب بزواره ومقبول من الآخرين. • غير منظم ولا يحافظ على المواعيد وليس للزمن قيمة. • حسن المعاملة والمعشر وكثير المرح. • لديه الشعور بالأمان. 	<ul style="list-style-type: none"> • قابله باحترام وحافظ على الإصغاء الجيد له. • المحافظة على مناقشة الموضوع المطروح وعدم الخروج عنه. • حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود. • تصرف بجدية عند الحاجة. • حاول المحافظة على المواعيد. • أفهمه مدى أهمية الوقت.

	<ul style="list-style-type: none"> • يتحاشى الحديث حول العمل. • يرى نفسه بخير والآخرين بخير أيضاً 		
٢	<ul style="list-style-type: none"> • قاسي في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحياناً. • لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم. • يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه. • يحاول أن يترك لدى الآخرين انطباعاً بأهميته. • مغرور في نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه. • لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على وجهة نظره. • يرى نفسه أنه بخير ولكن الآخرين ليسوا بخير. 	الشخص (الموهوب- العادي) الخشن	
٣	<ul style="list-style-type: none"> ❖ يفترق إلى الثقة بنفسه. ❖ تظهر عليه علامات الخجل والقلق. ❖ تصنف مواقفه غالباً بالتردد. ❖ يجد صعوبة في اتخاذ القرار. ❖ يضيع وسط البدائل العديدة. ❖ يميل للاعتماد على اللوائح والأنظمة. ❖ كثير الوعود ولا يهتم بالوقت. ❖ يطلب المزيد من المعلومات والتأكيدات. ❖ يرى نفسه أنه ليس بخير والآخرين بخير. 	الشخص الموهوب المتردد	
	<ul style="list-style-type: none"> • أعمل على ضبط أعصابك والمحافظة على هدونك. ❖ حاول أن تصغي إليه جيداً. ❖ تأكد من أنك على استعداد تام للتعامل معه. ❖ لا تحاول إثارته بل جادله بالني هي أحسن. ❖ حاول أن تستخدم معلوماته وأفكاره. ❖ كن حازماً عند تقديم وجهة نظرك. ❖ أفهمه إن الإنسان المحترم على قدر احترامه للآخرين. ❖ ردد على مسامحة الآيات والأحاديث المناسبة. ❖ استعمل معه أسلوب: نعم- ولكن. ❖ محاولة زرع الثقة بنفسه. ❖ التخفيف من درجة القلق والخجل بأسلوب الوالدية الراحية. ❖ ساعده على اتخاذ القرارات وأظهر له مساوئ التأخير في ذلك. ❖ أعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده. ❖ أعطه مزيداً من التأكيدات. ❖ أفهمه أن التردد يضر بصاحبه وبعلاقته مع الآخرين. ❖ أفهمه أن الإنسان يحترم ببياته وقدرته على 		

		<p>❖ يتميز بالبرود ويصعب التفاهم معه.</p> <p>❖ يتميز بدرجة عالية من الإصغاء ويتفهم المعلومات.</p> <p>❖ لا يرغب في الاعتراض على الأفكار المعروضة.</p> <p>❖ يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه.</p> <p>❖ لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي.</p>	<p>❖ عالجه بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد.</p> <p>❖ زجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة.</p> <p>❖ استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة.</p> <p>❖ لتكن بطيناً في التعامل معه ولا تتسرع في خطواتك.</p> <p>❖ أظهر له الاحترام والود.</p>
٥	الموهوب الثرثار	<p>❖ كثير الكلام ويتحدث عن كل شيء يعتقد أنه مهم.</p> <p>❖ يمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع.</p> <p>❖ يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث.</p> <p>❖ يقع في الأخطاء العديدة.</p> <p>❖ واسع الخيال ليثبت وجهة نظره.</p>	<p>❖ قاطعه في منتصف حديثه وعندما يحاول استعادة أنفاسه قل له: يا سيد... ألسنا بعيدين عن الموضوع المتفق عليه؟</p> <p>❖ أثبت له أهمية الوقت وأنت حريص عليه.</p> <p>❖ أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه وذلك بالنظر إلى ساعتك... وبالتفخيخ.</p>
٦	الموهوب شخصية معارضة دائماً	<p>❖ لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثراً سلباً لديهم.</p> <p>❖ يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبياً في طرح وجهات نظره.</p> <p>❖ تقليدي ولا تغريه الأفكار الجديدة ويصعب حثه على ذلك.</p> <p>❖ لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة.</p> <p>❖ عنيد، صلب، يضع الكثير من الاعتراضات.</p> <p>❖ يذكر كثيراً تاريخه الماضي.</p>	<p>❖ التعرف على وجهة نظره من خلال مواقفنا الإيجابية معه.</p> <p>❖ تدعيم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته.</p> <p>❖ أكد له على أن لديك العديد من الشواهد التي تؤيد أفكارك.</p> <p>❖ عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة.</p> <p>❖ قدم أفكارك الجديدة بالتدريج.</p> <p>❖ لتكن دائماً صبوراً في تعاملك معه.</p> <p>❖ استعمل أسلوب: نعم.... ولكن.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ يلتزم باللوائح والأنظمة المرعية نصاً ❖ لا روحاً. ❖ لا يميل للمخاطرة خوفاً من الفشل. 		
٧	الموهوب - العادي مدعي المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> ❖ لا يصدق كلام الآخرين وييدي دائماً اعتراضه. ❖ متعالي، ويحب السيطرة الكلامية ويميل إلى السخرية. ❖ عنيد، رافض، ومتمسك برأيه. ❖ يفتخر ويتحدث عن نفسه طيلة الوقت. ❖ شكاك، ويرتاب بدوافع الآخرين. ❖ يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ تماسك أعصابك وحافظ على هدوئك التام. ❖ تقبل تعليقاته ولكن عليك أن تتابر في عرض وجهة نظرك. ❖ ألجأ في مرحلة ما إلى الإطراء والمدح. ❖ اختر الوقت المناسب لمقاطعته في مواضيع معينة. ❖ لتكن واقعياً معه دائماً. ❖ لا تفكر في الانتقام منه أبداً. ❖ استعمل معه أسلوب : نعم... ولكن.
٨	الموهوب - العادي - الخجول	<ul style="list-style-type: none"> ❖ يفتقد إلى الثقة بنفسه. ❖ من السهولة إرباكه. ❖ متحفظ ويتبدل لونه لأقل مؤثر. ❖ يحاول الاختباء خلف الآخرين. ❖ يتصف سلوكه عامة بالفشل في حياته العملية والخاصة. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ أطلب منه تقديم وجهة نظره قل له: إن الإنسان يحترم لمعلوماته، وإظهارها للاستفادة منها. ❖ حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه وذلك بوضعه في مواقف مضمون نجاحها. ❖ لا تقدم إليه البدائل، وحاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه.
٩	الموهوب شخص عنيد	<ul style="list-style-type: none"> ❖ يتجاهل وجهة نظرك ولا يرغب في الاستماع إليها يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده. ❖ صلب، قاس في تعامله. ❖ ليس لديه احترام للآخرين ويحاول النيل منهم. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره. ❖ أطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلوا إلى اتفاق. ❖ أخبره بأنك ستكون سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد. ❖ استعمل معه أسلوب: نعم... ولكن.

١٠	الموهوب شخص مفكر إيجابي	<ul style="list-style-type: none"> ❖ يتصف بمواقفه الإيجابية الجادة المعقولة. ❖ متحمس، ذكي، يهتم بالنتائج. ❖ مفاوض جيد ويوجه الأسئلة البناءة. ❖ يعترض بأسلوب لبق مقبول. ❖ يصغي إصغاءً جيداً. ❖ واقعي ويتخذ قراراته بهدوء وعقلانية. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ليكن تعاملك معه إيجابياً بمنهج واضح أتبع التسلسل المنطقي في أحاديثك معه. ❖ لا تأخذ كل ما يطرحه قضيماً مسلم بها. ❖ كن أميناً في تعاملك معه. ❖ تقبل تحدياته واستجب لها بفعالية.
١١	الموهوب شخص متعالي	<ul style="list-style-type: none"> ❖ يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق. ❖ يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين ويحاول إيصالهم إلى المواقف الحرجة. ❖ يعال الآخرين بتعالٍ لا اعتقاده أنه فوق الجميع. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه، لأنه ينتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك/ لأنه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل وأن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له. ❖ أستعمل معه أسلوب: نعم ... ولكن، مثال ذلك: إنك فعلاً على حق ولكن لو فكرت معي في
١٢	الموهوب شخص كثير المطالب	<ul style="list-style-type: none"> ❖ صعب المراس، ولكنه ليس من الشاكين أو الغضبانين. ❖ يصعب التعامل معه بكثرة المطالب، يحررك بالحاحه لأن تؤدي له خدمة عند سفره مثلاً. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ عالجه بالمرآة والتسويق، أخبره أنك ستفكر في طلبه وتحديثه في شأنه لاحقاً، وعندها تستطيع أن تفكر فعلاً بما ستخبره، قل له: إنني مرتبط بمواعيد كثيرة، أرجو ألا تتوانى في الاتصال بي مرة ثانية.
١٣	الموهوب شخص باحث عن الأخطاء	<ul style="list-style-type: none"> ❖ مقولته المشهورة: الهجوم خير وسيلة للدفاع. ❖ يتصيد الأخطاء على درجة عالية. ❖ لديه دائماً مجموعة من الأسئلة 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ لا تفقد السيطرة على أعصابك معه. ❖ لا تفتح له الباب ليقول كل ما عنده. ❖ أصغ إليه بدرجة عالية. ❖ أفهمه أن لكل إنسان حدود يجب أن

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ ليواجه بها الآخرين. ❖ تراه ينتقل من مكان لآخر بحثاً عن الأخطاء. ❖ ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ يلتزم بها. ❖ لا تعطيه الفرصة للسيطرة الكلامية. ❖ استعمل معه أسلوب: نعم... ولكن.
١٤	الموهوب شخص كثير الشكوى	<ul style="list-style-type: none"> ❖ كثير الشكوى: إذا حاولت تقديم النصيحة له يقول: يبدو لي عدم فهمك الأمر لو سألت، كيف حالك اليوم؟ عندها يقص علينا قصة حياته كلها، متاعبه مع عائلته، مشاكله المالية، متاعبه مع مديره... الخ. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الإصغاء الجيد إليه لغرض فهم وضعه، وصياغة مشكلته بجمل توحى إليه بأننا معه ونتفهم مشكلته. ❖ لا تحاول أن تسدي النصح إليه بل المصادقة على صحة الشكوى مما يشعر صاحبها بالارتياح. ❖ تقمص مشكلاته عاطفياً هذا طبعاً إذا اضطرت للتعامل مع مثل هذا الشخص.

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على: (محمد، عايده ذيب، قطناني، محمد حسين، ٢٠١٠)، "الانتماء والقيادة والشخصية لدى الأطفال الموهوبين والعاديين"، عمان-الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع، ص: ٧٥-٨١).

المبحث الثاني

الموهبة: تأسيس لرأس المال البشري:

Talent : The Foundation of Human Capital

أن أحد أهم الاتجاهات والميول المهمة التي يجب أن يهتم بها المدراء هي أهمية معرفة العامل في اقتصاد اليوم، وينبغي على المدراء أن يدركوا أهمية الموهبة العالية وكذلك تجهيز الآليات من أجل تعزيز وسائل تنفيذ رأس المال البشري، لتحقيق الإبداع وبالتالي تطوير المنتجات والخدمات التي تخلق القيمة في النهاية (Stewart,1997).

كما أن الأهمية المتنامية للمعرفة المصاحبة لتحرك أسواق العمل في مكافآت معرفة العمل تخبرنا بأن الشخص الذي يستثمر في شركة ما هو في الحقيقة يشتري مجموعة من الموهبة والمقدرات والمهارات والأفكار وهذا ما يسمى برأس المال الفكري (Intellectual Capital). ولا يشتري مواردً ماليةً وماديةً (Edvinsson & Michael,1997).

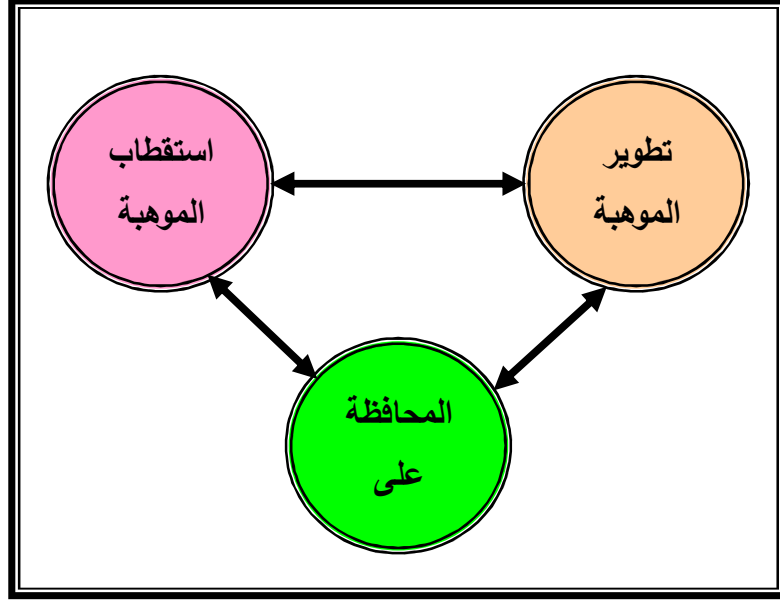
ولكي تكون المنظمات ناجحة في عملها لا بد لها أن تستقطب أفراد موهوبين يعملون في كل المستويات ويتحلون بطاقات مناسبة من المهارات والقابليات التي تزيد من القيمة ووجهات النظر المناسبة. ويجب تطوير مثل هذه المهارات والأفكار بصورة مستمرة وتقويتها وتعزيزها وينبغي على كل موظف أن يحفز جهوده من أجل التركيز في تحقيق أهداف وغايات المنظمة (Dess & Lumpkin,2003).

ويشير (نجم، ٢٠٠٨) إلى أن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكوّن أبعاداً حاسمة في تمييز عمل الشركة وتفوقها على غيرها في المنافسة، وإنما لابد من النظر والبحث عن الأفراد الموهبين (Talented People). ولعلّ هذا يفسر الجهود المضنية والإجراءات المطوّلة التي تتبعها الشركات في عملية اختيار من يتقدم للعمل لديها. كما إن هذا يفسر أيضاً حقيقة تنافس الشركات على اجتذاب الموهبة فيما يشبه الحرب من أجل الموهبة (War for Talent)، التي تحدثت عنها شركة ماكينزي. وذلك بالتأكيد على أن النتائج المدوّية التي تحققت منذ السبعينيات تعود إلى نسبة ١٠% الأعلى في المجتمع من ذوي الأداء العالي (ذوي الموهبة في كل مجتمع)، التي على كل شركة تعقبهم والحصول عليهم (العبادي، ٢٠٠٨).

أن نشؤ مصطلح (عمال المعرفة) وبروزه كمورد مهم للميزة التنافسية قد غير من موازين قوى المنظمات في الوقت الحاضر. فعمال المعرفة يمتلكون التطور الاحترافي النفسي والفني مما يؤكد ولائهم للشركة.

أن عملية استقطاب واستئجار الشخص الأمثل والمميز (الذي يمتلك الموهبة) هي خطوة أولية وأساسية في عملية بناء رأس المال البشري. إلا أن الاستئجار ما هو إلا خطوة أولية من الخطوات الثلاثة المهمة التي بواسطتها تستطيع المنظمات الناجحة بناء وتعزيز رأس المال البشري. إذ يجب على المؤسسات تطوير موظفيها في كل المستويات والاختصاصات من أجل ملائمة قدراتهم الكامنة لكي نحقق المساهمة التضامنية بينهم (Dess & Lumpkin, 2003).

أن عمليات الاستقطاب والتطوير والمحافظة على (٢ + ١) ما هي إلا فعاليات مرتبطة مع بعضها البعض ارتباط وثيق الصلة. وسوف نوضح هذه العلاقة في الشكل (٨) ونطلق على هذا الشكل أسم (كرسي ذات المرتكزات الثلاثة) فلو كانت إحدى المرتكزات ضعيفة أو مكسورة فإن الكرسي سينهار.



الشكل (٨) الموهبة: الأنشطة الثلاثة المتداخلة فيما بينها لتأسيس رأس المال البشري

Source: Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003), "Strategic Management Creating Competitive Advantages", McGraw-Hill Companies, Irwin, P:120.

ولكي نوضح هذه العلاقة التفاعلية فإن عملية استقطاب الأفراد ذوي المهارات المنخفضة سيعيق من مهارة عمليات (الاستقطاب، والتطوير والمحافظة). وكذا الحال فلو كانت عمليات المحافظة غير فعالة فإنها ستضيف عبئاً إضافياً على عمليتي الاستقطاب والتطوير.

أولاً - استقطاب الموهبة: Attracting The Talent

إن أول خطوة في عملية بناء رأس المال البشري الأمثل هو رقابة المدخلات ونقصه به استقطاب واختيار الشخص المناسب. وأن التأكيد على أهمية وقيمة عمليات (الاستقطاب)

الفعالة هي التي تعطي الدور الفعال للمدير من أجل استقطاب المرشحين الجدد للوظيفة. وخير مثال على ذلك (جاك وليج) مدير شركة جنرال إلكتريك الذي قابل شخصياً أكثر من (٥٠٠) متقدم للعمل وهو بحد ذاته استثمار رائع لوقته وجهده (Dess & Lumpkin,2003).

معظم المحترفين في الموارد البشرية ما يزالون يعتمدون على اختيار الموظف من خلال عملية (القفل والمفتاح) وهي عملية فكرية وتعني أجعل المفتاح (الشخص المرشح للوظيفة) بشكل مناسب في القفل (الوظيفة).

كما أن مثل هذا المفهوم يشمل تحليلاً شاملاً ودقيقاً للشخص والوظيفة على حدٍ سواء. فبعد هذا الإجراء التحليلي نستطيع أن نحصل على القرار الصحيح لملائمة الشخص مع الوظيفة.

وهناك نظرية مفادها كيف يفشل المدير إذا كان حصل على تشابه دقيق للمعرفة والقدرة ومقدمة تمهيدية عن المهارات.

من الطبيعي أن مفهوم التشابه الدقيق يضع سلم اهتماماته على المهارات المتعلقة بالمهمة مثل (مهارات المحرك، المعلومات الخاصة المستحصلة، والقابليات ومهارات الاتصالات). ولا تركز كثيراً على المعرفة العامة الواسعة والخبرة والمهارات الاجتماعية والقيم والاعتقادات ووجهات نظر الموظفين (العبادي والشمري، ٢٠٠٩).

وقد شكك (Dess & Lumpkin,2003) بمفهوم التشابه الدقيق بل ذهب البعض إلى أن الشركات يمكن أن تشخص أصحاب الأداء الفعال بواسطة التركيز على الموظف المهم ذا المهارات العقلية والفكرية والاجتماعية من أجل التوجه نحو الناجح في كل الوظائف.

ثانياً- تطوير الموهبة: Developing the Talent

ليس كافياً أن نستقطب موظفين ذوو مواهب عالية جداً ونتوقع بأن هذه المهارات والقابليات لهؤلاء الموظفين سوف تبقى طوال مدة توظيفهم إذ يجب أن نعتمد على عمليتي

التطوير والتدريب والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة (Dess & Lumpkin,2003).

فعلى سبيل المثال أن شركة (سركون Solectron) المتخصصة بتجميع الدوائر الكهربائية المطبوعة وبعض الأجزاء المهمة.

إذ يستلم موظفيها بمعدل (٩٥) ساعة كعمليات تدريب كل سنة ولقد لاحظ المدير (Winston Chen) بأن التكنولوجيا قد غيرت بصورة كبيرة من معرفة المهندس بنسبة (٢٠%) والتي أصبحت فيما بعد معضلة، إذاً فالتدريب هو جزء أساسي ينبغي أن نقدمه إلى الموظفين للوصول إلى الجودة العالية (Hamel & Prahalad,1996).

وفي الواقع أن الشركات يجب عليها أن تستعمل عدة وسائل لتحافظ على عدم تسرب المعلومات الحساسة والقيمة خارج المنظمة.

لذا يجب على القائد أن يوفر بيئة عمل جيدة والحوافز بالإضافة إلى تقييم كاهل الموظفين بعقود تجبرهم على إتباع سياسة المنظمة.

ودعنا الآن نناقش أهمية تشخيص الفرد مع رسالة وغاية المنظمة، وكذلك تحديات العمل وتحفيز البيئة، والمكافآت المالية وغير المالية والحوافز التي تحافظ على رأس مال الشركة وتوفر المرونة والتعديلات (Dess & Lumpkin,2003).

فالأفراد ينبغي اختيارهم اعتماداً على مبدأ التناغم (الانسجام) مع رسالة وغاية المنظمة وقيمها.

أما بالنسبة لتحديات العمل والبيئة المحفزة فكما أكد من ذلك (آرثر شيلو Arthur Schawlow) وهو العالم الذي فاز بجائزة نوبل للفيزياء لسنة ١٩٨١م، إذ عبر عن مدى اعتقاده في تبرير الاختلاف الحاصل بين علماء مبدعين وعلماء أقل إبداعاً فكان جوابه أن قال: (أن وظيفة عمل الحب هي مهمة جداً)، فليس أن يكون أكثر العلماء نجاحاً أكثرهم موهبةً، بل يحملهم على ذلك حب الاستطلاع والفضول فلربما اعتادوا أن يعرفوا الأجوبة (Cardin,1997).

ثالثاً- المحافظة على الموهبة Retaining the Talent

لقد قيل سابقاً بأن الموظفين الموهوبين يشبهون وإلى حد بعيد (الضفادع النضادة في بركة الماء). إذ هم يستطيعون أن يقفزوا إلى الخارج متى شاءوا وكذلك تستطيع المنظمة أن تركز على القوة العاملة بالبقاء في المؤسسة أو تحاول أن تحافظ عليها من الذهاب إلى مكان آخر وذلك بتوفير الحافز للموظفين الموهوبين (Anonymous,1997).

وبعبارة أخرى فإن القادة الحاليين، يمكن لهم أن يجهزوا بيئة العمل والحوافز من أجل الحفاظ على الموظفين المنتجين والإدارة من عدم ترك المنظمة أو الاعتماد على وسائل قانونية مثل عقود التوظيف التي لا يتمكن الموظفون من ترك العمل (Martin,1998).

أن مثل هذه الرؤية الداخلية تسلط الضوء على أهمية التحفيز الداخلي والجوهري أي التحفيز يعمل شيء ما لأنه مسلي ومبهج ومثير ويلبي الرغبات الشخصية أو الحاجات الاجتماعية.

ولكي تستطيع المنظمة من عدم إعطاء الفرصة للمنافسين في سرقة الموهبة أو أسرها Capture يجب عليها أن توفر لموظفيها بعض الفرص والتغيرات المثيرة وبالتالي لا تسمح لأعينهم بالنظر إلى خارج المنظمة (العبادي والشمري، ٢٠٠٩).

وأن أحد أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات الناجحة هي المحافظة على الموظفين وتحفيزهم من خلال إيجاد سوق داخلي للفرص من أجل خفض العوائق بين تحركات الموظفين ودورانه داخل الشركة من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى وكمثال على ذلك ما فعلته شركة (شيل Shell) للنفط والتي اتبعت ما يسمى بنموذج المورد المفتوح لمزاولة الموهبة حيث أدرجت الوظائف ضمن لائحة معدة مسبقاً ومكنت من خلالها موظفيها من الاحتواء (الاندماج) أو الانخراط في أي عمل يجدون أنفسهم فيه (Dess & Lumpkin,2003).

وهناك حوافز مالية وغير مالية وهي طريقة من طرق المحافظة على الموهبة فبدون أدنى شك أن المكافآت المالية هي آلية رقابة تنظيمية هامة تتبعها المنظمة للرقابة على موظفيها، فالمال في كل أشكاله كأن يكون أجراً أو علاوةً سنوية أو حصةً من الأسهم... الخ. يمكن أن يعني شيء كثيراً ومختلفاً بالنسبة للأفراد وللبيعض يعني المال الطمأنينة والأمن ويعني للآخر مجرد الاستمتاع بينما الآخرون يرونه الحرية والاستقلالية وخير مثال على ذلك (نموذج الذي تم عمله في شركة صناعة السيارات ومدى الاختلاف الحاصل ما بين موظف إلى آخر ونظرته نحو المال) (العبادي والشمري، ٢٠٠٩).

المبحث الثالث

إدارة الموهبة

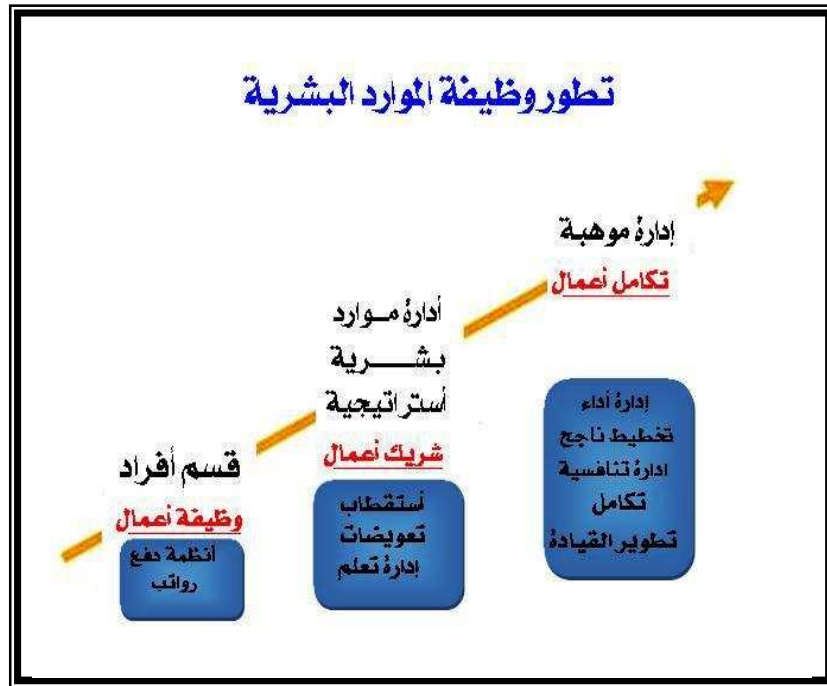
أولاً- التطور التاريخي لإدارة الموهبة:

ظهر هذا المفهوم وبرز في أوائل التسعينيات عندما شاع استخدام عبارة "حرب الموهبة" تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب الموهبة للعمل بها. أن الاهتمام بإدارة الموهبة ازداد في الوقت الحاضر وبلغ الأمر ببعض الكتاب أن يبرز أهمية هذا الموضوع من خلال تطور وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، إذ يقول (Bersin,2006) بأن وظيفة الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاث مراحل تاريخية والتي يبرزها الشكل (٩) وعلى النحو الآتي:

١) قسم الأفراد ... وهي الفترة التي امتدت منذ السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه وملامحها الأساسية هي توظيف الأفراد، دفع أجور لهم، والتأكد من أنهم استلموا عوائده ضرورية وأصبح فيها القسم وظيفة أعمال.

٢) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ... وهي فترة امتدت من الثمانينات إلى التسعينات وأدركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية وأصبحت بالتالي إستراتيجية وتطورت من وظيفة أعمال إلى شريك أعمال.

٣) إدارة موهبة ... وهي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة وتتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جداً وأصبحت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.



الشكل (٩) مراحل تطوير وظيفة الموارد البشرية

Source: Bersin, J., (2006), Talent Management What is it? Why now?
Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA., P: 2.

ثانياً- مفهوم إدارة الموهبة:

تباينت الآراء حول مفهوم إدارة الموهبة (Talent Management) وتعريفه بشكل دقيق، إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة McKinsey للدراسات والموسوم الحرب على الموهبة (The war of Talent) في عام (١٩٩٧) والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل نفس الاسم في عام (٢٠٠١) والذي صدر عن Harvard Business School.

رغم أن مصطلح إدارة الموهبة قد يكون جديد نسبياً على الأقل ضمن الموارد البشرية وهذا ما أشار إليه تقرير مكنسي (McKinsey report,1997) والذي تبني بعشرين سنة (الحرب على الموهبة) بالنسبة للسنوات اللازمة لأصحاب الأعمال والذي تتبعوا فيها من يجدون فيهم الطاقات الإدارية المحتملة (Dorgan & Dowdy,2002). ولذلك يمكن النظر إلى إدارة الموهبة (TM) على أنها (متابعة سريعة للوظائف فيما لو ركزت على موظفي الأداء العالي وقد يكونون من الخريجين أو المديرين على اختلاف مستوياتهم) (CIPD,2006). وهنا يشير (Brittain,2007) إلى أن المجموعة المختارة من الموظفين من الممكن أن تكون ذات تأثير سلبي على المستبعدين من الموظفين ونتيجة لذلك يمكن لإدارة الموهبة أن تحتضن جميع الموظفين (Evans,2007).

وتبعاً لحدائثة وأهمية الموضوع يمتلك مفهوم إدارة الموهبة عدة تفسيرات- وأن العامل الرئيس في فهم إدارة الموهبة هو السياق أو البيئة الصناعية التي تعمل فيها الشركة (Maxwell & MacLean,2008).

يشير (Bhatnagar,2008) إلى أن إدارة الموهبة هي الأولوية الأكثر سرعة في جذب انتباه المنظمات عبر العالم. ويتم تصميم إدارة الموهبة بشكل أساسي لتحسين عملية تعيين وتطوير الأفراد ذوي المهارات المطلوبة من أجل تلبية الحاجات التنظيمية الحالية حيث كانت

الخصائص المتنوعة لإدارة الموهبة هي التعيين والاختيار والإشراف وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي وتطوير القيادة وتخطيط البدائل والتميز والمكافأة.

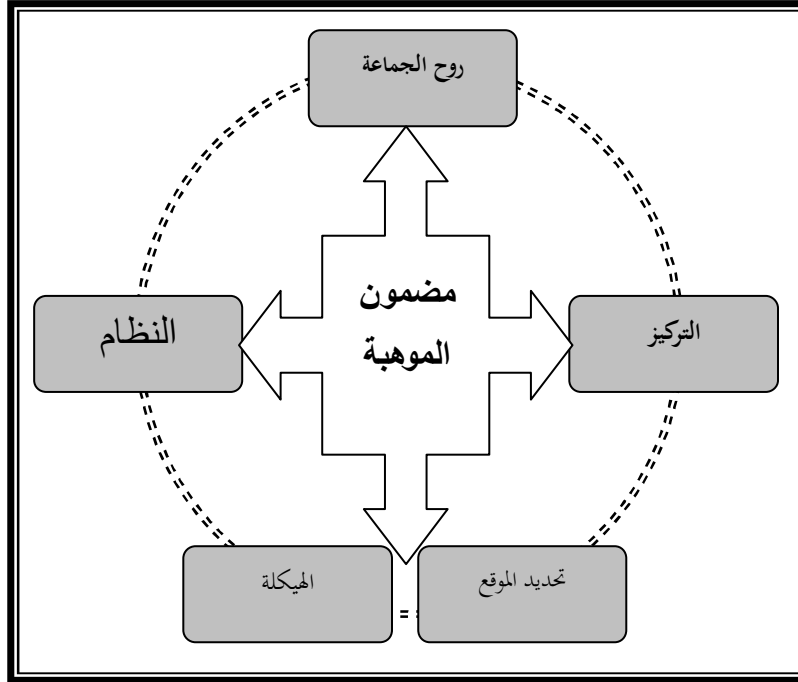
كما يشير (Storey,2007) إلى أن مفهوم إدارة الموهبة هو مفهوم ذو معاني متعددة، لارتباطها بتنوع مصادر الموظفين وبشكل عام فإن عمليات التعيين والتطوير والمكافأة والاحتفاظ وهي مراحل خط الموهبة، ومركزها الرئيس. وبشكل أوسع أن التحدي الرئيس الذي يظهر إدارة الموهبة هو الطبيعة المتغيرة لأسواق التوظيف في الاقتصادات المتقدمة، كما هو الحال في المملكة المتحدة واسكتلندا. وللتوسع في هذه المسألة يوضح (Storey,2007) بأن (القوى العاملة المتقدمة بالسفن في الدول الغربية تترك المنظمات مع تقاعدها المحتوي على الموهبة الجوهرية غالباً من دون تعويضها بمواهب شابة).

ومن الجدير بالذكر نجد أن شركة (GE) كان مديرها التنفيذي John F. Welch كأحد أفضل المديرين في العالم بسبب ما كونه من قيمة للشركة المذكورة نظراً لتمتعته بالموهبة. حيث يشير (الخفاجي، ٢٠٠٨) إلى أن مساهمة GE حضوا خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠٠٠ بقيمة أكبر من تلك التي حظيت بها أية شركة أخرى في العالم. وعلى الرغم من تسمية Welch في بداية الفترة المذكورة Neutron Jack بسبب السمعة غير اللائقة التي أحاطت به نتيجة تقليصه لعدد العاملين لحد كبير، إلا أنه اكتسب بعدئذ احتراماً كبيراً بسبب ما قدمه لشركة GE متمثلاً بإعداده لإحدى أكثر برامج التطوير الإداري نجاحاً في العالم. ولقد حاولت الكثير من المنشآت التفاعل مع إدارة GE وما حققته من مرتبة رفيعة بسبب المهارات الإدارية التي تمتلكها لاسيما أن Welch يؤمن ببناء رأس المال البشري والاستثمار فيه، حيث حقق الإيرلندي المرتبة الأولى لشركة GE على مستوى شركات العالم حسب ما ذكرته صحيفة Times Financial، والتي أفادت باعتبار Welch القائد الإستراتيجي الحاذق، والذي أحيل على التقاعد في ٢٠٠٠/١٢/١٣ ليخلفه شباب جدد يحلون محله كقائد مواهبي متميز.

وخلاصة القول، أن مضمون إدارة الموهبة هو (عبارة عن دمج عدة مبادرات أو أساسات ضمن إطار متماسك من الفعاليات). وهنالك مكونات جوهرية معينة ونماذج مفيدة

لتعريف إدارة الموهبة من خلال النظر إليها والتي تشمل ما يلي (Ashton & Morton,2005):

- ١- روح الجماعة **Ethos**: وتتضمن القيم والسلوك والمعرفة (عقلية الموهبة **talent mindset**) من أجل إسناد النظرة القائلة بأن كل فرد لديه طاقة كامنة يمكن تطويرها.
- ٢- التركيز **Focus**: معرفة أي الأعمال تحدث الفرق والتأكد بأنها مشغولة من قبل الأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب.
- ٣- تحديد الموقع **Positioning**: وذلك من خلال البدء في قمة المنظمة والتدرج نزولاً عبر مستويات الإدارة من أجل جعلها إدارية وليست موارد بشرية وجعلها مبادرة.
- ٤- الهيكلة **Structure**: خلق الأدوات (الوسائل) والعمليات والتقنيات ذات مسؤوليات محددة وواضحة من أجل ضمان أو التأكد من تنفيذ العمل بالشكل المطلوب.
- ٥- النظام **System**: ويعني تسهيل وتوضيح المدخل الشامل ذات الأمد الطويل من أجل خلق التغيير المستهدف.



الشكل (١٠) مضمون الموهبة

ثالثاً- أهمية إدارة الموهبة:

منذ عام ١٩٩٧م عرضت شركة مكنزي الاستشارية (حرب الموهبة) بصفته (محركاً حاسماً للأداء المؤسسي) والذي جعل من إدارة الموهبة شائعة وبشكل متزايد في مواجه العولمة (Chuai et al.,2008).

وقد أصبح التركيز الآن على المفهوم الجديد لإدارة الموهبة ذو الأهمية المدركة للموارد غير الملموسة في الاقتصاد المعرفي وقد أدى النقص المتفاقم في الموهبة الإدارية والضغط الكبير للمنافسة العنيفة أو الشرسة إلى تغذية الاهتمام الشديد في إدارة الموهبة (Chuai et al.,2008).

وفي اقتصاد المعرفة اليوم أصبحت منظمات الأعمال أكثر اعتماداً على القدرات والابتكار والاندماج أو الاستغراق Engagement الخاصة بالعاملين لديها، وأصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة من قابليات المنظمة (Abilities) وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين أن يخلقوا فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الأفراد الآخرين. من هنا يبرز الدور الكبير للموهبة وإدارتها في جميع منظمات اليوم ويؤكد ذلك استطلاع اجري من قبل منظمة استشارية في عام ٢٠٠٧ حول إدارة الموهبة وكانت النتائج بأن هنالك أكثر من ٧٨% من الباحثين يرون بأن أهمية إدارة الموهبة في ازدياد لاسيما خلال السنوات الثلاث القادمة (Hedger,2007).

أن موضوع إدارة الموهبة من المواضيع المهمة في عالم الأعمال (Barlow,2006). فهو من العوامل المهيمنة في عالم (الموارد البشرية) ويمكن إيجاد هذا الحس من الأهمية والبروز في تعبير (حرب الموهبة) والذي غالباً ما يرتبط بإدارة الموهبة (Maxwell & MacLean,2008).

وتبرز أهمية إدارة الموهبة بكونها تمثل الطاقات الكامنة لإدارة الموهبة بصفتها محرك للميزة التنافسية داخل الصناعة التي يكون فيها الاستثمار في الأفراد هو من الأولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل منظمات الأعمال (Scott & Revis,2008). كما تمكنا النظرة الشاملة لإدارة الموهبة من تحديد المشاكل الملحة في سياق خارطة الطريق التي تتوافق فيها جميع خواص إدارة الموهبة على المدى الطويل حيث يجب أن يكون صناع قرار الموارد البشرية عارفين بمبادئ المنظمة ويجب الحصول على حل واضح حتى لو كان هنالك موازنة فقط لنقطة دخول صغيرة إلى إدارة الموهبة هذه الأيام (Oracle Corporation,2008).

فمثلاً يمتلك أكبر البنوك الدنماركية أو ما يعرف بـ (Danske Bank) موجودات مالية تزيد على خمس مائة بليون دولار ويعتقد (Lars Mørch) عضو اللجنة التنفيذي ومدير الموارد البشرية في هذا المصرف بأهميته الإستراتيجية بقوله (أنت تحتاج إلى حصول على فكرة حول ما الذي تريد إنجازه وطرق الإدارة الأفضل للأفراد التي يمكن أن تساعد في إدراك الرؤية الإستراتيجية المتكاملة وهذا ما يتطلب مدخلاً شاملاً (متكاملاً) والأدوات التقنية عالية القدرة والمرونة) (Bill,2007).

رابعاً- عملية إدارة الموهبة:

إن إدارة الموهبة عبارة عن حزمة (Bundle) من العمليات المترابطة (Armstrong, 2006)، وهي تمثل بذلك تكاملاً لممارسات الموارد البشرية مع أهداف جذب الأفراد الملائمين والمحافظة عليهم وللمكان الملائم في الوقت الملائم، والدور الجديد لإدارة الموهبة هو تطورها لتصبح أولوية إستراتيجية وجزء من العمل اليومي. وأوضح (Armstrong,2009) في كتاب **Strategic HRM** أن إدارة الموهبة تبدأ بإستراتيجية الأعمال والأفراد ذوي الموهبة المطلوبين من قبل المنظمة، وتهدف إلى المحافظة على مجمع الأفراد الموهوبين (Talent Pool) إذ تتكون عملية إدارة الموهبة من الآتي (Armstrong,2009):

- ١) إستراتيجية التوريد: والتي توفر متطلبات رأس المال البشري المطلوب لتنفيذ خطة الأعمال عن طريق برامج الجذب والاستبقاء الخاصة بالتوريد الداخلي، عن طريق تحديد الأفراد ذوي الموهبة في المنظمة وتطويرهم وترقيتهم.
- ٢) برامج وسياسات الجذب والاستبقاء: والتي تمثل الأسلوب المستعمل لضمان أن المنظمة تحصل على الموهبة التي تحتاجها وتحافظ عليها، ويستخدم هنا أساليب الجذب من خارج المنظمة فضلاً عن سياسات الاستبقاء الداخلية التي تضمن أن الأفراد يبقون أعضاء ملتزمين بالمنظمة، وتؤدي إلى تدفق الموهبة التي تخلق وتحافظ على مجمع الموهبة في المنظمة.
- ٣) تدقيق الموهبة: يوفر أساساً لتخطيط وتطوير الموهبة ذوي الإمكانيات الخاصة بتنفيذ ادوار أكثر أهمية في المستقبل والتي تمكنهم من استخدام برامج تدريب Coaching وتعلم خاصة.
- ٤) ادوار الأفراد في إدارة الموهبة: والتي توفر ادوار ذات مسؤولية وتحدي واستقلالية والتي تخلق اندماج بالدور ودافعية، ومن ثم اتخاذ خطوات تضمن أن الأفراد لديهم الفرصة الكافية والتشجيع على التعلم والتطور في أدوارهم تلك، فضلاً عن الاهتمام بمرونة الدور.
- ٥) إدارة علاقات الموهبة: والتي تهدف إلى بناء علاقات بناءة فاعلة للأفراد في أدوارهم والمؤدية إلى خلق مكان عمل رائع وتعامل عادل مع الأفراد وإدراك قيمتهم وإعطائهم الفرصة ليعبروا عن رأيهم وتوفير أفضل الفرص لهم للنمو ومن ثم زيادة التزامهم في العمل.
- ٦) إدارة الأداء: الخاصة ببناء علاقات مع الأفراد من خلال وسائل عديدة فضلاً عن تحديد مكان الموهبة خلال من وسائل عديدة فضلاً عن تحديد مكان الموهبة واحتمالات وجودها، تخطيط أنشطة التعلم والتطوير، وعليه فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم.
- ٧) التعلم والتطوير: كعناصر أساسية في إدارة الموهبة للتأكد من الأفراد يكتسبون ويعززون مهاراتهم ومقدراتهم المطلوبة.
- ٨) إدارة المهنة: وتعاقب الأفراد ضمن منظمة معينة تبعاً لحاجاتهم وإمكانياتهم.

خامساً- نماذج إدارة الموهبة:

من خلال تتبع الأدبيات وتحليل مضامينها الفكرية وجدنا عدد من النماذج التي تعد بمثابة مرشد ودليل عمل لإدارة الموهبة، ومن بين تلك النماذج ما يأتي:

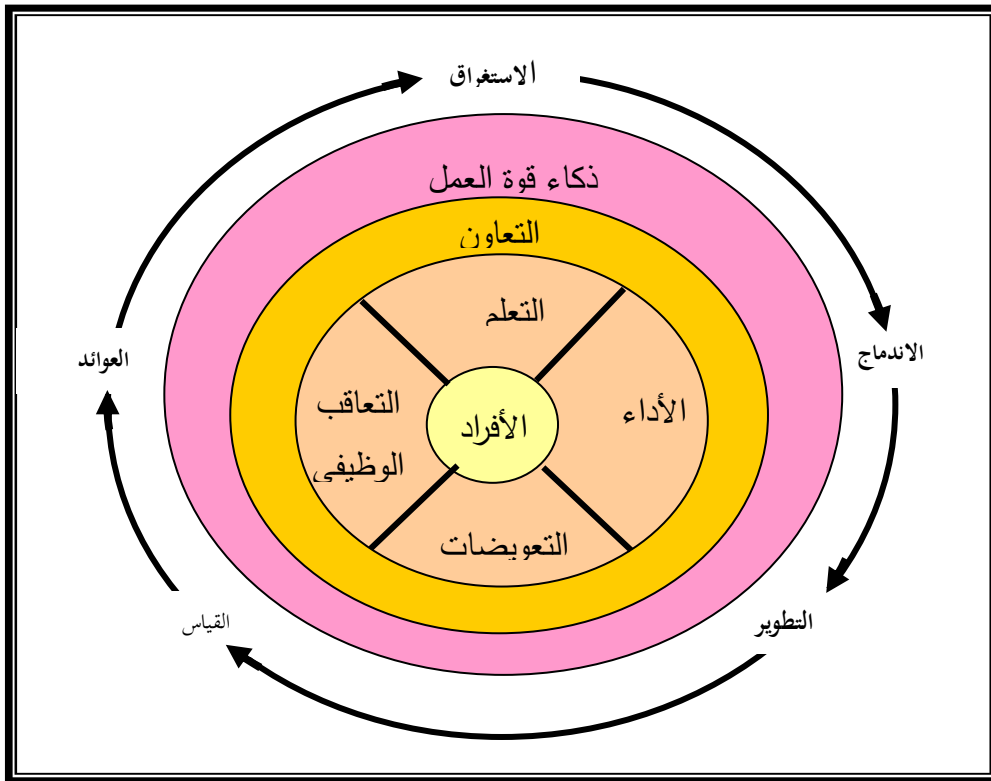
١- أنموذج إدارة الموهبة الإستراتيجية:

يتكون هذا الأنموذج من مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة لإدارة الموهبة يمكن

إيجازها بالآتي(www.saba.com):

- ١- الاستغراق الوظيفي للموهبة.
- ٢- اندماج الموهبة أو المحاذاة لها.
- ٣- تطوير الموهبة.
- ٤- قياس الموهبة.
- ٥- تقديم العوائد لأصحاب الموهبة.

واستناداً إلى ذلك فإن أنموذج إستراتيجيات إدارة الموهبة يمثلها الشكل (١١).



الشكل (١١) أنموذج إدارة الموهبة الإستراتيجية

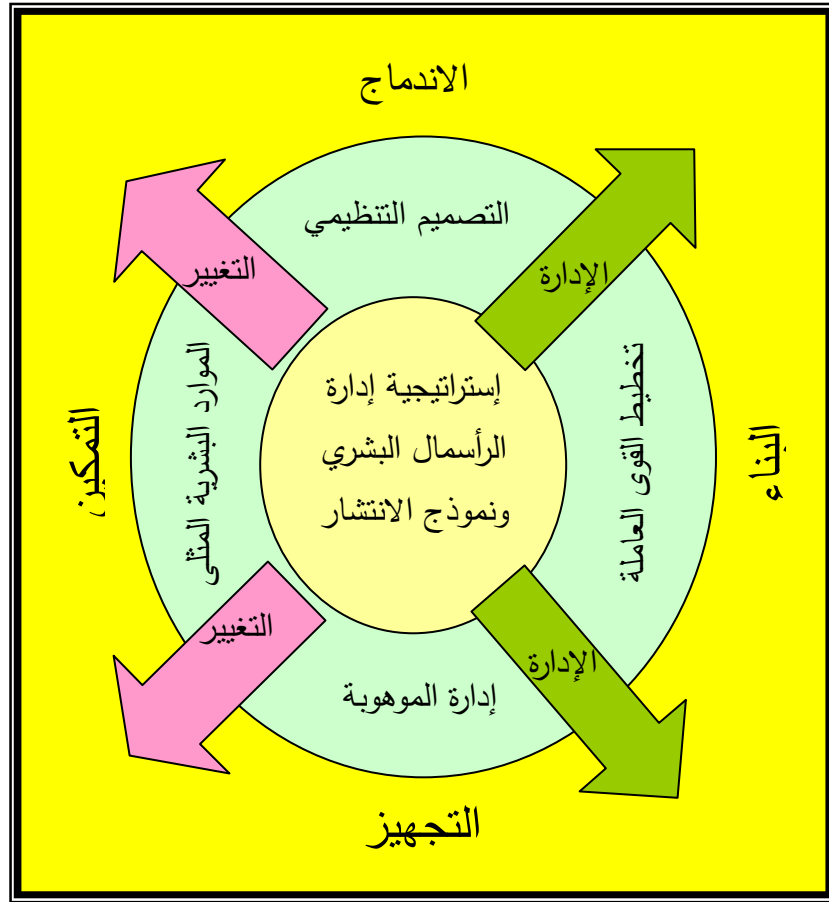
Source: Ten Talent strategies your Agency needs t Succeed, (2008), HR Leadership Series, SABA.com.P;2.

٢- أنموذج إستراتيجية رأس المال البشري والانتشار:

Model of Human capital strategy and deployment

أن عناصر إدارة الموهبة هي التي تكمل عروض الخدمات في إدارة رأس المال البشري وتؤلف مؤسسة من إستراتيجية إدارة رأس المال البشري ونموذج الانتشار، كما هو الحال في

الشكل التالي:



الغري لل

الشكل (١٢) إستراتيجية إدارة الرأسمال البشري ونموذج الانتشار

Source: Bearing Point, Inc., (Management and Technology Consultants), (2000), 1676 International Drive, McLean, VA 22102, www.bearingpoint.com, P;3.

يتضح من الشكل السابق أن العروض الخدمية في مجال تحقيق الأمثلية والتصميم

التنظيمي وتخطيط القوى العاملة، فإن الشركة تقوم بتطوير الأفراد وقدراتهم في تحقيق التالي:

(١) اندماج أو اصطفاك الهيكل التنظيمي مع أهداف المهمة.

(٢) تجهيز القوى العاملة بالأدوات والمهارات المتطورة المحسنة.

(٣) مساندة ودعم الأداء التنظيمي.

(٤) بناء المقدرات التنظيمية للموظفين.

أن إدارة رأس المال البشري **Human capital management** وتغير الإدارة هي

جزء من الحلول الاستشارية التي تلجأ إليها الإدارة والتي تقدمها في عملها للعملاء. حيث

يقدم هذا المفهوم للعملاء في مختلف القطاعات العامة بمرور عالمي لكي تصبح إدارة محنكة

تستشير العديد من الخبراء المحترفين الذي يكرسون جهودهم لمساعدة القادة في مواجهة

التحديات المصيرية وحل الصعوبات والقيود وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية من أجل مساندة

هدف المنظمة.

وهنا ينبغي أن تدرك الشركات مفهوم الكفاءات التي يخدم التأسيس الأساسي من اجل

تحقيق منظمة ذات أداء عالي ويجب أن تكون متكاملة مع جوهر نظام إدارة الموهبة.

٣- أنموذج ديناميكية الموهبة:

يقترح الباحث أنموذج آخر في بحثه هذا أطلق عليه أنموذج ديناميكية الموهبة، حيث نشير فيه إلى عملية تطوير الموهبة على أنها عملية ديناميكية تفاعلية يمكن أن تبدأ بأي عنصر من عناصر المنهج الإداري الأربعة الرئيسة وهي، أنظر الشكل (١٣):

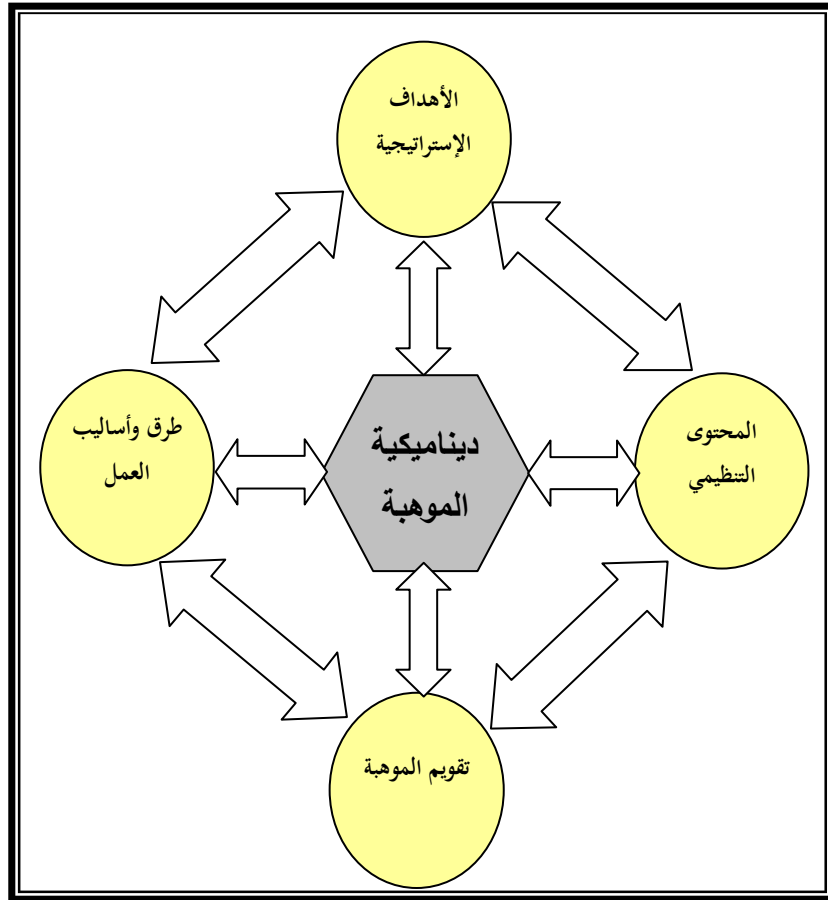
١- الأهداف الإستراتيجية.

٢- المحتوى التنظيمي.

٣- طرق وأساليب العمل.

٤- التقويم.

لهذا يمكن للمنظمة أن تضع تطوير مواهبها في يد القائد الموهوب باعتباره حجر الزاوية والأساس في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيقها، وهو الأقدار على تلمس مقتضيات التطوير وإدخالها في الوقت المناسب.



الشكل (١٣) نموذج ديناميكية الموهبة

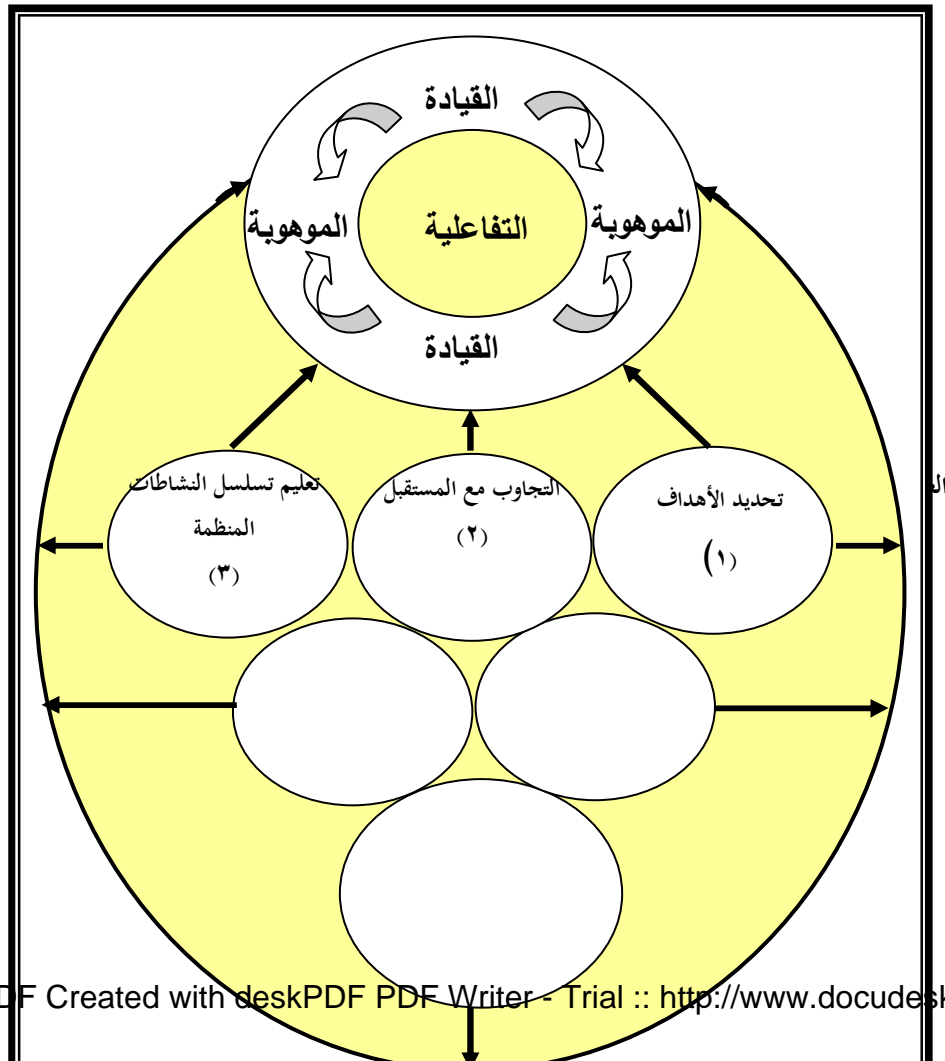
٤- نموذج القيادة الموهوبة التفاعلية:

قدمت هذا النموذج الباحثة (Sisk) لوصف برنامج تدريب المهارات القيادية يتضمن ستة إستراتيجيات تتناول الجوانب السلوكية والمشاعر وهذه الإستراتيجيات هي (محمد وقطناني، ٢٠١٠)، أنظر الشكل (١٤):

- ١- تحديد الأهداف: وبها يتدرب الأفراد على بناء أهداف وخطط وأولويات وغايات.
- ٢- التجاوب مع المستقبل: وبذلك تتم مساعد الأفراد على توجيه جهودهم وأنظارهم نحو المستقبل، مثل التخطيط لمستقبل المنظمة وتطوير خططها.
- ٣- تعليم تسلسل النشاطات المنظمة: وهذا من شأنه قيادة الأفراد نحو إنتاج إبداعي لتحديد الزمن المتسلسل والعمل الإنتاجي والتنظيم المتسلسل.
- ٤- اكتساب معرفة الذات: تزداد معرفة الذات كلما كان إنتاجه غزيراً مثل اكتشاف براءة اختراع، تصور الفرد لنفسه لثلاثين سنة قادمة مستقبلاً، تنمية العلاقات الوجدانية مع الآخرين.

٥- التوعية لفهم الذات: تزداد شخصية الفرد فهماً لذاته من خلال أدائه لمهام القيادة ووظائفها مثل التخطيط، المبادرة، الضبط، تدعيم الآخرين، إعطاء المعلومات، تقييم سلوك الجماعة.

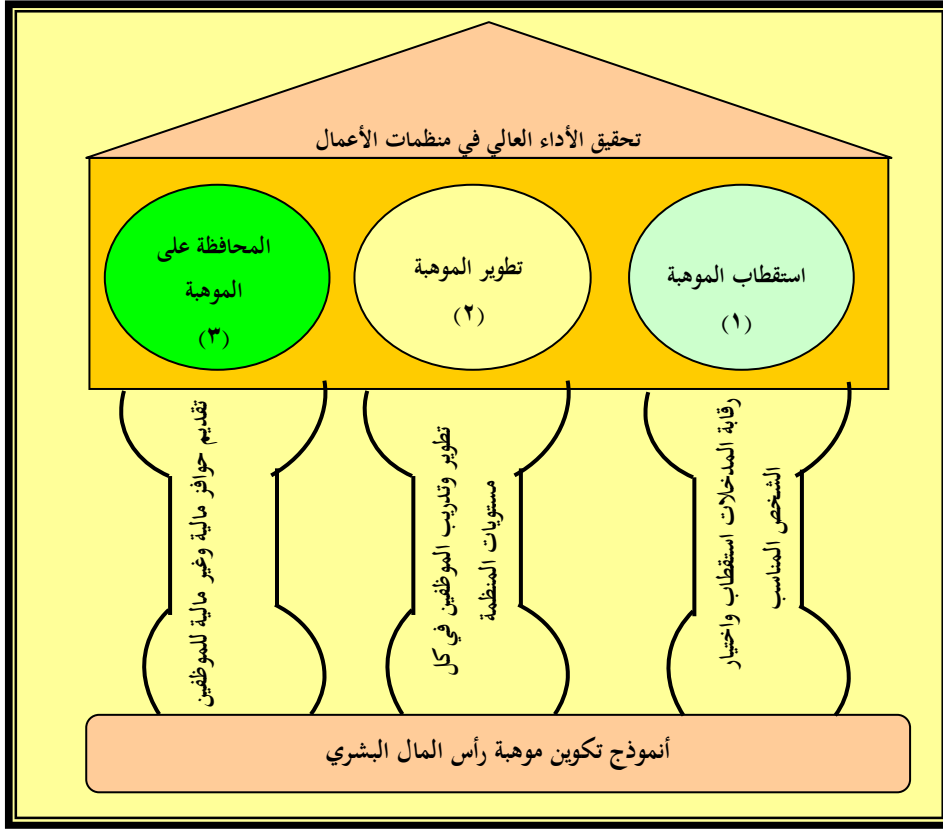
٦- مساعدة الأفراد للتأقلم مع الأزمات والقيم المختلفة: وبذلك يتكون لدى الأفراد قدرة على التكيف مع صدمات القيم المختلفة والبحث عن حلول للأزمات والمشاكل، كما يتعلمون إستراتيجيات التفاوض. وذكرت (Sisk) أن اختلافات القيم قد تشكل حافزاً لحل المشكلات، وعقلنة المواقف والترابط الجماعي.



الشكل (١٤) أنموذج القيادة التفاعلية الموهوبة

٥- أنموذج تكوين موهبة رأس المال البشري:
يقترح الباحث أنموذج آخر في بحثه هذا أطلق عليه أنموذج تكوين موهبة رأس المال البشري، إذ نرى بأن عملية تكوين موهبة رأس المال البشري تتكون من ثلاث خطوات هي،
أنظر الشكل (١٥):

- ١- استقطاب الموهبة.
- ٢- تطوير الموهبة.
- ٣- المحافظة على الموهبة.



الشكل (١٥) أنموذج تكوين موهبة رأس المال البشري

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

١- يعد مفهوم إدارة الموهبة المفتاح الرئيس لنجاح الشركات في عصر ما بعد الحداثة. وبصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيس للتطوير والإبداع والتطوير الاجتماعي. وتبعاً لذلك أن الأعمال أو الوظائف الفردية والمخصصة في

إدارة الوظائف هي من الأولويات التنظيمية المتوقعة وذات جدل كبير حول كيفية تطويرها ومكافأتها بشكل مناسب.

٢- تتعلق إدارة الموهبة بقدرة المنظمات على تطوير فضاءات للأفراد الموهبين والذين يمكن أن يساعدوا المنظمة بشكل فردي في تلبية الأهداف طويلة وقصيرة الأمد. وأن تحقيق هذه الأهداف أصبح ممكناً من خلال استخدام أنواع متعددة من أطر وأدوات القياس وتعدُّ القدرات على التكيف التبادلية هي من الأساسيات والأمور الجوهرية في الأعداد لإستراتيجية إدارة الموهبة لتمكينها من أن تلائم المنظمة.

٣- تنشأ إدارة الموهبة بصفقتها مختلفة عن الإدارة التقليدية للموارد البشرية **HRM** وذلك من خلال إدخال معرفة جديدة أكثر من كونها إعادة تعبئة للتقنيات والأفكار القديمة وصياغتها بعناوين جديدة فقط ولذلك فإن إدارة الموهبة لا يجب أن تعتبر على أنها معرفة قديمة بصياغة جديدة.

٤- أن عملية إدارة الموهبة هي لا تتعلق بتحديد القادة المستقبليين فقط أو تطوير الموظفين القداماء بل هنالك أيضاً أدوار تشغيلية وتقنية يجب أن نأخذها بنظر الاعتبار إذا ما أرادت المنظمات النجاح. وأن هذا المستوى من التمييز هو قابل للتطبيق على صناعة خدمية مع استنادها إلى تناسق الأداء في جميع المستويات في المنظمة.

ثانياً- التوصيات:

- ١ - ضرورة بذل المنظمات جهوداً استثنائية نحو بناء استراتيجيات مواهب فعالة وشاملة وعملية وبالشكل الذي يضمن اندماج أو استغراق (Engagement) العاملين وليس فقط جذب الموهبة، فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع الإنتاجية وأداء الأعمال
- ٢ - ينبغي على منظمات الأعمال استخدام مقاييس موارد بشرية جديدة تركز على مؤشرات رأس المال البشري والقائمة على تطوير مهارات عمال المنظمة الحاليين أكثر من التركيز على توظيف عمال جدد.
- ٣ - أن المنافسة وشحت توفر الموظفين الموهوبين بشكل عالي قد جعل من مسألة المحافظة على مثل هؤلاء الموظفين الموهوبين من الأولويات الرئيسة للمنظمات، ومن أجل الجذب والاحتفاظ بأفضل الموهبة بأي مكان بالعالم يجب أن تكون المنظمة ذات علامة توظيف إيجابية.
- ٤ - أن تركيز المنظمات على الأدوار التقليدية لإدارة الموهبة البشرية والمتمثلة في التعيين والتدريب والتخطيط التعاقب الوظيفي يمثل عدم فهم وقصور في منظور إدارات تلك المنظمات، وعليه فإنه يجب على منظمات الأعمال التركيز على العمليات الخاصة بإدارة الموهبة لتحقيق ميزة إستراتيجية مستدامة.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- ١- آل شارع، عبد الهه النافع، (٢٠٠٢)، (اكتشاف الموهبة ورعاية الموهوبين)، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتب التربية العربي للنشر والتوزيع.
- ٢- البطانية، أسامة محمد، وآخرون، (٢٠٠٧)، (علم نفس الطفل غير العادي)، عمان- الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٣- جروان، فحجي عبد الرحمن، (٢٠٠٢)، (أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم)، عمان- الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ٤- الجهني، فايز سويلم، (٢٠١٠)، (مناهج وبرامج الموهوبين- تخطيطها- تنفيذها- تقييمها)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٥- الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٨)، (الفكر الإستراتيجي- قراءات معاصرة)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٦- الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٥)، (مواهب العقل الأسطوري منبع إستراتيجية المعرفة)، بحث نوقش في وقائع المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس- الجامعة الزيتونة، عمان- الأردن.
- ٧- شعاع، الشركة العربية للإعلام العلمي، (٢٠٠٨)، (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال: إدارة الموهبة: البرنامج العلمي للمتئين). السنة السادسة عشر، العدد الثالث (٣٦٣)، القاهرة، مصر.
- ٨- الصاعدي، ليلي، (٢٠٠٧)، (التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار)، رؤية من واقع المناهج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٩- صالح، أحمد علي، والسوداني، علي موات، (٢٠١٠)، (إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية وإستراتيجية للانعكاسات والعوائد على منظمات الأعمال العربية)، مجلة معهد الإدارة العامة- سلطنة عمان.
- ١٠- صالح، ماهر، (٢٠٠٦)، (مهارات الموهبين ووسائل تنمية قدراتهم الإبداعية)، دار أسامة للنشر والتوزيع بالتعاون مع دار المشرق الثقافي، عمان- الأردن.

- ١١- العبادي، هاشم فوزي، (٢٠٠٨)، (التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟)، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان ٤٣-٤٤، السنة الخامسة عشر، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة- مصر، بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
- ١٢- العبادي، هاشم فوزي، والشمري، محمد جبار، (٢٠٠٩)، (دور التكنولوجيا في المحافظة على رأس المال البشري وتقنين المعرفة- دراسة حالة على مجموعة من الشركات العالمية)، بحث نوقش في المؤتمر العلمي الثالث- جامعة كربلاء كلية الإدارة واقتصاد.
- ١٣- القريظي، عبد المطلب أمين، (٢٠٠٥)، (الموهوبون والمتفوقون خصائصهم واكتشافهم ورعايتهم)، القاهرة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- ١٤- محمد، عايدة ذيب، قطناني، محمد حسين، (٢٠١٠)، (الانتماء والقيادة والشخصية لدى الأطفال الموهوبين والعاديين)، عمان- الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع.
- ١٥- نجم، عبود، نجم، (٢٠٠٨)، (إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان: الأردن.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1- An Oracle White Paper, (2008), "Integrated Talent Management: Extending the Value of a Strategic Framework", Oracle Corporation and/or its affiliates. USA.
- 2- Anonymous, 1997. "Key to success: People, People, People", Fortune, October 27:232.
- 3- Armstrong, M., (2006), "Strategic Human Resource Management : A guide to action", 1st Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 4- Armstrong, M., (200٩), "Strategic Human Resource Management : A guide to action", 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 5- Ashton, Chris & Morton, Lynne, (2005), "Managing talent for competitive advantage", Strategic Human Resource Review property of Melcrom publishing Ltd, Volume 4 Issue (5).
- 6- Barlow, L., (2006), "Talent Development: The new Imperative? , Development and Learning Organizations", Emerald Group Publishing Limited, Vol. 20, No. 3, USA.

- 7- Bearing Point, Inc., "Management and Technology Consultants", (2000), 1676 International Drive, McLean, VA 22102, www.bearingpoint.com
- 8- Bhatnagar, J., (2008), "Managing capabilities for talent engagement and pipeline development", Industrial and Commercial Training, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 40, No. 1, USA.
- 9- Bill, Millar. "Building an integrated talent management strategy. Briefing Paper from the Economist Intelligence Unit", November 2007, page 8.
- 10- Brittain, S. (2007), "How to manage key talent", People Management, Vol. 12 No. 12, p. 46.
- 11- Cardin, R. 1997. "Make your Own Bozo Filter. Fast Company," October-November:56.
- 12- Chuai. Xin, Preece. David, Iles. Paul, (2008), "Is talent management just "old wine in new bottles?" The case of multinational companies in Beijing" Management Research News, Vol. 31 No. 12 @ Emerald Group Publishing Limited, pp. 901-911. www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm
- 13- CIPD (2006), Talent Management: Understanding the Dimensions, October, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- 14- Clake, R. and Winkler, V. (2006), "Change Agenda: Reflections on Talent Management", Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- 15- Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003), "Strategic Management Creating Competitive Advantages", McGraw-Hill Companies, Irwin.
- 16- Dorgan, S.J. and Dowdy, J. (2002), "How good management raises productivity", The McKinsey Quarterly, No. 4, p. 14.
- 17- Douglas A. Ready and Jay A. Conger,(2007), "How to Fill the Talent Gap."online.wsj.com/public/article_print/SB118841695428712511.html], p:3.
- 18- Edvinsson, L. & Malone, M. S. 1997. "Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower." New York: Harper Business, especially PP;10-14.

- 19- Evans, J. (2007), "Talent strategy feeds growth at Nando's", People Management, Vol. 13 No. 9,p. 16.
- 20- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1996. "Competing in the new economy: managing out of bounds" Strategic Management Journal, 17: 238.
- 21- Hedger, A., (2007), "Bringing out the Best Four Strategies for Successful Talent Management", Work Force Management.
- 22- Martin, J. 1998. "So, you Want to Work for the best ... Fortune", January 12:77.
- 23- Maxwell, A. Gillian and MacLean, Samantha, (2008), "Talent management in hospitality and tourism in Scotland Operational implications and strategic actions", International Journal of Contemporary Hospitality Management (IJCHM), Vol. 20 No. 7, @ Emerald Group Publishing Limited, pp. 820-830.www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm.
- 24- Osinga, Syben, (2009), "Talent Management & Oracle HCM", HCM 3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy.
- 25- Raybould, J. and Sheedy, V. (2005), "Are graduates equipped with the right skills in the employability stakes?", Industrial and Commercial Training, Vol. 37 No.
- 26- Renzulli, J.S. & Ries, S.M., (1997), "The Schoolwid Enrichment Model, A How-to-Guide for Educational", Excellence, Creative Learning Press.
- 27- Scott ,Bernadette and Revis, Sheetal (2008), "Talent management in hospitality: graduate career success and strategies", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 7.
- 28- Stewart. T. A. 1997. "Intellectual Capital: The New Wealth of organization. New York: Doubleday"/Currency.
- 29- Storey, J. (2007), "Human Resource Management: A Critical Text," 3rd ed., Thomson Learning, London.
- 30- Ten Talent strategies your Agency needs t Succeed, (2008), HR Leadership Series, SABA.com.P;2.

ⁱ - ينوه الباحث إلى أن جميع الأشكال التي ليس تحتها مصدر هي جميعها من أعداد الباحث.