

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

الأتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب " دراسة نظرية

نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن^١، أ.د/ رانية عبد المنعم شمعة^٢، د/ عبد الله عبد الله احمد الطبال^٣

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد أوجه الإستفادة من إدارة المواهب كمدخل إداري حديث في إدارة الموارد البشرية ، وفهم مدى الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب ، الأحتفاظ بالمواهب ، التعاقب الوظيفي) واقتراح بعض التوصيات التي تمكن المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الشركات من الإستفادة منها في دعم ممارسات إدارة المواهب في الموارد البشرية لليها وتطوير ممارسات إدارة المواهب والأحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لتدعم وتعظيم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية خاصة في ظل تزايد الدور المحوري للموارد البشرية كقوة تنافسية ، وتوصلت الدراسة إلى إن مفهوم إدارة المواهب يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال فلم يظهر على ساحة البحث بصورة واضحة إلا في بداية التسعينيات من القرن الماضي، كما يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم متعددة الأبعاد وواسعة النطاق فلم يتم الاتفاق بعد على أبعاده والعناصر المكونة له بشكل قاطع ، وأوصت الدراسة بضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات وبناء ثقافة ترتكز على إدارة المواهب، وتصميم سياسات وإستراتيجيات حديثة للاستفادة من الموارد البشرية الموهوبة في المنظمات مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال .

الكلمات الرئيسية:

جذب المواهب - تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب ، الأحتفاظ بالمواهب ، التعاقب الوظيفي.

Abstract:

The current study aims to identify the aspects of benefiting from talent management as a modern administrative entrance in human resource management, and to understand the relative importance of the dimensions of talent management (attracting talent, developing and developing talent, empowering talent, retaining talent, career succession) and proposing some recommendations that enable those responsible for Human resources management in companies from benefiting from them in supporting talent management practices in their human resources, developing talent management practices, and retaining distinguished human resources to strengthen and maximize their competitiveness in the local and global markets, especially in light of the increasing pivotal role of human resources as a competitive force. the study concluded that the concept of talent management is considered one of the relatively recent concepts in the business management literature, and it did

^١ مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة السويس

^٢ استاذ إدارة الإنتاج والعمليات - قسم ادارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة السويس

^٣ مدرس إدارة الأعمال - قسم ادارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة السويس

not appear on the research arena clearly until the beginning of the nineties of the last century. The study recommended the necessity of changing the organizational culture of organizations, building a culture focused on talent management, and designing modern policies and strategies to take advantage of talented human resources in organizations while benefiting from successful global experiences in this field.

Keywords:

Talent attraction - Talent development- Talent Empowerment- Talent retention, Succession planning.

مقدمة الدراسة:

تعيش المنظمات اليوم عصر العولمة الذي يشهد العديد من التغيرات التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية السريعة ، لذلك نجد العديد من المنظمات مهددة بالفشل في حال عدم تطويرها وعدم اللاحق بالتغييرات العالمية وكذلك عدم إكتشافها للموارد البشرية المطلوبة بشكل صحيح، كما تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها بإستخدام قاعدة محددة من الموارد البشرية (Korateng,2014).

و تطورت إدارة الموارد البشرية لتشمل تحديد المواهب والإمكانيات والمهارات والخبرات لهذه الموارد البشرية، وإعتبار هذه العملية كأداة لإدارة وإستبقاء رأس المال الفكري لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بشكل فعال ، وأنفق معظم الباحثين بأن إدارة الموهبة ما هي إلا تسمية جديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية ، وعلى الرغم من وجود تشابه بينهما إلا أن هناك فروق أساسية بينهما (الدليمي، ٢٠١٦)، حيث أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعمل إختبارات التوظيف لجميع الأفراد المتقدمين وتأخذ في اعتبارها جميع الأفراد ، بينما إدارة المواهب تبحث عن الأفراد المتميزين فقط ، ذوي المهارات والكفاءات والقدرات العالية التي سوف تشكل في المستقبل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (مقرى، ٢٠١٤) .

و أستعرضت دراسة (Koranteng,2014) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وأوجه الاختلاف بينها وبين إدارة المواهب، حيث يشمل نطاق إدارة المواهب جميع وظائف وإستراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة في (إكتساب القوى العاملة الموهوبة وتطويرها ونظم التعويض والمكافآت الفعالة)، و توجد ثلاث مراحل رئيسية لتطوير وظيفة الموارد البشرية هي (قسم شئون الموظفين المسؤول عن قضايا الموارد البشرية في السبعينيات والثمانينات وكان دوره الرئيسي هو توظيف الأفراد ومكافأتهم بقدر مساهمتهم في تحقيق النجاح التنظيمي ، بينما ظهر قسم الموارد البشرية في عام (١٩٨٠ حتى عام ١٩٩٠) ، وهو المسؤول عن التعيين والإختيار والتدريب والتطوير والتحفيز والمكافآت وإدارة التعويضات وتسوية نزاعات العمل وصحة وسلامة المواطنين ، بينما تواجه الموارد البشرية حالياً تحديات مثل (كيف

يمكن جعل عمليات التوظيف أكثر كفاءة وفاعلية من خلال استخدام التوظيف القائم على الكفاءة بدلاً من الفرز من خلال السيرة الذاتية ،كيف يمكن تطوير المديرين والقادة لتحسين الثقافة التنظيمية وغرس القيم وإنشاء قناة قيادة مستدامة).

أولاً : مشكلة الدراسة:

يمثل نقص الموهاب واحداً من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات ، وتعاني ج . م.ع بصفة خاصة الدول العربية بصفة عامة من تسرب كفاءاتها الوطنية المتميزة ، ولا يرجع ذلك لندرة الموهاب وإنما نتيجة لعدم توافر التحفيز الكافي و البيئة المناسبة لازدهار وتطور الموهبة الموجودة لدى الفرد والإبداع والابتكار (الزعير ، ٢٠١٣) ، كذلك في ظل تزايد النقص في المهارات وعدم الثقة فالقدرات القيادية للقوى العاملة (Swallow,2007) ، كذلك انتشار الوساطة كالسرطان في ج . م.ع بصفة خاصة الدول العربية بصفة عامة ، وباتت تهدد بانقراض الموهاب والكفاءات ، مما أدى ذلك إلى ندرة ظهور الموهوبين وقفز على السطح أنصاف الأκفاء (بهاء الدين & سليمان ، ٢٠١٣) .

و يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم ادارة الموهاب ؟
- ما هي اهم ابعاد ادارة الموهاب؟

ثانياً: أهمية الدراسة :

- حداثة مفهوم إدارة الموهاب على المستويين المحلي والعالمي.
- يستمد هذا البحث أهميته من الأهمية المتزايدة للموارد البشرية في منظمات الأعمال في العصر الحالي حيث أنها تعد أغلى الموارد في المنظمات على الإطلاق في الوقت الحالي .
- ندرة الأبحاث والدراسات التي تمت في هذا المجال في البيئة المصرية .
- تتطلب الإصلاحات الإقتصادية ومواجهة التحديات العالمية في ج.م.ع سواء في القطاعين العام والخاص سياسات ونظم وإستراتيجيات فعالة ومدعاة للموارد البشرية في المنظمات المصرية ، ويعد مدخل إدارة الموهاب في الموارد البشرية أحد هذه الأساليب إذا تم تطبيقه على أساس سليم .

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم إدارة المواهب كمدخل من المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية .
- اقتراح مجموعة من التوصيات لأبحاث ودراسات مستقبلية في هذا المجال ، وإقتراح بعض التوصيات التي تمكن المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الشركات المصرية من الإستفادة منها في دعم ممارسات إدارة المواهب في الموارد البشرية لليها ، وتطوير ممارساتها والإحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لتدعم وتعظيم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية خاصة في ظل تزايد الدور المحوري للموارد البشرية كقوة تنافسية .

رابعاً: أسلوب الدراسة :

تعتمد الباحثة على الدراسة النظرية والمسح المكتبي للدراسات والأبحاث التي تمت في هذا المجال .

خامساً: الإطار النظري والدراسات السابقة للدراسة :

يتم التعرض لهذا الموضوع من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم الموهبة وإدارة المواهب . المحور الثاني: أبعاد إدارة المواهب .

المحور الأول: أولاً الموهبة و إدارة المواهب : يتم فيما يلي استعراض التعريفات السابقة للموهبة و إدارة المواهب على أن ننتهي بتعريف إجرائي لها ، وسوف نتناول فيما يلي

1- مفهوم الموهبة و إدارة المواهب:

يتم استعراض أهم التعريفات الخاصة بالموهبة فيرى (Armstrong, 2009) و (Joko, S.,et,al 2021) أن الموهبة تتمثل في القدرات والكفاءات والمهارات التي يمتلكها الأفراد بما يمكنهم من أداء الأعمال بفاعلية وتنتفق معها دراسة (Kaewsaeng-on,2016) أن الموهوبين هم الممتلكين للمهارات والكفاءات والقدرات العالية على جميع المستويات و يمكنهم التأثير على نظرائهم كنموذج يحتذى به مما يؤدي إلى نجاح الأعمال ، بينما تؤيد الباحثة دراسة (Niedźwiecka, 2016) ، ودراسة (Marina., L.,et,al,2021) لرؤيتها للموهبة بأنها مزيج من (المهارات الفكرية الإستثنائية (العامة والمتخصصة) ، والإتجاه الإبداعي (الأصلية والتفكير المرن ومعالجة المشاكل الغير تقليدية ، والغموض وعدم التأكيد) ، والإلتزام ناحية العمل (بمعنى ذاتية الإنضباط والإستمرار في المتابعة

والوصول للأهداف ، والعمل الجاد) وأخيرا تناولت دراسة (فاطنة، ٢٠١٨) تعريف الموهبة بأنها تمثل مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات الفكرية المتقدمة التي تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهام تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمنظمة .

ولا يوجد تعريف محدد وواضح لمصطلح إدارة الموهاب ، وذلك لأنه يعتبر من المصطلحات الحديثة التي تتضمن العديد من التفسيرات (مناع، ٢٠١٧) ، و فيما يلي عرض لأهم التعريفات الخاصة بإدارة الموهاب، فتري دراسة (king,2017, Colling & Mellahi,2009) أن إدارة الموهاب هي عبارة عن منهج يتكون من مجموعة من الأنشطة والعمليات والوظائف الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال تطوير الموهاب ذات الأداء والقدرات العالية وضمان إلتزامها نحو المنظمة والقيام بالوظائف المطلوبة منها بشكل جيد، كما أوضحت دراسة (Silzer & Dowell, 2010) أن إدارة الموهاب هي مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والثقافات يتم تصميمها بهدف جذب وإستقطاب وتنمية وتطوير والإحتفاظ بالموهاب والعمل على إشباع حاجاتها لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات في المستقبل ، بينما توصلت دراسة (James,2012) أن إدارة الموهاب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لزيادة الإنتاجية في مجال العمل من خلال تطوير عمليات من خلالها يتم جذب والحفظ والإستفادة من ذوي المهارات المطلوبة والإستعدادات الحالية والمستقبلية لاحتياجات العمل، بينما تختلف معها دراسة (Kehinde, 2012) وتعرف إدارة الموهاب كثقافة فهي توجه وفكرة وإعتقاد بضرورة الحاجة للموهاب من أجل النجاح التنظيمي و تعرفها ايضا كمنافسة بمعنى التنافس من أجل الحصول على الموهاب ذوى الأداء المرتفع وتطويرهم شخصيا ب معدل أعلى وأكبر من المنافسين .

كما ذكرت دراسة (Napathorn, 2020, Efform & Shanley USC, 2014) أن إدارة الموهاب هي منهج شامل لتحسين رأس المال البشري الذي يمكن المنظمة لتحقيق النتائج قصيرة وطويلة المدى عن طريق بناء الثقافة والمشاركة والقدرة على إكتساب وتطوير وتنمية الموهاب المتكاملة التي تتماشى مع أهداف المنظمات، كما ذكرت دراسة (الطبال، ٢٠١٧, K., M.,et,al, 2020) أن مفهوم إدارة الموهاب يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات ، والمساعدة في استهداف أفضل الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك القدرات والمعارف و الخبرات التي تميزها داخل المنظمة والإحتفاظ بها بهدف زيادة كفاءة وفعالية الأداء والجودة داخل تلك المنظمات، كما أشارت دراسة (Atalla.,F., ٢٠٢٠) إدارة الموهبة تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من أجل تحقيق التميز والحفظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المنظمات بالموارد البشرية النادرة وتنفق معها دراسة (Walid., A.,et,al, ٢٠٢١) أن إدارة الموهاب عملية تطوير وتوحيد وتكامل على قدرات وموهاب الموظفين لتحقيق

المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمنظمات.

ومن تعريفات الباحثين يمكن إستنتاج أن بعض المنظمات تستخدم مصطلح إدارة المواهب للدلالة على المواهب الموجودة داخلها فقط، والبعض تستعمله للدلالة على المواهب التي تحصل عليها من الخارج فقط، وبعض المنظمات أيضا تستعمله للدلالة على جذب وتحديد كل من المواهب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكلا من إجذاب المواهب الخارجية وإدارة المواهب الداخلية تصمم لتحديد المواهب العليا داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة في المستقبل.

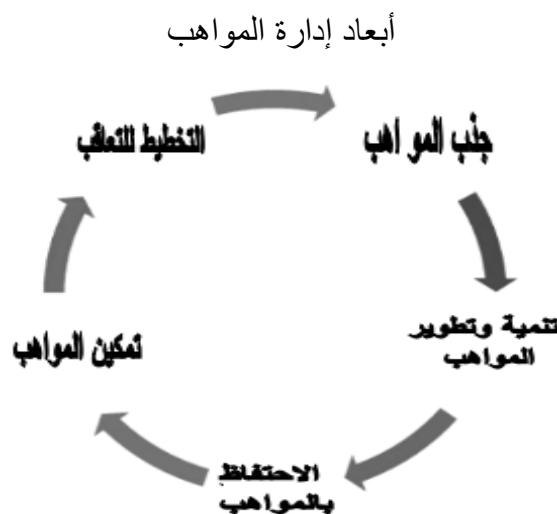
وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة المواهب بإ أنها الشكل المطور من سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو العمليات المستمرة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

2-أبعاد إدارة المواهب:

لقد أختلف الباحثون حول أبعاد إدارة المواهب نتيجة تعدد وجهات حول هذا المفهوم، حيث لا يوجد اتفاق عام على أبعاد و ممارسات و إستراتيجيات إدارة المواهب فيرى نموذج (Bersin, 2006) أن إستراتيجيات إدارة المواهب بالترتيب كالتالى (تخطيط القوى العاملة،الأستقطاب و التوظيف، التوجيه، إدارة الأداء، التدريب والتطوير،التحفيظ للتعاقب، المنافع و التعويضات، تحليل فجوة المهارات الحرجية،والاحتفاظ) ، وقد يرى (Thunnissen,et.al,2013) أن أبعاد إدارة المواهب تتمثل في (التعيين والتوظيف - التخطيط للخلافة - التدريب والتطوير- إدارة الأداء) وترى دراسة (Adhou&Hancini,2018) أن مكونات إدارة المواهب هي (تصميم الوظيفة ، القيادة التحويلية ، سلطة صنع القرار، التدريب والتطوير ، مشاركة المعلومات، إدارة الفرق الذاتية)، بينما ذكرت دراسة (Piti,2010) أبعاد هي (التدريب والتطوير - التعويض - الثقافة التنظيمية - نمط القيادة - المشاركة)، و دراسة (Ringo,et.al,2010) أستبنت الأبعاد (أستقطاب المواهب - الأحتفاظ بالمواهب- تحفيز وتطوير المواهب - نشر وتوزيع المواهب- تمكين المواهب - تقييم الأداء) بينما ترى دراسة (Atalla.,F., ٢٠٢٠) أن أبعاد إدارة المواهب هي (جذب المواهب، مشاركة الموظف ، التطوير الوظيفي، التحفيز، التخطيط للتعاقب) ، وتناولت دراسة (Hassan., I., Ahmad., W , 2020) متغيرات تتمثل في (القوة ، المعلومات ، المكافآت ،المعرفة)، كما تعكس الرؤي المقترنة لأبعاد إدارة المواهب أن هذا المفهوم لقى العديد من

اهتمام العلماء نظراً لأن المنظمات اليوم تعيش عصر حرب المواهب ، وبعد البحث في العديد من الدراسات السابقة نلاحظ اختلاف مسميات أبعاد إدارة المواهب فالبعض يطلق عليها استراتيجيات والأخر ممارسات أو أنظمة أو عمليات أو عناصر مع التركيز على نفس المضمون وبناء على ما سبق قد وقع اختيار الباحثة على مجموعة من الأبعاد الخمسة لقياس إدارة المواهب وهي

الشكل رقم (١)



المصدر من إعداد الباحثة

أ- جذب وأختيار المواهب:

عرفه (Shortland & Perkins, 2019) بأنه عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف المواهب، ويعتبر سياسة تنجح على أساسه المشروعات أو تفشل، وأختلف معه (رضوان، ٢٠٢٠) ودراسة (الدليمي، ٢٠١٦) بأن جذب المواهب يعني قدرة المنظمة على تكوين علامة تجارية وسمعة ومكانة متميزة من أجل جذب العناصر البشرية المتميزة بالإضافة إلى تنفيذ برامج جيدة لاختيار الموهوبين بالأعتماد على الأدوات والأساليب المناسبة بما يضمن اختيار الكفاءات ذوى المواهب والأداء المتميز ، وترى دراسة (Uddin, & Arif¹ Md, 2016) أنه يوجد العديد من الأنشطة لاختيار الموظفين الموهوبين مثل (استخدام الفحص المبدئي، المقابلة السلوكية لضمان الكفاءة في العمل والمهارة، إجراء المقابلات المتمعة لضمان التناسب الثقافي) لتمكن المنظمات من اختيار الأفراد الموهوبين لتحمل واجبات الوظيفة.

ونستج تعریف جذب الموهوب بأنه أهم الأنشطة الإدارية التي تقوم بها إدارة الموهوب البشري حيث هي المسئولة عن اختيار الأفراد الموهوبين ذو الكفاءات والمهارات بشرط أن تتوافق ثقافتهم وقيمهم وأهدافهم مع ثقافة وقيم وأهداف المنظمة.

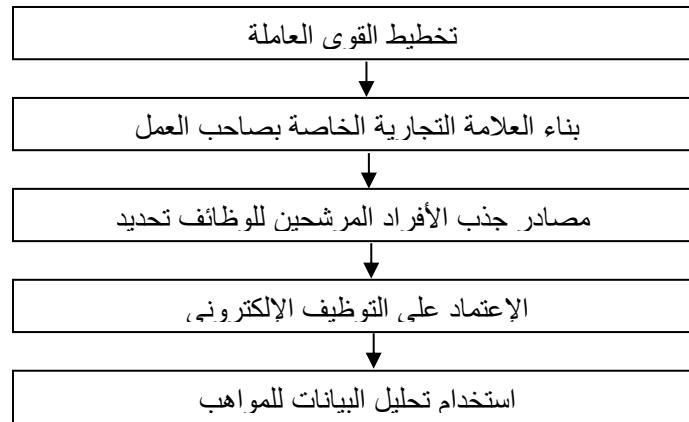
و تؤيد الباحثة الدراسات (saad&mohammed,2021) (McPhee& Schlosser,2020) التي ترى ان كل منظمة معاصرة يوجد بها مستويان تنظيميان يمكن أن يستوعبا الموظفين الموهوبين في العديد من القطاعات وفي مقدمتهم شركات الاتصالات و هما:

1-المستوى التنفيذي والفنى: فتري كلا من دراسة (McPhee& Schlosser,2020) ودراسة (saad&mohammed,2021) أن الموهوب والمهارات المطلوب توافرها في الموظفين في هذا المستوى (المستوى الفنى والتنفيذى) عرضة للتآكل والأض migliori، فالعديد من التطبيقات والبرمجيات والتقييات الجديدة تظهر بشكل يومى فإذا ما عجز التنفيذي أو الفنى عن مسيرة هذه التطورات لا يعود ذا قيمة كبيرة للشركة، ويمكن قياس موهوب التنفيذى أو الفنى طبق لتطورات السوق دون الاعتماد على الموهوب أو المها رات التي أظهرها منذ وقت تعينه، فقد تكون الأمور قد تطورت والظروف قد تغيرت إلى درجة أصبحت معها مهارات الموظف وموهوبه لا تساوى شيئاً، وفي حالة اختيار الموهوب في التنفيذيين والفنين، يجب اختيار الأحدث والتأكد من أن الموظف يتمتع بموهوب تطوير الذات، ويمكن بعد ذلك صقله بالتدريب المستمر والخبرة.

2-المستوى الإداري والإشرافي: ترى الدراسات التالية كدراسة (McPhee&Schlosser,2020) (saad&mohammed,2021) أن المهارات المطلوبة في هذا المستوى لا تكون عرضة للتآكل السريع، فمعظم الموهوب هذا المستوى تتصل بالفعالية الشخصية والمهارات الاتصالية والقدرات القيادية، إلا أن دور الموظف الموهوب في هذا المستوى يكون أكبر تأثير من دور التنفيذي والفنى، فهو يؤثر على ثقافة الشركة كل، فضلاً عن أن موهوب المنظمة في هذا المستوى تكون غير قابلة للتغير أو التطور بشكل كبير كما في حالة المستوى التنفيذي والفنى، لذا يجب التدقيق في اختيار الموظف من ذي البداية.

بينما اقترح الباحث (McIntosh,2016) أربعة عناصر تجعل عملية جذب الموهوب أكثر فاعلية داخل المنظمات وهي (تخطيط القوى العاملة، بناء العلامة التجارية الخاصة بصاحب العمل، تحديد مصادر جذب الأفراد المرشحين للوظائف، الاعتماد على التوظيف الإلكتروني).

الشكل رقم (٢)



شكل مقترن لمجموعة من العناصر التي تجعل عملية جذب المواهب أكثر فاعلية

McIntosh,.. L., (August 2016) . Six Key Elements of an Effective Talent Acquisition Strategy. SHRM-SCP, CAE, p.4

وبناء على ما سبق يمكن استنباط أبعاد جذب المواهب في الأبعاد السلوكية التالية:(تخطيط القوى العاملة، بناء العلامة التجارية لصاحب العمل ،الاعتماد على التوظيف الإلكتروني) وهو ما سوف يتم تناوله بالشرح والتفصيل فيما يلى:

١- تخطيط القوى العاملة:هو خطوة أساسية في تطوير استراتيجية جذب المواهب وهي عملية تستخدمها المنظمة لتحليل قوتها العاملة وتحديد الخطوات التي يجب إتخاذها لإعداد إحتياجاتها من التوظيف في المستقبل ، كما أنه لا يوجد نموذج قياسي يمكن استخدامه في تخطيط القوى العاملة في جميع المنظمات لأن قرار التوظيف منسجم من استراتيجية ورسالة وأهداف وميزانية المنظمة (McIntosh,.. L., 2016) و، (Ngozi ..A.,et.,al,2021) ويقصد كذلك به مراعاة إنشاء خطط القوى العاملة مع تكامل خطط العمل، وإنشاء خطط التوظيف والجذب، وتخصيص ميزانيات التعويضات ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد مدى إحتياج المنظمة للمواهب، ووضع الأهداف بوضوح عن طريق ربط إستراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالشركة، وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه الشركة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد هذه الفجوة خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين(Bersin, 2006).

٢- بناء العلامة التجارية الخاصة لصاحب العمل: أشارت الدراسات (Kamlesh (Bussin & Toerien, 2015) أن من أهم طرق جذب المواهب هو الإهتمام بالعلامة التجارية لصاحب العمل Brand Empolyer ، حيث أثبتت الأبحاث أن ٦٢ % من المهنيين في ٢٦ دولة قاموا بتطبيق العلامة التجارية (كعامل حاسم عند التقدم للحصول على الوظائف حيث يبحث المرشحون للوظائف اليوم عن أصحاب العمل، ويجب أن تشير العلامة التجارية لصاحب العمل أن ثقافتك وفرص النمو والتدريب والسياسات الخاصة بك تفوق منافسيك ، (McIntosh, . L., August ,2016).

وربما ترى الباحثة لأن سوق العمل اليوم يحركه بشكل كبير المرشح وليس صاحب العمل، في مثل هذا السوق التنافسي لا يمكن للشركة أن تتوقع جذب المرشحين المرغوبين دون وجود بيئة عمل مناسبة وسمعة إيجابية، والمقصود هو إذا كنت ترغب في تعيين موظفين موهوبين والإحتفاظ بهم ، يوصى بشدة بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل، علاوة على ذلك تعكس العلامة التجارية ثقافة عمل شركتك والقيم الأساسية والرسالة التي ت يريد وضعها في العالم، لذلك حيث بدون علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل يمكن أن تخسر شركتك أكثر بكثير من طلبات التوظيف.

٣- الإعتماد على التوظيف الإلكتروني: ويطلق عليه أيضا التوظيف عبر الأنترنت ويشمل التوظيف الإلكتروني عملية التوظيف الشاملة والمتكلمة للعثور على المرشحين المحتملين وتقديمهم وإجراء مقابلات وظيفية معهم وقبولهم حسب متطلبات الوظيفة، ويتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر شبكة الأنترنت، ومعظم الشركات تقوم بأنشطة التوظيف عبر موقعها الرسمي أو موقع التوظيف المتخصص (Baral, 2021)، ومن خلال هذه المعلومات يقرر المرشح اذا كان مناسبا للوظيفة الشاغرة له ام لا ، ويتميز التوظيف الإلكتروني بتكليفه المنخفضة وتغطيته لمناطق جغرافية واسعة خلال البحث عن الإكفاء، وتوفير الوقت والجهد في عملية فرز المتقدمين من خلال آلية البرمجيات المساعدة في عملية مطابقة السير الذاتية مع متطلبات الوظيفة ، إلا ان التوظيف الإلكتروني لا يتناسب مع المناصب العليا والحساسة، بحيث سيتقدم له في الغالب شريحة واسعة غير ملائمة (Maha .,et.al, ٢٠٢٠) .

ب-تنمية وتطوير المواهب:

أشارت دراسة (Korenteng, 2014) ودراسة (Anastasia., K.,et.,al,2021) أن تنمية المواهب تركز على كيفية تطوير مهارات الموظفين وكفاءاتهم وكيف توفر المنظمات فرص وأدوات تعليمية للعاملين لتحسين حياتهم

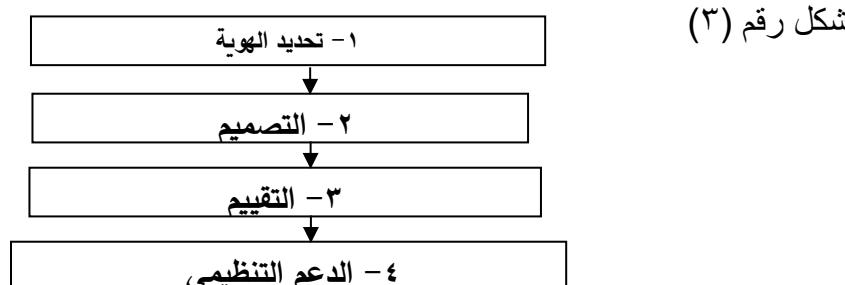
المهنية بشكل عام، و تعد تنمية المواهب هي استراتيجية أعمال تنفذها الشركات للأحتفاظ بأفضل الموظفين المohoبيين، و ترى دراسة (Bratton, 2018) أن تطوير المواهب هو أحد أفضل الطرق لضمان حصول المنظمة على القيادة التي ستحتاج إليها من أجل مستقبل ناجح كما أن عدد قليل من المنظمات لديها إمدادات كافية من المواهب، بينما عرف (Shortland & Perkins, 2010) التدريب والتطوير بأنه مجابهة و ملاحة التغيرات المتسرعة والتكيف مع المستجدات التي تطأ على الساحة العالمية من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية.

و ترى الباحثة لكي تنجح عملية التدريب والتطوير يجب أن تبدأ بالقمة مع كبار المسؤولين التنفيذيين، و يعزز القادة تنمية المواهب من خلال أن يكونوا نموذجاً يحتذى به و يشاركون ما يعرفونه، و تعزيز الاعتقاد بأن ما يقوم به الموظفون مهم و التأكيد على قيمة التعلم، بالإضافة إلى القيام بدور المدربين و استخدام مشاكل العمل كفرص التدريب في العالم الحقيقي.

و من خلال ما سبق يمكن تعريف بعد التنمية والتطوير بأنه استخدام أنشطة و تعليمات ممنهجة و مخططة لتعزيز عملية التعلم للأفراد داخل المنظمة، و الهدف منه تطوير القدرات و المهارات للأفراد و كذلك معرفة نقاط الضعف و العمل على تطويرها، و زيادة وعي المتدربين للجوانب التي تتطلب التحسين.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن استنباط أبعاد تنمية و تدريب المواهب في الأبعاد السلوكية التالية (التدريب المنهج، تطوير إدارة المعرفة) و هو ما سوف يتم تناوله بالشرح و التفصيل فيما:

١- التدريب المنهج: اقترح (Almansoori, 2015) أن عملية التدريب المنهج المواهب تشمل أربع مراحل



شكل يوضح مقتراح لعملية التدريب المنهج للمواهب

AL Mansoori.,S.,M., (December 2015). A Study into the Benefits of Developing Talent Management within the Public Sector: The Case of Abu Dhabi Police General Head Quarters – UAE. A thesis P. 97.

وهي تحديد الهوية وتعني (لمن التطوير ومن سيتم تطويره ؟) ثم التصميم (ما هي الكفاءات التي يجب تطويرها والمدة اللازمة لذلك ؟)، ثم التقييم : (ما هي الأدوات المستخدمة لقياس الفاعلية للأفراد المتدربين ؟)، ثم الدعم التنظيمي (ما هو الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا ؟)، وأشار (Lyria, 2014) أنه لابد من تحديد الموظفين الذين هم بحاجة إلى التدريب والتطوير قبل إجراء عملية التعلم . وذلك لأن اغلب الأفراد المتميزين لم يتم اكتشافهم وما زال البعض منهم غير معروف داخل المنظمة، بينما اقترح (Bersin, 2013) ، (حيدر، ٢٠٢٠) أن عملية التدريب والتطوير تقوم على تنمية الموارد البشرية والتدريب المنهجي والتعلم العملي وتطوير إدارة المعرفة ، كذلك لابد من التركيز على عمليات التعلم المستمر والتخطيط للتنمية الشخصية وهي خطة يتم وضعها من قبل الأفراد أنفسهم للتعلم وتحمل مسؤولية صياغة الخطة وتنفيذها مع تلقي الدعم من المديرين .

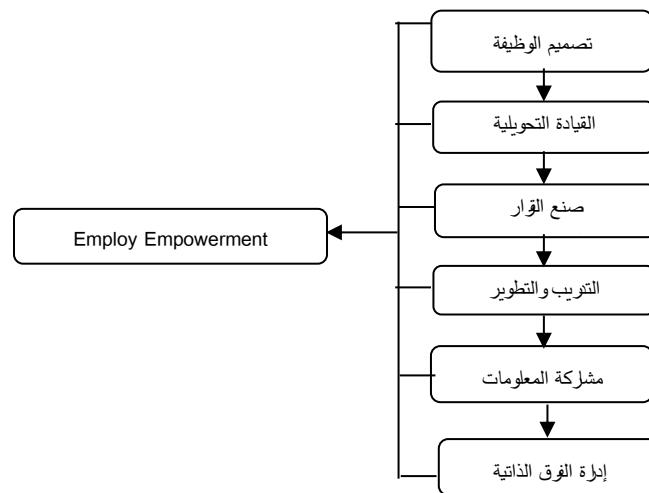
٢- ادارة المعرفة: عرفها (Korenteng, 2014)، بأنها نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدماء إلى الموظفين الحاليين والجدد عن طريق استخدام المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهام الدولية على المدى القصير أو الطويل والمشاركة في فرق عالمية، والتدريب متعدد الثقافات، والتوجيه، والتدريب (Almansoori, 2015)، حيث تسمح إدارة المعرفة بـاستثمار رأس المال الفكري لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة و تعزز قدرة المنشأة على تحقيق ميزة تنافسية كما ساهمت في تحول المؤسسات من التمسك بالأنماط التقليدية حتى تصبح مجتمعات معرفية، وشجعت الأفراد العاملين بمختلف الهيئات و المؤسسات على الإبداع والإبتكار (Donia, 2014)، (منال، ٢٠١٨) .

ج- تمكين المواهب :

عرفه (H acini& Dahou , 2018) هو تحرير شخص ما من الرقابة الصارمة من التعليمات والسياسات والأوامر، ومنح الفرد حرية تحمل المسئولية عن أفكاره وقرارته وأفعاله لإكتشاف موارده الخفية (القدرات والمهارات)، كما يرتبط التمكين بإعادة توزيع الطاقة وهو شكل من أشكال مشاركة الموظفين، كما عرفه (Sandhya& Sulphey, 2020) (Kimolo, 2013) بأنه أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، فالقادة التحويليين لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من اتخاذ القرار عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت ، وخلق مناخ المشاركة و التي عن طريقه يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وأكد (Kimolo, 2013) أن التمكين يساعد في التنبؤ بالتخطيط للتعاقب.

وعرضت دراسة (Hacini & Dahou, 2018) نموذج مقترن لعملية التمكين داخل المنظمات الذي يبرز أهمية تطبيق ممارسات التمكين داخل المنظمات و علاقته ب استراتيجيات إدارة الموهاب:

شكل رقم (٤)



Source: HACINI., I., DAHOU., K., (2018) Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context Eurasianm, Journal of Business and Economics University of Mascara, Algeria . V. 11(21), 49-68.

وتدعم دراسة (Kimolo, 2013) النموذج السابق حيث أعتمد الباحث على نفس العوامل الداعمة لعملية التمكين وهى (إعادة تصميم الوظيفة،القيادة التحويلية،تبادل المعلومات،توافر بيئة عمل مرنة،تقاسم وجهات النظر بشأن الإستراتيجيات والرؤى والتوجه المستقبلي،التفويض،تشجيع الموظفين والثناء عليهم،الاتصالات، التعاون،المشاركة،فرق الإدارة الذاتية ، التدريب والتطوير المستمر).

وربما نرى الباحثة بعد عرض أراء الباحثين بأن التمكين هو الإهتمام بموهاب الأفراد الفردية وفلسفاتهم وتدريبهم للحصول على طرق مبتكرة لرعاية موهابهم ، وزيادة المعرفة ، وتدريبهم على المهارات القيادية، وأن الأفراد المتمكّنون هم مصدر الأفكار الجديدة مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية في حال توفير الوقت اللازم والتدريب والموارد الازمة ،وأخيرا التمكين يتيح للموظف العمل بشكل مستقل ليصبح مبتكر ومبدع.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن استنباط أبعاد تمكين الموهاب في الأبعاد السلوكية التالية (القيادة التحويلية، إشراك الموظفين) وهو ما سوف يتم تناوله بالشرح والتفصيل فيما يلى:

١-القيادة التحويلية: توصلت دراسة (Hacini & Dahou , 2018) ودراسة (شهوان، ٢٠٢١) لابد من توافر القيادة التحويلية أي لابد من التحويل من القيادة التقليدية للمعاملات إلى القيادة التحويلية والتي تعني قدرة القائد على التأثير وفهم معتقدات وسلوكيات الآخرين من خلال العمل معهم، وكذلك تشجيع القيادة الأفراد الموهوبين على القيام بالأعمال بشكل أفضل من مستويات الأداء المتوقع، كما أن القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف المطلوب.

٢-إشراك الموظفين: عرفت دراسة (Sandhya & Sulphey, 2020)، ودراسة (Kimolo, 2013)، ودراسة (Sandhya & Sulphey, 2020)، ودراسة (Pandita & Sampurna, 2013) أن إشراك الموظفين هو السماح بالمشاركة المنتظمة للموظفين في تحديد كيفية عملهم وتقديم اقتراحات لتحسين العمل وتطويره، ووضع الأهداف والتخطيط الجيد لتحقيقها ومراقبة أدائهم، كما تعد عملية إشراك الموظفين في القرارات من الأمور التي تساعد على تحسين الروح المعنوية لهم ، مما ينعكس على الشركة من خلال رفع مستوى إنتاجية وولاء الموظفين لها، بمعنى كلما زاد ارتباط الموظف بالشركة زادت خبرته مما يجعله مُوجهاً للموظفين الجدد، ولا يمكن الاستغناء عن مهاراته في مساعد الموظفين .

د – الاحتفاظ بالموظفين:

أشارت الدراسات (Alhadid, 2017)، و (Sandhya & Sulphey, 2020) أن الإحتفاظ بالمواهب يتمثل في الجهود التي تقوم بها الشركة للإحتفاظ بالموهوبين والحد من معدل دورانهم ، بينما اشار Lindskog, et,al, (2016) أن الاحتفاظ بالمواهب هو ما تقوم به المنظمة للإحتفاظ بالموهوبين وتطويرهم عن طريق تطبيق مجموعة من السياسات لتحقيق الهدف المطلوب، وأكدت دراسة (Baruah & Das, 2013) أن الاحتفاظ بالمواهب هو جهد منهجي لإنشاء وتعزيز البيئة التي تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل من خلال وجود سياسات وممارسات الاحتفاظ بالموظفين، بينما عرف (Kaur, 2017) أن الاحتفاظ بالموظفين يشير إلى مدى قدرة المنظمة على تشجيع موظفيها ودعمهم للبقاء في المنظمة لأطول فترة ممكنة، من خلال مجموعة من السياسات تمثل في التدريب والتعليم وبيئة العمل المرنة والمكافآت والعوائد وتطوير المهنة، والاتصالات وتحفيز الموظفين.

وأشار (Armstrong, 2009) أن المنظمات تتحمل الكثير من التكاليف في حال دوران الموظفين المولعين وهي : (التكاليف المباشرة المتعلقة بالتوظيف وتكاليف الإستبدال (الإعلانات ، المقابلات ، الإختبارات وغيرها .. ، التكاليف المباشرة المتعلقة بعملية التدريب، تكاليف الوقت الذي يقضيه أخصائي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين

في التوظيف والتدريب ، خسارة الناتج بسبب التأخير في الحصول على بدائل ، فقدان المخرجات بينما يكون المبتدئين الجدد على منحني التعلم لإكتساب المهارات والمعرف.

تشير الباحثة لتجنب دوران الموهوبين لابد من الإهتمام بنظام المكافآت الإجمالية الذي أشار إليه العالم Armstrong,2010 والذي يمكن توضيحه من خلال النموذج التالي:

شكل رقم (٥)

العوائد	ال الأجور	الفرد	Communal
المعاشات	الأجر الأساسي		الجماعة
العطل الرسمية	الأجر المشروط		
الرعاية	المكافآت النقدية		
امتيازات أخرى	حوافز طويلة الأجل		
المرونة	مشاركة الأرباح		
بيئة العمل			
الثقافة التنظيمية			
القيادة	التدريب والتطوير		
الإتصالات	إدارة الأداء		
المشاركة	التطوير الوظيفي		
توازن الوظيفة مع الحياة الأسرية	التخطيط للتعاقب		
التقدير الغير مالي			

نموذج يوضح نظام المكافآت الإجمالية وفقاً للعالم (Armstrong., Michael 2010)

rmstrong,s Essential Human Resource M Armstrong., Michael ., (2010), A management Practice A Guide To P people M management. London Philadelphia New Delhi. Kogan Page. HF5549.17.A758. p274.

ويفسر النموذج نظام المكافآت الإجمالية، حيث يتكون هذا النظام من مصفوفة ، حيث يمثل الأجر والفوائد (العوائد) المكافآت المادية وهي ضرورية لتعيين الموظفين والإحتفاظ بهم ويمكن بسهولة تقليدها من المنافسين ، بينما تمثل (بيئة العمل والتدريب والتطوير) مكافآت غير مادية أو غير ملموسة ، وهي لا يمكن تقليدها بسهولة وهي ضرورية لتعزيز القيم المادية ، أي يؤكد مفهوم المكافآت الإجمالية على أهمية التعويضات وأن المنظمات التي تركز على المكافآت المالية وغير المالية سوف تتميز بالفعل .

كما أشار (Armstrong, 2009) أن تقديم المكافآت هو اعتراف رسمي للأفراد بإنجازاتهم ومساهماتهم، كذلك أشارت الدراسات (Holland, 2015) (Birou&Hoek,2020) (Sandhya& Sulphey, ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة عكسية بين الإحتفاظ والدوران حيث أن الإستراتيجيات الضعيفة للدوران تؤدي إلى دوران أعلى ، وان الدوران الطوعي يساعد على التخلص من الموظفين الغير منتجين أو ضعيفي الأداء، وأكد (Korantng, 2014) وجود علاقة طردية بين الإحتفاظ بالموظفين وزيادة الإلتزام والإنتاجية للعاملين أى لابد من إدارة المواهب الفعلية من خلال سياسات الموارد البشرية الإستراتيجية مثل (إدارة المهنة والتعاقب الوظيفي وتقييم الأداء) كما أن محددات الأحتفاظ تتشابه مع محددات إستقطاب الموهبة بالإضافة إلى مجموعة من العوامل منها (معاملة الشخص الموهوب بثقة واحترام، توافر نظام جيد لتقييم الأداء، تشجيع الموهوب بشكل دائم، توافر نظام الإتصالات).

وربما ترى الباحثة أن استراتيجية الحفاظ على المواهب هي محصلة لمجموعة من الممارسات كالجذب والتطوير والتمكين والتحفيز، حيث أن عملية الجذب تكون على أساس معايير محددة بعناية للأفراد المطلوبين، وكما أن عملية تطوير الموهوبين تعمل على صقل المواهب، وبالتالي سوف تؤدي عملية التطوير الشعور بالرضا عن أعمالهم والأداء بالإضافة إلى برامج التقييم العادلة ومنح المكافآت والحوافز على أساس التقييم العادل.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن استنباط ابعاد الأحتفاظ بالمواهب في الأبعاد السلوكية التالية(المكافآت والتعويضات، بيئة العمل المرنة)، وهو ما سوف يتم تناوله بالشرح والتفصيل فيما:

١- المكافآت والتعويضات: أشار العالم (Armstrong, 2009) أن تقديم المكافآت هو اعتراف رسمي للأفراد بإنجازاتهم ومساهماتهم ، وتوصلت دراسة (Armstrong& Michael , 2010) إلى عمل نموذج نظام المكافآت الإجمالية حيث

يتكون من مصفوفة وتمثل الأجر والفوائد (العوائد) المكافآت المادية وهي ضرورية لتعيين الموظفين والإحتفاظ بهم ويمكن بسهولة تقليدها من المنافسين، أى أن الحوافز والتعويضات مجموعة من الوسائل المادية (كالرواتب والمكافآت) و المعنوية (كالشكر و التقدير) يتطلب من المنظمات الناجحة ضرورة تقديمها للأحتفاظ بالأفراد الموهوبين بداخلها ويجب ان يكون ذلك وفقا لسياسات و قواعد المنظمة .

٢- بيئة العمل المرنة : اشار (Lindskog, et.al, 2016) أن الاحتفاظ بالموهبة يجب ان يكون اولوية قصوى للمدربين وهذا الامر لن يتحقق إلا من خلال وجود بيئه العمل الجيدة الشفافه المرنه والاتصال المفتوح وتمكين الموهوبين و عمل تقارير للاداء بصفه دوريه يتم ربطها بالحوافز والاجور والمكافآت، وإعطاءهم الفرص لقياده المنظمه فى المستقبل وشغلهم للوظائف الاستراتيجيه الهامه عن طريق ممارسه التخطيط للخلافه (التعاقب الوظيفي) بالإضافة لتوفير فرص للنمو وتوفير الأمان الوظيفي وخلق بيئه عمل مشجعة للابتكار والابداع والتطوير وتشمل بيئه العمل (الثقافة التنظيمية، القيادة، الإتصالات، المشاركة، توازن الوظيفة مع الحياة الأسرية، التقدير الغير مالي)، بينما أكد (Armstrong& Michael, 2010) أن بيئه العمل والتدريب والتطوير بمثابة مكافآت غير مادية أو غير ملموسة وهي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين وهي ضرورية لتعزيز القيم المادية.

٥ – التعاقب الوظيفي:

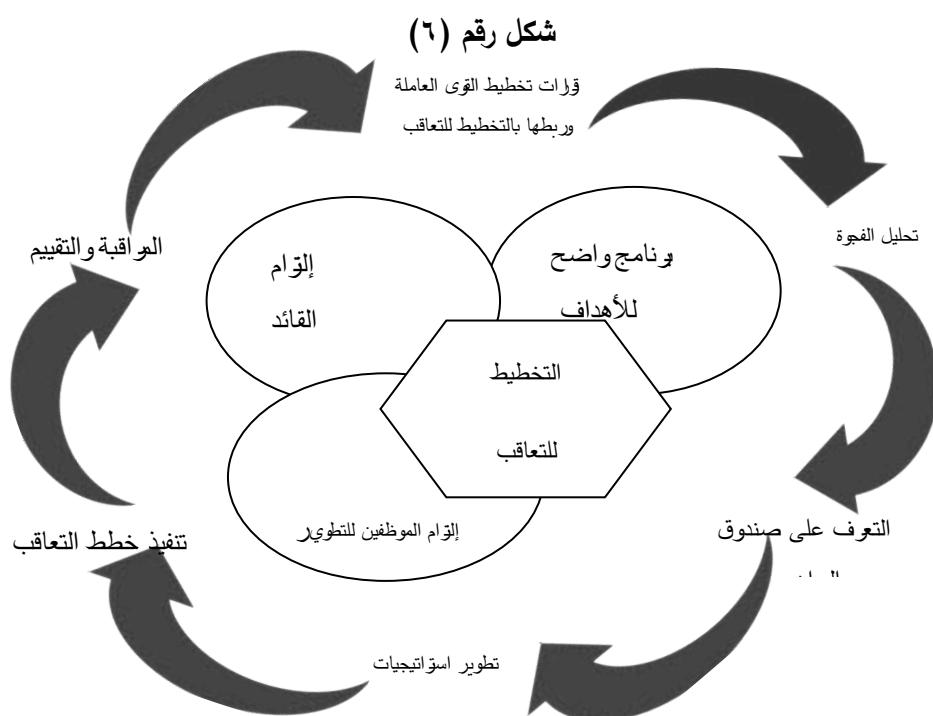
عرف (Mansoori, 2015, Okoro&Iheanachor,2021) أن التخطيط للتعاقب هو جهد استراتيجي منهجي ومدروس لتطوير الكفاءات في القادة المحتملين من خلال خبرات تعلم مفترحة مثل التناوب المستخدم والتدريب التعليمي من أجل ملئ المناصب الرفيعة المستوى بدون مجاملة ، بينما عرف (Armstrong, 2009) أن التخطيط للتعاقب يتم عمله للتأكد من قدرة المنظمة على المدى البعيد أنها تمتلك إحتياجاتها من المديرين لمقابلة اعمالها المستقبلية، وأشارت دراسة (Ali& Mehreen, 2019) أن التخطيط للتعاقب هو الوسيلة التي تجعل المنظمة مستعدة لحل بدائل مكان آخرين (مديرين تنفيذيين أو موظفين موهوبين) عند دورانهم وله أثر كبير على نجاح المنظمة واستمراريتها ، ويشمل مجموعة من العمليات مثل تدريب وتطوير الأفراد للأدوار المستقبلية وهو المفتاح للحفاظ على المنظمة في حالات الدوران للموظفين.

كما عرف (Koranteng, 2014) أن التخطيط للتعاقب هو تدريب الموظفين المتميزين على وظائف المواهب ويشار إليه بمصطلح " التخطيط للخلافة " حيث يتعلق الأمر بردم فجوة الخلافة داخل المنظمة من خلال تدريب وتجهيز الموظفين الموهوبين الآخرين للقيام بعمل المواهب الرئيسية داخل المنظمة مما يساعد على الحفاظ على

قدرة القوى العاملة المتفوقة للتعامل مع الضغوط التنافسية في البيئة المحيطة، بينما اشار (Pandey & Sharma, 2014) أن التعاقب الوظيفي بديل من بدائل التخطيط ، ومن سيتم توجيهه لقيادة المنظمة في المستقبل ، وأشار أيضاً أن التخطيط للتعاقب ليس له تأثير فوري وبالتالي لا تعرف بأهميته الكثير من المنظمات حيث يظهر مفعوله ببطء ، وتشير تأثير تلك الاستراتيجية على المدى الطويل لذلك لا تقدر العديد من المنظمات سريعة الخطى، كما أن التخطيط للتعاقب يختلف من منظمة لأخرى ومن قسم لآخر ، حيث أن عملية التخطيط يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكييف مع تلبية الاحتياجات المختلفة من الأفراد وتحقيق النجاح للمنظمة.

وربما ترى الباحثة أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي تساعد الإدارة على تفادي إى شاغر مفاجئ قد يحدث فى الوظائف، كما يمنح المنظمة كافة الأستعدادات لمواجهة إى شاغر وظيفي يحدث فى المناصب الهامة المؤثرة فى المنظمة من خلال تأمين البديل وإعدادهم بالشكل السليم لتولى المناصب الحساسة فى حال حدوث إى طارئ.

وأشار (Almessabi, 2017 p. 64) أن عملية التخطيط للتعاقب تتمثل في النموذج التالي:



Almessabi.,A.,N.,M.,B.(2017). Critical factors in leadership succession planning: securing the human resources future for government organisations in the Abu Dhabi Emirate, UAE' P.64 . DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.

حيث أستعرضت الباحثة نموذج عملية التخطيط للتعاقب الذي يبدأ :

أولاً: بقرارات تخطيطقوى العاملة وربطها بالتحطيط للكافاءات الضرورية ويشمل معايير (الوظائف التي تتطلب مهارات أو خبرات مهنية متخصصة، المناصب القيادية رفيعة المستوى، وبناء ملف لكل وظيفة، وتحديد كفاءة صاحب العمل المطلوب) ويتم الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق منها (التحليل الوصفي للوظائف، تقييم الأداء، معلومات عن أداء الموظف ومهاراته وقدراته).

ثانياً : تحليل الفجوة أي تحليل العرض والطلب وكذلك تجديد خطة تحديد الاحتياجات من الموهاب ، ويشمل تحليل الفجوة (استخدام الملف الوظيفي للكفاءات لجمع البيانات عن الموظفين المرشحين لمناصب قيادية، عمل قائمة للبدائل المحتملة و يجب تخزينها في قاعدة بيانات بحيث يمكن للمؤسسة بسهولة تتبع المرشحين).

ثالثاً: التعرف على مجموعات الموهاب : (حيث يستخدم القادة مجموعات المرشحين، تحديد الموهاب الأنسب للوظائف الشاغرة ثم تقييم كفاءات المرشحين ثم استخدام أدوات تقييم مناسبة ثم تحديد مصادر الموهاب الخارجية)

رابعاً : تطوير استراتيجية الخلافة : أي يجب على القائد تنفيذ العديد من الإجراءات لتطوير الخلافة منها استراتي杰ات التوظيف والتدريب والتطوير واستراتيجية الحفظ (المكافآت).

خامساً : تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب : أي التسليم والإهتمام بالتنفيذ والإهتمام بالإتصالات وربط التخطيط مع عمليات الموارد البشرية الأخرى .

سادساً : مراقبة وتقييم : أي مراقبة وتتبع أداء الموهاب المختار وإجراء عمليات البحث والمسح بشكل مستمر (التغذية المرتدة)

وبناء على التعريفات السابقة يمكن إستنباط أبعاد التخطيط للتعاقب في الأبعاد السلوكية التالية(الالتزام القادة، التزام الموظف للتطوير) وهو ما سوف يتم تناوله بالشرح والتفصيل فيما:

1-الالتزام القادة : وفقاً لدراسة (McGee & Cannon, 2011 ، Almessabi, 2017) هو منهج منتظم لضمان استمرارية القيادة داخل المنظمة من خلال توظيف وتشجيع وتنمية الأفراد من خلال عمليات التنمية والتطوير بحيث إذا كانت الشركات ترغب في تنمية قادة من داخل مجموعة الموهاب الموجودة بداخلها ولديها الوقت والموارد اللازمة

لتطوير برنامج مفيد وفعال لإدارة المواهب سوف تصبح عنصراً أساسياً من إستراتيجية طويلة الأجل لرأس المال البشري.

٢- الالتزام الموظفين للتطوير الوظيفي: فتوى الدراسات التالية كدراسة (Pandey & Sharma, 2014)، (Okoro&Iheanachor,2021) أن المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية إنخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفين على فهم جيد من مسارهم الوظيفي وضمان أن منظمتهم تفهم بتنميتهما، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباط بعملهم ومنظمتهم، ويتم ذلك عن طريق فحص الملف الوظيفي للكفاءات لجمع البيانات عن الموظفين المرشحين لمناصب قيادية، وعمل قائمة للبدائل المحتملة ويجب تخزينها في قاعدة بيانات بحيث يمكن للمؤسسة بسهولة تتبع المرشحين.

سادساً نتائج الدراسة :

- ✓ يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال فلم يظهر على ساحة البحث بصورة واضحة إلا في بداية التسعينيات من القرن الماضي.
- ✓ يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم متعددة الأبعاد وواسعة النطاق فلم يتم الاتفاق بعد على أبعاده والعناصر المكونة له بشكل قاطع .
- ✓ أن التركيز على أهمية دور الموارد البشرية كسلاح تنافسي قوى في ظل المنافسة العالمية الشرسة جعل القادة والمديرين وأصحاب الأعمال يغيرون نظرتهم إلى الموارد البشرية في المنظمات من مجرد عاملين تقليديين إلى أفراد موهوبين ، والنظر إليهم كأصول إستراتيجية وهامة تزيد قيمتها عن الأصول الرأسمالية الأخرى في منظمات الأعمال .

سابعاً توصيات الدراسة :

- ✓ طرح مفهوم إدارة المواهب على ساحة البحث العلمي في مراكز البحث والجامعات وعقد المزيد من المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل لمناقشة قضائياً وأبعاد هذا الموضوع .
- ✓ ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج التخطيط للتعاقب وادراك أهميتها للمنظمات ومشاركة جميع العاملين المؤهلين للقيادة في هذه البرامج ، مع ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات وبناء ثقافة تركز على إدارة

الموهوب، وتصميم سياسات وإستراتيجيات حديثة للاستفادة من الموارد البشرية الموهوبة في المنظمات مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال.

- ✓ ضرورة وجود إدارة الموهاب كسمى إداري منفصل عن قسم إدارة الموارد البشرية في المنظمات.
- ✓ لابد من تخطيط البداء ومراجعة المناصب الرئيسية والكفاءات والموهاب الحالية لتحديد الكفاءات والموهاب المطلوبة، وتحديد الاحتياجات المطلوبة في المستقبل من الكفاءات والموهاب ومشاركة العاملين في برامج إدارة الموهاب ، مع وضع مقاييس لقياس مدى التقدم والنجاح في تطبيق إستراتيجية إدارة الموهاب مع تطويرها باستمرار، وكذلك الإعلان عن إستراتيجية إدارة الموهاب وتسويقها للعاملين مع توضيح أهمية ومزایا برامج إدارة الموهاب للجميع من خلال الاجتماعات والمؤتمرات والندوات وورش العمل المستمرة وتحصيص الميزانيات الكافية لإجراء برامج تدريبية على كيفية تطبيق إدارة الموهاب .
- ✓ كما توصى الباحثة أيضا بإجراء مزيد من الدراسات في مجال مدخل إدارة الموهاب تتناول القضايا التالية وهي دراسة وتحليل دور إدارة الموهاب في تحقيق الأداء المالي ،وكذلك دراسة وتحليل دور إدارة الموهاب في تحقيق النجاح التنظيمي ودراسة وتحليل دور إدارة الموهاب في تحسين عملية التعلم التنظيمي ،ودراسة وتحليل دور حوكمة الشركات في إدارة الموهاب، ودراسة دور إدارة الموهاب في تحسين الميزة التنافسية.

المراجع:

- الدليمي، مصطفى ابراهيم (٢٠١٦) "أثر ادارة الموهاب على التوجه الاستراتيجي لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن" ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية .الأردن.
- الطالب، عبدالله عبدالله أحمد ، (٢٠١٧) "ممارسات إدارة الموهاب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين :دراسة ميدانية " ، مجلة الاستراتيجية و التنمية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد رقم (١٣).
- الزعبي، إبراهيم بن عبدالله بن عبد الرحمن (٢٠١٣) "إدارة الموهاب : البرنامج العملي للتميز" ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية العلوم والدراسات ، جامعة المجمعة .
- بهاء الدين، دعاء و سليمان، ريم ،(٢٠١٣) " الواسطة" فيروس اجتماعي يهدد بانقراض الموهاب وانهيار قيم المجتمع " ، صحيفة سبق الالكترونية ، جده .
- حيدر، عصام (٢٠٢٠) ، التدريب والتطوير، الجامعة الأفقراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، التسييرالجزائر ، العدد(١٣).
- رضوان، نبيل فتحى احمد (٢٠١٩) ، مدى توافق استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة بالتطبيق على شركات الاتصالات مصر ، رسالة دكتوراة ، كلية العسكرية لعلوم الإدارة ، قسم إدارة الأعمال.
- شهوان، أسامة(٢٠٢١) "القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين" ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل، فلسطين.
- فاطنة، بلقرع (٢٠١٨) " إدارة الموهاب في تحقيق الفعالية التنظيمية" ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة،الجزائر.

مقرى، ذكية (٢٠١٤). "اثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمى" : دراسة ميدانية فى المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية ، مجلة دراسات ادارية ، العراق.

مناع ، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم (٢٠١٧) " تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات " المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، مجلد ٨ .

منال، فراح (٢٠١٨)" دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز- بأم البوachi" ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدى-أم البوachi.

AL Mansoori.,S.,M., (2015)" A Study into the Benefits of Developing Talent Management within the Public Sector: The Case of Abu Dhabi Police General Head Quarters – UAE", A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy of Liverpool., John Moores University.

Almessabi.,A.,N.,M.,B.(2017), "Critical factors in leadership succession planning: securing the human resources future for government organization's in the Abu Dhabi Emirate, UAE" . DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.

Anastasia., K, Sandra., M, Judith .,W., Martin., M (٢٠٢١)," Conceptualizations of Development Approaches to Promote Individual Creative Talent", Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry,PP 31–52.

Andrew Bratton .,(2018), "The role of talent development in environmentally Sustainable hospitality, A case study of a Scottish National Health Service conference centre, The Business School, Edinburgh Napier University Business School, Edinburgh, UK.

Arif 1 Md , A ., A ., Uddin , R .(2016). "Talent Management and Organizational Performance : AnEmpirical Study In Retail Sector in Syihet City , Bangladesh" . Journal of Business and Management .,Vol. 18 , Issue 10 .

Armstrong.,Michael.,(2010).,"Armstrong Essential Human Resource Management Engagement Management Practice A Guide To People Management", London Philadelphia New Delhi. Kogan .

Armstrong.,M.,(2009).,"Armstrong Hand Book Human Resource Management pratice, Great Britain, Cambridge University Press. 11th Edition, Kogan .

Atalla.,F.,A.,(2020).,"the Role Of Talent Management Strategy On Retention The Creative Employees With Special Reference To Real Estate Companies", .Multi cultural Education . Vol.6.pp 97-115.

Baruah ., M., Das.,L.,B.,(2013)," Employee Retention: A Review of Literature, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). Vol.14, Issue (2), PP 88-116.

Bersin., J., (2013)., "Strong Talent Pipeline for The Global Economic Recovery Time for Innovative and Integrated Talent and HR Strategies". Research Report Building A.Bersin By Deloitte. Deloitte Consulting LLP .

Chaturong .,N .,(2020)., "How do MNCs translate corporate talent management strategies into their subsidiaries? Evidence from MNCs in Thailand , Organization and Human Resource Management, Thammasat University, Bangkok, Thailand.

Chidi.,O., N., I., (2021)., "Talent Management And Succession Planning International GBO Business ", Advanced Series in Management, Vol. 26, pp73–89.

Collings, D.,G., Mellah., K., (2009) .,"Strategic Talent Management: A review and research agenda" , Human Resource Management Review, ,pp 304 313.

D., Swallow, ,(2007) " Talent Management and Succession Planning " , White Paper, an independent consultant and formerly CIPD's Adviser - Learning , Training and Development,pp.1-6.

Deborah .,M. ,M .,Francine., S., (2020) .," The Paradox of Attracting Key Talent in the Canadian Cannabis Industry: Turning Over a New Leaf, Managing Talent": A Critical Appreciation,pp .145–162.

Deepika., P., Sampurna., R., M.,(٢٠١١),"Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention" , Industrial And commercial Training, VOL. 50, pp. 185-199.

Donia.,M.,S., (2014).," Talent Management As A Predictor OF Positive Work Related Outcomes For Academic Staff In South African HEL",. Master degree Of Commerce In Human Resource Management., North West University (Mafikeng Campus).

Fruytier.,B., Boselie.,B., Thunnissen.,M., (2013)., "Talent management and the relevance of context:Towards a pluralistic approach",Human Resource Management Review,Vol.23, PP.326-336.

Hacini., I., Dahou., K., (2018).," Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context ",. Eurasian Journal of Business and Economics University of Mascara, Algeria ., Vol. (21), pp.49-68.

Hassan., I., Ahmad., W,(2020) .,"The Impact of High Involvement Management onEmployee Retention" . International Journal of Human Resource Studies. Vol. 10. Pp 90-120.

Holland.,D., (2015).," Talent retention: an interpretive study of talent's pull-to-stay post-acquisition – multiple case study". PhD Thesis.

Joko .,S, Edi., C, Joe., M, Atya., N., A., Dedi., M., (2021), "Identifying talent: public organisation with skewed performance scores", Journal of Management Development, Vol. 40 ,pp. 293-312.

Kaewsaeng-on .,R., (2016).," Talent Management : A Critical Investigation IN The Thai Hospital Industry". Ph.D. Thesis, The University of Salford, Salford, UK.

Kamlesh .,K., M., Manisha .,A, Dhirendra., K., S., (2020), "Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding", International Journal of Organization Theory & Behavior ,Vol. 24, pp. 41-59,

Karin A., King.,(٢٠١٧),," Creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent syste" , Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance .,Vol. 4 ,pp. 298-314 .

Kaur.,R.,(2017).," Employee Retention Models and Factors Affecting Employees Retention in IT Companies" . International Journal of Business Administration and Management. Vol 7.,pp 200-230.

Kehinde, J. s. (2012). "Talent Management: Efffct On Organizational Performance .., Journal Of Management Research .Vol . 4 , pp100-110 .

Kimolol ., K., (2013)., "The Relationship Between Employee Empowerment P ractices And Employee Performance In Regional Development Authorities In K enya". Master Degree .,University Of Nairobi.

Koranteng.,A.,F., (2014)., "Assessing Talent Management As A Tool For Employee Retention- A Case Study Of Procredit Savings And Loans Limited Kumasi". A Thesis f Master of Business Administration ., Knust.

Laura., B., , Remko., V., H., (2020)," Supply chain management talent: the role of executives in engagement, recruitment, development and retention, Supply Chain Management". An International Journal Emerald Publishing Limited .,Vol 24.pp.300-335.

Lindskog.,A., Johansson.,C., Algotsson.,F., (2016).," Talent Retention A case study of two companies' Trainee Programmes. thesis within Business Administration. Jankoping university.

Lyria, R., K., (2013) .," Role Of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Naibobi Security Exchange in Kenya" . International Journal Of Humanities and Social Science , Vol . 3 .,pp.400-418.

Maha ., D., Maria., H., Krisztina., D., (,2020).,"The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan". Problems And Perspectives in Management. Vol. 18, pp.200-230.

Maria,,, S,,, Ahmad .,S, Abdulquddus .,M (2021), "Talent Attraction And Retention Of Private Sector Organizations In Saudi Arabia,Palarch's", Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology .Vol.18 .pp 835-846.

Marina., L, Mariia .,S, Ekaterina .,K .,Daria., K (2021) ." Does gender matter Gender talent migration and its implication for talent management",. Journal of Global Mobility: TheHome of Expatriate Management Research. Vol. 9., pp. 191-216.

McGee.,R., Cannon., A.J.,(2011)," Talent Management and Succession Planning ".2nd Edition.Chartered Institute of Personnel and Development. London. Website: www.cipd.co.uk.

McIntosh., L., (2016). , "Six Key Elements of an Effective Talent Acquisition Strategy". Sharm-SCP, CAE,p.4,

Niedźwiecka.,K.,(2016).," Talent Management As A Key Of Human Resources Management Strategy In Contempoary Enterpies". International conference, Timisoara Romania.

Piti, (2010) .,"The Influence Of Talent Management On Strategy" ,Masters in Business Administration, , Nelson Mandela Metropolitan Universities.

R. Deepa, Rupashree .,B (2021)., "Is my employee still attracted to me? Understanding the impact of integrated communication and choice of communication channels on employee",Corporate Communications:An International Journal,Vol 65.pp.210-232.

Silze R. ,Dowell., B.E., (2010) , "Strategic talent management matters In R., Silzer & B.E., Dowell (Eds.) , Strategy - driven talent management " : A leadership ,San Francisco, CA: Jossey-Bass, ,pp.3-72.

Sandhya S, Sulphey., M., M.,(2020) "Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 70, pp. 325-349.

Sharma.,D., Pandey.,S.,(2014).," Succession Planning Practices and Challenges: Study of IndianOrganisations". Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference. Procedia Economics and Finance.11..Vol 23.pp 152 – 165.

Stephen.,S.,S. Perkins,j., (2019 "Great expectations?Female expatriates' perceptions of organizational performance and development reviews in supporting access to international assignments Career Development International, Vol. 24., pp. 110-126.

Ringo.,T.,A ,(2010) "integrated talent management : part3- Turning talent management into a competitive advantage" : An industry view somers ,NY:IBM corporation", <http://www.human capital institute.org/hci/IBM-2008-part3.dbprop>

Toerien.,C.W., Bussin., M., (2015). "Influence of reward preferences in attracting, retaining, and motivating knowledge workers in South African information technology companies , Journal of Act Commercial .,Vol.,pp130-141.

Walid., A., A., Siti., A., S.,., Al-Hussain.,A, I., (2021).," Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategie" European Journal Of Business And Management Research. Vol. 6.pp130-155.

Zulqurnain., A, Aqsa .,M., (2019).," Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions" , Journal of Advances in Management Research., Vol. 16, pp. 216-233.