

سورة الاحقاف

Université Mohamed KHIDER - Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Science de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

بحث حول إدارة المواهب

تحت إشراف الأستاذ:
داسي وهيبة

إعداد الطالبة:
سرار رفيدة
رحال عبير
رميش رميسة
شتح ابتسام

خطة البحث

مقدمة ✓

المبحث الأول: ماهية إدارة المواهب ✓

المطلب الأول: مفهوم الموهبة وإدارة المواهب

المطلب الثاني: أهمية إدارة المواهب

المطلب الثالث: أنواع إدارة المواهب

المبحث الثاني: مبادئ، عمليات ومهام إدارة المواهب ✓

المطلب الأول: مبادئ إدارة المواهب

المطلب الثاني: عمليات إدارة المواهب

المطلب الثالث: مهام إدارة المواهب

المبحث الثالث: نظام، استراتيجيات، فوائد ومزايا إدارة المواهب ✓

المطلب الأول: نظام إدارة المواهب

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب

المطلب الثالث: فوائد ومزايا إدارة المواهب

الخاتمة ✓

مقدمة

يعتبر التقدم الذي شهدته الإدارة والعمال في السنوات الأخيرة الماضية محفزا أساسيا لتكثيف البحوث والتجارب العلمية التي تسعى إلى تطوير الفكر الإداري بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، الأمر الذي نتج عنه ظهور مفاهيم وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة من أهمها مصطلح إدارة المواهب البشرية.

تطور مفهوم إدارة المواهب البشرية ليظهر كحقل معرفي جديد يأخذ من نظريات وأدوات مختلف العلوم الأخرى كالإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس وعلم الاجتماع، كما يرتبط مفهوم المواهب بعدة مفاهيم أخرى كالابتكار، والابداع، والذكاء العاطفي، فهي أيضا حقول علمية متشابكة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتطبيقات العلمية المعاصرة في إدارة المواهب. وفي هذا العرض سنتطرق إلى أهم العناصر المتعلقة بإدارة المواهب في المنظمة.

الإشكالية



ما هي إدارة المواهب؟ وما هي
أهم العناصر المتعلقة بها؟

المبحث الأول: ماهية إدارة المواهب

المطلب الأول: مفهوم الموهبة وإدارة المواهب

أولاً/ الموهبة لغة: هي العطية والقدرة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره.

ثانياً/ الموهبة اصطلاحاً:

- الموهوب هو ذلك الشخص الذي تكون نسبة ذكائه مرتفعة وقدرته على الإبداع عالية ومستواه في التحصيل الأكاديمي عالياً .
- الموهبة قد تظهر في نسبة الذكاء المرتفع، وقد تبدو أيضاً في نتاجه وأعماله الفنية، كما أنها قد تظهر أيضاً في مستوى عالٍ من العلاقات الاجتماعية والإنسانية.
- الموهوب هو الشخص الذي يظهر أداءً متميزاً في التحصيل الأكاديمي بالإضافة إلى تميزه في بعد أو أكثر من الإبعاد التالية : القدرة العقلية العامة، التفكير الابتكاري، الاستعداد الأكاديمي، القدرات القيادية، المهارات الفنية...

المبحث الأول: ماهية إدارة المواهب

المطلب الأول: مفهوم الموهبة وإدارة المواهب

ثالثاً/ إدارة المواهب:

- هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب وجذب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما.
- إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات والمؤهلات التي تلي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.
- نستخلص أن إدارة المواهب تقوم على مبدأ أن داخل كل فرد موهبة كامنة يمكن اكتشافها وتحريرها، وهي تقوم على أربع استراتيجيات أساسية وهي: استقطاب المواهب، توظيف المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.

المبحث الأول: ماهية إدارة المواهب

المطلب الثاني: أهمية إدارة المواهب

عندما تلي أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها،

وتظهر أهمية إدارة المواهب من حيث:

- 1. التكاليف:** تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب الكبيرة، لأنها ليست متاحة بحرية في السوق هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب.
- 2. المخاطرة:** على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفعالية، لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ كما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم بذلك .
- 3. خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة:** يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المنظمة، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة الحمل على المنظمة، وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المنظمات تفقد عملائها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب.

المبحث الأول: ماهية إدارة المواهب

المطلب الثاني: أهمية إدارة المواهب

ويمكن تلخيص الأهمية في:

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة .
- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة .
- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الايجابية لخدمة المنظمة .

المبحث الأول: ماهية إدارة المواهب

المطلب الثالث: أنواع إدارة المواهب :

حسب سيسيل ديجوكس **dejoux cécil** هناك نوعين من إدارة المواهب أو بمعنى آخر نوعين من المؤسسات التي تطبق إدارة المواهب:

1- النوع الأول: وهو يتعلق بالمؤسسات التقليدية التي تدور محاور إدارة المواهب لديها حول إدارة الكفاءات ، فهي تستعمل أدوات إدارة الكفاءات في التقييمات السنوية

التي يقرها المديرون والذين يتولون مسؤولية تقييم الموظفين، لكن ما هو جديد أنه يطلب من المدير أو المقيم إضافة إلى تقييم أداء الموظف إنجاز مهمة تكميلية وهي تحديد الأشخاص الذين يحققون قيمة مضافة للمؤسسة زيادة عن مستوى الأداء المطلوب منهم تحقيقه بتوفير الجو الملائم لهم عن طريق تطبيق نظم التحفيز المناسبة والفعالة.

2- النوع الثاني: وهو يتعلق بالمؤسسات الحديثة التي تعمل على تطبيق جميع قواعد التسيير الحديثة والذكية والتي تتخذ الابتكار وحرية الموظف المدخل الأساسي لتحقيق

ميزتها التنافسية، وخصوصية هذه المؤسسات أنها تحاول إعادة الاعتبار للنموذج الهرمي.

المبحث الثاني: مبادئ، عمليات ومهام إدارة المواهب

المطلب الأول: مبادئ إدارة المواهب

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة تتمثل في:

- ✓ لكي تتفوق المنظمة على المنافسين لا بد للمدير من زيادة الاستثمار في المواهب من حيث الكم والنوع.
- ✓ على إدارة المواهب أن تسعى إلى اكتشاف المواهب من الداخل والتي تتيحها ظروف العمل في الشركة أو استقطابها من الخارج أي الفرص الخارجية.
- ✓ يجب الاحتفاظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لها حسن الاستثمار فهي من الموارد الثمينة والتي لا يمكن تعويضها.
- ✓ يحتاج الموهوبون إلى إدارة عليها لديها حد أدنى من الموهبة لكي تتمكن من إدارتهم بنجاح.

المبحث الثاني: مبادئ، عمليات ومهام إدارة المواهب

المطلب الثاني: عمليات إدارة المواهب:

❖ الاستقطاب: إن توضيح مسار كل وظيفة وعمل في المنظمة يسهم في:

• بيان فرص التقدم الوظيفي والمواقع التي من المحتمل أن يشغلها العاملون.

• توفير معلومات دقيقة عن فرص التقدم المستقبلي والارتقاء إلى وظائف وأدوار أعلى مما يجعل العاملين قادرين على تمييز المنظمات التي توفر لهم فرص التطور والتقدم المهني

بالشكل الذي يجعلهم أكثر ولاء لمنظمتهم من اليوم الأول للتعين.

• يساعد المتقدمين للتعين على إدراك وفهم ما هي المؤهلات والمقدرات المطلوبة للوظائف وفي كل المستويات مما يسهل اختيار الشخص المناسب للموقع المناسب وكذا يمكنه من

تطوير قدراته لشغل مختلف الأدوار.

• التأقلم والانسجام مع بيئة العمل من اليوم الأول للتعين.

هذا يعني أن المنظمة ولكي تنجح في استقطاب وتعيين أصحاب المواهب عليها أن تقدم لهم وصفا واضحا للمسار المهني لكل الوظائف والعمال فيها، وأن تتعهد

بالالتزام بهذا المسار أمام العاملين.

المبحث الثاني: مبادئ، عمليات ومهام إدارة المواهب

المطلب الثاني: عمليات إدارة المواهب:

- ❖ **تطوير المواهب:** قبل أن تبدأ المنظمة بالتخطيط لتدريب وتطوير العاملين الموهوبين فإنه يجب أن يكون لديها قاعدة بيانات للكفاءات والمؤهلات المطلوبة لكل دور في المنظمة سواء أن كان وظيفة أو موقعا قياديا، وكذلك قاعدة بيانات خاصة بالبرامج التدريبية المتاحة لديها ومن ثم تحديد الفجوة ما بين المطلوب والمتاح من البرامج التدريبية مما يمكنها من التخطيط للبرامج المطلوبة بما يجعلها منسجمة مع متطلبات التدريب .
- ❖ **إدارة أداء الموهبة:** هناك مجموعة من المهمات الأساسية لإدارة أداء المواهب تتمثل في الآتي:
 - أ- تساعد في توضيح أهداف المنظمة وترجمتها إلى الأفراد العاملين فيها.
 - ب- تقدم مفهوما واضحا لما هو مطلوب تحسينه في الأداء فهي تمثل عملية تحسين مستمر.
 - ج- تعتمد على الاتفاق والإجماع في الرأي والعمل ضمن الفريق.
 - د- تحتاج إلى أسلوب إدارة منتج وتشجع طريقة التخاطب بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - هـ- تساعد منافذ التغذية العكسية الخبرات والمعرفة التي يكتسبها الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.
 - و- تقييم أداء الأفراد الموهوبين إزاء الأهداف المتفق عليها بصورة مشتركة.

المبحث الثاني: مبادئ، عمليات ومهام إدارة المواهب

المطلب الثاني: عمليات إدارة المواهب:

- ❖ الاحتفاظ بالمواهب: تُضمن الموهبة المتميزة للعاملين سهولة انتقالهم من منظمة إلى أخرى بسبب ما يطلق عليه اليوم بحرب الحصول على المواهب أي التنافس بين المنظمات على الاستقطاب وجذب أصحاب المواهب إليهم وهذا ما حفز على إدراج عمليات الاحتفاظ بالمواهب ضمن مهام إدارة المواهب حيث ضمنها العمليات التالية:
 - أ- تعزيز شعور العاملين الموهوبين بالعدالة والموضوعية في قرارات المنظمة التي يعملون بها، وكذا بالولاء للمنظمة من خلال قيام المنظمة بتطويرهم وترقيتهم ضمن مسارهم المهني.
 - ب- تعزيز شعور العاملين بأنهم قادرون على تحقيق طموحاتهم في هذه المنظمة أكثر من غيرها وبأنهم يمتلكون السيطرة على مسارهم الوظيفي.
 - م- وضوح متطلبات الأداء ومبررات الانتقال من وظيفة إلى أخرى بالشكل الذي يمكن العاملين من معرفة ما متوقع منهم والفرص المستقبلية المتاحة أمامهم.

المبحث الثاني: مبادئ، عمليات ومهام إدارة المواهب

المطلب الثالث: مهام إدارة المواهب:

إن كلمة مواهب في حد ذاتها لديها وقع خاص، إذ أنها تذهب مباشرة بفكر المستمع إلى شيء خارق أو خلاق، وفيما يلي سوف نتطرق إلى

أهم وظائف إدارة المواهب:

1. تطوير استراتيجيات تهتم بتحديد المطالب الحالية والمستقبلية لخطة المؤسسة.
2. تحديد الكفاءات المتاحة والمطلوبة الحالية والمستقبلية للمؤسسة.
3. تطوير الوسائل والعمليات التي تتوافق مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد العاملين.
4. تطبيق أفضل الوسائل والطرق لتحري واستقطاب الأفراد الموهوبين والطموحين.
5. إيجاد طرق مناسبة للتعامل مع الأفراد الذين يقدمون أي قيمة إضافية للمؤسسة.
6. التأكد من أن الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تضمن تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة حالياً ومستقبلاً.

المبحث الثالث: نظام، استراتيجيات، فوائد ومزايا إدارة المواهب

المطلب الأول: نظام إدارة المواهب:

نلخص نظام إدارة المواهب في العناصر التالية:

- 1. جذب الموهوبين:** على المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي نتيجة لذلك ستمكن من جذب أفضل الأفراد إليها.
- 2. اختيار الموهوبين:** ينبغي على المنظمة تنفيذ برنامج جديد لاختيار الموهوبين، وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي.
- 3. استبقاء المواهب:** ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسين، فهم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المربح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جدا، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية.
- 4. الاعتراف بالموهوبين:** وذلك بتقديم تقارير تقييمية للموظفين عن أعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة اكتشاف نقاط القوة لديهم وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها.

المبحث الثالث: نظام، استراتيجيات، فوائد ومزايا إدارة المواهب

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب

❖ **إستراتيجية إدارة المواهب:** تعرف على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق

الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ويمكن عرض هذه الاستراتيجيات كما يلي:

1. **إستراتيجية الجذب:** أصبحت إستراتيجية إدارة المواهب تبنى على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة، بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة.
2. **إستراتيجية تطوير المواهب:** تعتبر العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها وبالتالي تؤدي إلى تحديد الفرص، ولتطوير المواهب تحتاج المنظمات إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية بالإضافة إلى المهارات والمعارف.

المبحث الثالث: نظام، استراتيجيات، فوائد ومزايا إدارة المواهب

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب

3. إستراتيجية المحافظة على المواهب: إن استراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بهم هما ضروريات أساسية لإدارة المواهب وأن هذه المواهب لا بد لها من

تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها وبالتالي تحتاج المنظمة لفهم ومعرفة أن المواهب ذو قيمة استثنائية لها.

4. إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي: هناك وجهات نظر مختلفة حول كيفية التخطيط للإحلال الوظيفي ولكنها كلها لها جذور مشتركة ،

ففي نظر البعض عملية التخطيط للتعاقب أو الإحلال يتم خلال اختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة ،بينما يراها آخرون على أنها التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من

المواهب الملائمة التي تستخدمها الشركة للتوظيف داخل الشركة.

المبحث الثالث: نظام، استراتيجيات، فوائد ومزايا إدارة المواهب

المطلب الثالث: فوائد ومزايا إدارة المواهب

❖ فوائد ومزايا إدارة المواهب للمنظمة:

1. إدارة المواهب الإستراتيجية تؤدي إلى تحقيق الرؤية التنفيذية.
2. من الممكن ترشيح الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم.
3. إدارة المواهب تقوي الهيكل التنظيمي من خلال بناء رأس مال بشري قوي.
4. تساعد المؤسسة على النجاح على منافسيها وتأسيس وجود قوي في السوق.
5. تبني سمعة طيبة للشركة بين الباحثين عن عمل.
6. تؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار التشاركي من قبل الإدارة.
7. توجه التحسين المستمر في الأداء التنظيمي مما يجعله أكثر كفاءة وفعالية.

المبحث الثالث: نظام، استراتيجيات، فوائد ومزايا إدارة المواهب

المطلب الثالث: فوائد ومزايا إدارة المواهب

❖ فوائد ومزايا إدارة المواهب للموظفين:

1. إدارة المواهب تبدأ بيئة إيجابية في المنظمة حيث يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي.
2. يحصل الموظفون على فرصة للتعلم وتحسين أنفسهم مما يحفزهم على الأداء بشكل أفضل.
3. تساعد برامج التدريب والتطوير الموظفين على تعلم شيء جديد، مما يعزز مهاراتهم ومعارفهم الشخصية.
4. تركز المنظمة على نمو الفرد وتحسينه ومن ثم يطور الموظفون شعور الاعتناء بالمنظمة والانتماء لها.
5. تبقى الموظفون مرتبطين بالمنظمة لفترة طويلة.
6. الاعتراف والمكافآت ترفع مستوى ثقة الموظف.
7. التعلم الدقيق، يضيف إلى خبرة الموظفين.

الخاتمة



في الختام يمكن القول بأن بقاء المؤسسة واستمرارها يرتبط بما تقدمه للمواهب من اهتمام ورعاية وتنمية، لذا تشير أدبيات الإدارة المعاصرة إلى ضرورة وجود إدارة فعالة للمواهب، خاصة مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر على الوضع الحالي والمستقبلي.

شُكْرًا

عَلَى حَسَنِ الْإِصْغَاءِ

وَالْمُنَابَعَةِ