

ورقة بحثية بعنوان
التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب

المؤتمر الثاني
العائد الاستثماري لرأس المال البشري
جمهورية مصر العربية
القاهرة
الفترة من ٢٠ الى ٢٢ أكتوبر ٢٠٢٢

الباحث
الدكتور حمد محمد المري

٢٠٢٢

التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب

الإطار المنهجي للبحث

مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين أما بعد.

فهذه ورقة بحثية حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب وقد قسمت هذه الورقة الى مبحثين منفصلين الأول منهما هو التخطيط الاستراتيجي وسوف نطرح في هذا المبحث مفهوم التخطيط والاستراتيجية ثم نجلهما في مفهوم واحد وهو مفهوم التخطيط الاستراتيجي اما المبحث الثاني فقد تطرقت له من خلال التعريف بالموهبة ومفهوم إدارة المواهب ثم الاستراتيجيات لإدارة المواهب وختمت بخاتمة فيها الخلاصة وأهم التوصيات متمنيا أن يكون هذا البحث قد ساهم في توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة المواهب.

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في صياغة دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة المواهب ويسعى البحث للإجابة على هذه التساؤلات الآتية:

١. ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في اكتشاف المواهب؟
٢. ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في جذب المواهب؟
٣. ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تدريب وتطوير المواهب؟
٤. ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تمحيص وفرز المواهب؟
٥. ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في المحافظة على المواهب؟

أهمية البحث

من المحزن اننا في الوطن العربي مازلنا في أسفل الركب علميا وخصوصاً ما يتعلق بالتطور التكنولوجي والمعرفي ولم نستطيع أن نحقق النجاح في التحول المطلوب نحو منهج التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة، ومن هنا تبرز أهمية البحث في توضيح دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة المواهب في المنظمات واكتشاف تلك المواهب وتطويرها والمحافظة عليها والاستثمار الناجح فيها في ظل هذه المتغيرات المتسارعة.

الهدف

يهدف هذا البحث لتوضيح دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المواهب وأهم الاستراتيجيات المستخدمة ومعرفة تأثيرها على المنظمات. كما أن هنالك أهمية كبرى للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المواهب لضمان الاستثمار الناجح في تلك المواهب الامر الذي يعتبر من الأمور الحاسمة في حسم المنافسة لصالح تلك المنظمات.

منهجية البحث

استخدمت المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في هذا البحث والخروج بتوصيات مهمة للمؤتمر فيما يخص إدارة المواهب.

الكلمات المفتاحية

التخطيط: المقصود التخطيط الاستراتيجي

الإدارة: المقصود إدارة المواهب

الموهوب الصغير: المقصود طلبة المدارس

الموهوب الناشئ: المقصود طلبة المعاهد والجامعات

الموهوب العامل: المقصود جميع العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول مفهوم التخطيط الاستراتيجي

مقدمة

التخطيط الاستراتيجي يعتبر من المفاهيم الحديثة والجديدة في علوم الإدارة ، وهو مكون من كلمتين هما التخطيط ، والاستراتيجي وقبل الكلام حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي كلقب أو علم على فن جديد يستحسن معرفة معنى كل كلمة على حدة أعني كلمة التخطيط وكلمة الاستراتيجي ثم بعد ذلك سنخرج على معنى مصطلح التخطيط الاستراتيجي كفن مستقل وعلى النحو التالي :

أولاً: مفهوم التخطيط

ثانياً: مفهوم الاستراتيجية

ثالثاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط.

١. المعنى اللغوي للتخطيط: هو اثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة والرسم، وهو أيضا التسطير والتهذيب^١.
 ٢. المعنى الاصطلاحي: هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له^٢.
- أ. التنبؤ بالمستقبل ويشمل امرين هما:

(١) تحديد الغايات والاهداف المنشودة

(٢) معرفة المخاطر المحتملة

ب. الاستعداد للمستقبل ويشمل امرين هما:

(١) وضع الية للوصول الى الغايات والاهداف المنشودة

(٢) وضع حلول مسبقة لتلك المخاطر المحتملة.

^١ علي المضواح، التخطيط الاستراتيجي للتعليم المستمر ص٢ الشبكة العنكبوتية

^٢ حمد محمد المري ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات ، دار الجنان للنشر والتوزيع الأردن ص١٩

ثانياً: مفهوم الاستراتيجية: هي كلمة عسكرية اشتقت من الكلمة اليونانية (strategus) وارتبط لفظها من الناحية التاريخية بلفظ الحرب وقياداتها الاستراتيجية فهي تعني فن قيادة الجيوش .

ومما لا شك فيه أن مصطلح الاستراتيجية تغير في معناه كثيراً عن معناه الأصلي وتعددت استخداماتها، ونظراً لسرعة إيقاع الحياة ومع مرور الزمن أصبحت الاستراتيجية تعني التكامل في العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإعلامية وغيرها، وقد اهتم بها علماء الإدارة الذين حاولوا تطويرها بما يتناسب مع بيئة الأعمال الخاصة بهم.

لذلك برز للاستراتيجية بصورة عامة عدة تعريفات ارتبط معناها بالظروف المكانية والزمانية التي قيلت فيها وبالأحداث التي انبعثت منها وبالمدارس الفكرية التي تمخضت عنها وبالأشخاص (القادة والمفكرين) الذين صاغوها ، ففي البداية ساد تعريف المفكر البروسي كلاوز فيتز الذي حصرها في المعارك للوصول لهدف الحرب ثم تبعه آخرون مثل (مولتكة ،المرشال فوش ،وليدل هارت) مع بعض التغيير لكنهم لم يخرجوها من عباءة المفهوم العسكري الى أن جاء الجنرال اندرية بوفر اذ يعتبر القوة جزء من احد ابعاد الاستراتيجية بقوله عنها انها فن استخدام القوة للوصول الى هدف السياسة ، ثم توالى التعريفات والمفاهيم على هذا النحو ، ومن خلال متابعتنا لتاريخ تطور الاستراتيجية ، فإن الاستراتيجية تعني الاتي^١:

١ . المنهجية العلمية: حيث انها اداءة مبنية على منهجية علمية يمكنها من

سبق الاحداث وتوقعها والاستعداد للمستقبل

٢ . التخطيط المرحلي: أي الوصول الى الأهداف والغايات المنشودة عبر خطط

مرحلية ومتتابعة وكلا منها مكمل للآخر

^١ عبدالوهاب محمد بكري، مفهوم الاستراتيجية في الإسلام، المطبعة العسكرية، جمهورية السودان ص ١١

٣. تحديد الأهداف والوسائل : ويتم ذلك بتحديد هدف لكل مرحلة وتوفير الوسائل اللازمة من إمكانيات مادية ومعنوية للوصول الى الغايات والاهداف المنشودة.

ويتضح لنا مما سبق ان للاستراتيجية سمات وعلى النحو التالي:
أ. ان الاستراتيجية هي الجسر الذي يؤدي الى تحقيق الغايات والاهداف المنشودة

ب. لا توجد استراتيجية جاهزة وصالحة في كل الحالات والازمنة.
ج. ان الاستراتيجية عبارة عن عصارة الفكر والتفكير لدراسة الوضع ككل وتحديد أنسب الطرق والوسائل للعمل ضمن القضايا التي لا ترى بالعين المجردة وانما بواسطة الحدس والتفكير العلمي الصحيح.

ثالثا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة والجديدة في علوم الإدارة والتي أهتمت بها الدول المتقدمة ومنظمات الاعمال مما أكسبها ميزة تنافسية في محيط تلك الاعمال, وأكتسب التخطيط الاستراتيجي شهرة واسعة على مستوى العالم , ووجد اقبالا كبيرا بين منظمات الاعمال في شتى المجالات , ولا يمكن معالجة إشكالية متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة المواهب دون النظر لمعرفة التخطيط الاستراتيجي وأبعاده ومتطلباته لكي نستطيع من خلاله إدارة المواهب بالشكل المثالي والفعال , ومن هنا سوف نسلط الضوء على معرفة التخطيط الاستراتيجي بشكل مختصر وهناك العديد من التعريفات للتخطيط الاستراتيجي وقبل ان نورد تلك التعريفات هنالك ثلاث أسئلة اذا جاوبنا عليها بشكل صحيح وصريح استطعنا بسهولة ويسر معرفة وفهم التخطيط الاستراتيجي, وأول هذه الأسئلة اين موقعك الان؟ والسؤال الثاني اين تريد ان تصل؟ والسؤال الثالث كيف تصل الى ما تريد؟ وسوف نوضح بشكل مختصر الإجابة على هذه الأسئلة الثلاثة.

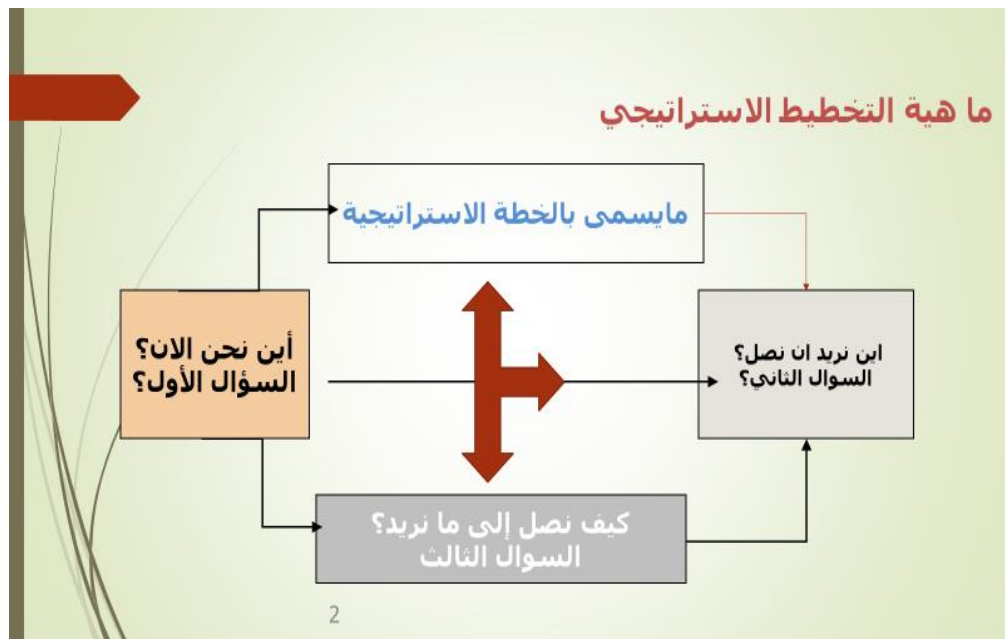
الإجابة على السؤال الأول وهو اين موقعك الان؟ أي اين موقع منظمتك الان ؟ وللإجابة على هذا السؤال لابد لنا من اتخاذ نموذج من نماذج التحليل الاستراتيجي

ونحلل المنظمة من خلال معرفة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة المتمثلة في (نقاط القوة، ونقاط الضعف، الفرص، والتهديدات) والبيئة الخارجية المباشرة والمتمثلة (العملاء، المنافسون، سوق العمل، الأجهزة الرقابية، والموردون، وغيرها وكذلك تحليل البيئة الخارجية العامة والمتمثلة (العوامل السياسية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الثقافية والاجتماعية، والعوامل التكنولوجية، والتشريعات والقوانين، والعوامل البيئية وغيرها .. الخ)

اما الإجابة على السؤال الثاني وهو اين تريد ان تصل؟ أي اين تريد ان تصل بمنظمتك بعد فترة زمنية محدده فالإجابة تكون بوضع رؤية طموحة للمنظمة وواقعية وقابلة للتنفيذ. وتعريف الرؤية (هي صورة مستقبلية للمنظمة بعد فترة زمنية محددة).

اما الإجابة على السؤال الثالث وهو الاهم كيف تصل الى ما تريد الوصول اليه أي كيف تصل بمنظمتك الى تحقيق الرؤية وهذه الكيفية هي ما تسمى بالخطه الاستراتيجية وذلك بعد معرفة اهم القضايا التي استخرجناها من التحليل السابق للمنظمة ووضع أهداف استراتيجية ثم أهداف فرعية تقودنا الى حل هذه القضايا وتحقق لنا رؤيتنا مع وضع معايير ومؤشرات لقياس تلك الأهداف ثم وضع برامج ومشاريع لتنفيذ تلك الخطه. بعد ذلك نقوم بشرح الخطه للعاملين في المنظمة بشكل مبسط ويسير ثم ننفذ الخطه ونقوم بالمراقبة والمتابعة لتصحيح أي انحرافات قد تحدث اثناء عملية التنفيذ. هذا بشكل مختصر جاوبنا على الأسئلة الثلاثة انظر الشكل (١).

وعليه عرفت التخطيط الاستراتيجي بأنه (تصور المستقبل ومعرفة الواقع الحالي وكيفية الوصول الى المستقبل بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة)



المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموهبة

مقدمة

تمثل إدارة الموهبة عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات واكتسابها ميزة تنافسية على غيرها وذلك يرجع لاحتفاظها بالموهوبين والاستثمار فيهم اذ تعتبرهم راس مال وعائداً كبيراً على تلك المنظمات من خلال استخدامها لمنهج التخطيط الاستراتيجي لإدارة تلك المواهب واتضح ذلك جلياً بأن الميزة التنافسية لم تكن فقط في نظم المعلومات وأنظمة العمل المتبعة والهياكل التنظيمية والمعدات والمنشآت بل تمتد الى أهم من ذلك وهو العنصر البشري الذي يدير ويشغل تلك الأنظمة والمعدات وهذا ما تنبته له إدارة المواهب باستخدامها استراتيجيات هامة في مجال اكتشاف واستقطاب الموهوبين والمحافظة عليهم مما أكسب هذه الإدارة أهمية قصوى في منظمات الاعمال.

من الأهمية بمكان قيام إدارة المواهب بربط تلك المواهب بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة وذلك برسم استراتيجية فعالة للموهوبين بما يتوافق مع رؤية ورسالة المنظمة وانسجام تام بينهما لتحقيق الغايات والاهداف المنشودة باستخدام الموهوبين في مختلف المجالات.

تعريف الموهبة

بدأ مصطلح الموهبة بالانتشار بشكلٍ واسع بين منظمات الاعمال لارتباطه بنجاح هذه المنظمات والمساهمة في تعزيز القدرة التنافسية لديها لذا فأنتني سأورد بعض تعاريف ومفاهيم الموهبة في هذا البحث.

الموهبة لغة

ورد في المعاجم العربية المختلفة بأنها ما خوزه من الفعل وهب أي أعطى شيئاً من غير مقابل إذن فالموهبة هي العطية بلا مقابل.

الموهبة اصطلاحاً

اما اصطلاحاً فيختلفون في تعريف الموهبة فهي عند بعضهم القدرة على الانتماء الى الشريحة العليا من المجتمع الذين يتصفون بالذكاء المرتفع، وعند البعض الاخر القدرة أو الامكانية لإظهار مستوى عالي من الأداء أو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، وهذه بعض تعريفات الموهبة وعلى النحو التالي:

١. يعرفها الكراوي بأنها (مجموعة من العاملين الذين لديهم الأفكار والمعارف والمهارات ومنحهم الإمكانيات على إنتاج القيمة من الموارد المتاحة لديهم)^١.
٢. اما صيام وعزيزة عبدالرحمن فيعرفونها بأنها (القيمة النادرة التي يصعب تقليدها ولكن لها خصائص محددة وأنها ليست دائماً واضحة ،وبالتالي فهي مجموعة القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة)^٢.
٣. بينما يرى كل من (Silzer&Dowell,2010) بأن الموهبة تشير الى الافراد والمجموعات الذين يتمتعون بقدرات استراتيجية التي تمكن المنظمة من تحقق أهدافها القصيرة المدى والبعيدة^٣.
٤. وفي هذا الصدد يرى كلا من الدكتور زكريا الدوري والدكتور يعرب السعدي بأن الموهبة هي التمتع بمعرفة ضمنية تنعكس بفعل منتج خلاق عبر عملية التعلم والتفاعل مع البيئة وان ذلك يعني أن الشخص حامل الموهبة يقوم بالفعل المنتج بشكل عفوي وتلقائي^٤.

من متابعتي لهذه التعاريف للموهبة فقد لاحظت من هذه التعاريف عدم تعريف الموهبة كموهبة وانما عرفوا الموهبة بالأشخاص الموهوبين وغالبيتها تدور حول ذلك ولم اجد تعريف يختص بالموهبة لذاتها من هنا فأنتني بذلت قصار جهدي لكي أصل الى تعريف

^١ قدور سعد كنجو، دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين ، جامعة إبيلا الخاصة

^٢ المرجع السابق.

^٣ زكريا الدوري ويعرب السعدي، استراتيجية إدارة الموهبة وتكاملها مع استراتيجية الاعمال بحث لمؤتمر جامه الزيتونة ص ٤

^٤ المرجع السابق ص ٥

للموهبة نفسها لذلك عرفتھا (الموهبة نوعان النوع الأول ھي ھبة فطرية يتم صقلھا وتطویرھا بالتدريب والمحافظة علیھا بالالتزام، اما النوع الثاني ھي عبارة عن مھارة مكتسبة يتعلمھا الموهوب من خلال مؤثراً خارجي ويطورها بالتدريب ويحافظ علیھا بالتوجيه).

تعريف لنا اخر للموهبة بأنها ھي (معرفة او مھارة فطرية يتميز بها الشخص عن غيره) تم فيه مراعاة الحدود.

المفاهيم ذات العلاقة والفرق بينهما

ھناك مفاهيم ومصطلحات تتشابه مع الموهبة وتتفق معها في جزئيات وتختلف في جزئيات أخرى وھي مفاهيم ھامة جدا لذا حاولت بشكل مختصر ان اعرض بعضها لتوضيح الفرق بينها وبين الموهبة ومن ھذه المفاهيم كلا من التفوق والابداع والعبقرية وھي على النحو التالي:

١. العبقرية: ھي ما يشير الى القوة العقلية في الندرة كدرجة الذكاء المرتفعة جدا أو الإبداع العالي جدا أو التحصيل العالي جدا فالعبقري مبدع وموهوب وذو تحصيل عال في المجال الذي تظهر فيه عبقرتيه والعبقرية أعلى ما تعنيه اختبارات الذكاء^١.

٢. الابداع: ھو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطویر فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مھما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله^٢.

٣. التفوق: ھو الذي يظهر أداء مرموقا بصفة مستمرة في أي مجال من المجالات ذات الأھمية^٣.

^١ يوسف الطائي ومحمد الكرعاوي، أسس إدارة المواهب في منظمات الأعمال المعاصرة، دار المنهجية ص ٢٠

^٢ الشبكة العنكبوتية المنهل نت

^٣ يوسف الطائي ومحمد الكرعاوي، مرجع سابق ص ٢١

إدارة الموهبة

تمثل إدارة المواهب تحدياً كبيراً، للمنظمات والدول، في ظل الظروف المحيطة بها، وفي ظل العولمة، وسرعة إيقاع الحياة، وفي ظل ظروف عدم التأكد، لذا كان الاهتمام بإدارة المواهب من أولويات المنظمات والدول المتقدمة وخصوصاً التي تتمتع باستخدام منهج التخطيط الاستراتيجي مما أعطاها ميزة تنافسية وقدرة فائقة على الاستثمار الناجح في إدارة المواهب بداية من مرحلة الاكتشاف ثم الجذب والتطوير والمحافظة عليهم وباستخدام أفضل الأساليب والاستراتيجيات لإدارة مثل هذه المواهب.

أن مصطلح إدارة المواهب من المصطلحات الحديثة والجديدة في بيئة الأعمال ولغاية اليوم لم يأخذ حقه الوافي من الدراسة وهو مصطلح مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمصطلح إدارة الموارد البشرية ولم يستغل عنها بعد وقد يستغل عنها أو يحل محلها في المستقبل وهذا ما أتبناه وأنادي به وسوف أوصي به في نهاية هذا البحث.

تعريفات إدارة الموهبة

هنالك عدة تعريفات لإدارة المواهب منها الآتي:

١. يعرفها أبوشیخة بأنها (مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تعنى بامتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية) ^١.
٢. اما Sloan فيعرفها بأنها (إدارة عالمية لأرضية الموهبة بشكل استراتيجي ، لوضع الشخص المناسب في الموقع المناسب وفي الوقت المناسب) ^٢.
٣. ويعرفها Campeanu-Sonea,et.al بأنها (مجموعة الأنشطة المتداخلة والمتراصة التي تقوم المنظمة من خلالها باستقطاب واستدامة وتطوير الافراد

^١ أبوشیخة، نادر إدارة الموارد البشرية ،إطار نظري وحالات عملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ص ١٠٩

^٢ زكريا الدوري ويعرب السعدي، مرجع سابق، ص ٧

الموهوبين الذين تحتاج إليهم في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية)^١.

من خلال متابعتنا للتعريف السابقة وغيرها فأنا نعرف إدارة المواهب بأنها (مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها إدارة المواهب لتحديد احتياجاتها واستكشاف وجذب وتدريب وتمحيص المواهب ثم المحافظة عليها).

أهمية إدارة المواهب

تتميز إدارة المواهب بأهمية قصوى في المنظمات المتقدمة وقد ذكرت بعض المجموعات الاستشارية في أبحاثها ودراساتها وعلى رأسها مجموعة Boston بأن إدارة المواهب حصلت على التصنيف الأول من حيث أهميتها في إدارة الموارد البشرية وزادت أهميتها من حيث اعتبارها من بعض المنظمات أنها امراً إلزامياً لتلك المنظمات حيث يشير تقرير Deloitte بأن الاحتفاظ بإدارة المواهب هو من الأولويات بنسبة ٨٧٪ من مدراء المنظمات ، وهناك العديد من العوامل توضح أهمية إدارة المواهب كما ذكرها (Ashton&Morton2005) وهي كالتالي^٢:

١. الحلقات الجديدة لنمو الأعمال التي تتطلب أنواعاً مختلفة من المواهب.
٢. الظروف الاقتصادية المعقدة التي تتطلب إدارة استثنائية وفعالة للموهبة.
٣. ظهور منظمات كبيرة تتعامل مع أهم موارد القيمة في عالم اليوم وهم الافراد الموهوبين.

اما الحميدي والطيب فقد ذكرو بأن أهمية إدارة المواهب تظهر من خلال الاتي:

١. التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
٢. تحديد بدلاء المراكز الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
٣. تكوين أوعية المواهب لكل مستوى تنظيمي داخل المنظمة.

^١ وائل إدريس ومحمود ابوجمعة ، إدارة الموهبة ،مدخل اداري استراتيجي ،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ص١٤٠
^٢ المرجع السابق، ص١٤٢، ١٤١

٤. تفادي اضطرابات العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

٥. المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.

وهناك أسباب أخرى تدل على أهمية إدارة المواهب وهي:

١. الاستجابة للعولمة والتغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال.

٢. الوظائف الحديثة تتطلب قدراً عالياً من التعليم والتدريب المتطور في مجال

المعرفة مما يتوجب البحث عن موهوبين لهذه المرحلة.

مبادئ إدارة المواهب

تقوم إدارة المواهب على بعض المبادئ الهامة نوردتها على النحو التالي^١:

١. الإنجاز : ويقصد به اقتران المواهب بالإنجازات وترتبط صفة الموهوب بإنجازه

عملاً متميزاً.

٢. الثقافة : يجب أن تتعامل المنظمة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من

المبادئ والأساليب المهيئة لظهور ونمو الموهبة.

٣. الاختيار والتعيين : لم تعد أساليب التعيين العاطفية صالحة لاكتشاف المواهب

وتحتاج عملية الاختيار إلى مختصين في هذا الجانب.

٤. التدريب : فالشخص الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام

التي يتحتم عليه القيام بها والتركيز على التدريب النوعي.

٥. الاتصال : يحتاج الموهوب إلى قيادات إدارية ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة

في توصيل الرسائل والمعاني والمفاهيم وكذلك التغذية العكسية من الموهوبين.

٦. المسؤولية في التقييم : يجب أن تتوفر لدى المسؤولين عن إدارة المواهب

المسؤولية في تقييمهم استناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد

من الطاقة وتمكنهم من استعادة نشاطهم.

^١ محمود عبد الفتاح، إدارة الموهبة في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ص ١١

٧. الذكاء العاطفي والاجتماعي : لاشك ان هنالك ارتباط وثيق بين الموهبة والذكاء وينبغي العمل على تنشيط ذكائهم الاجتماعي.

٨. إدارة الصراع : غالبا ما يكون الموهوبين سببا أو طرفا في الصراعات التي تحدث في المنظمة فموهبتهم مثار مشكلات مع بعض العاملين والصراع يحتاج الى حكمة الإدارة في التعامل مع الموهوبين.

استراتيجيات سداسية المواهب

هنالك العديد من الاستراتيجيات التي قد تستخدمها إدارة المواهب وكثيرا من الكتاب حصرها في ثلاث أو أربع استراتيجيات حسب وجهة نظرهم والبعض الآخر زاد حتى اوصلها ثمان استراتيجيات وبعضها قد يكون مكرر لما قبله أو ادخل فيها ما ليسى منها لذلك سوف أورد بعض الاستراتيجيات التي أعتقد أنها حوت أهم تلك الاستراتيجيات بل أضفت عليها إضافات جديدة لم تكن موجودة وقد أسميتها سداسية إدارة المواهب وعلى النحو التالي:

١. استراتيجية تحديد الاحتياجات: وهذه من أهم المراحل وعلى ضوءها سوف يتم معرفة احتياجات المنظمة من المواهب المختلفة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة لمعرفة المستوى الحالي والتطلعات المستقبلية للأداء المستهدف وذلك من خلال الأساليب المعروفة لتحديد ومعرفة الاحتياجات ويجدر بنا الإشارة الى الأسئلة الستة المساعدة لمعرفة وتحديد الاحتياجات ومنا الاتي:

أ. ماذا؟ أي ماهي أنواع المواهب المطلوبة تغطيتها؟ ماهي الخصائص المطلوبة من المواهب لشغلها بالموهوبين؟ ماهي خصائص الموهوبين أنفسهم؟.

ب. من؟ أي من هم الموهوبين المستهدفين؟

ج. أين؟ هل الموهوبين المطلوب جذبهم من داخل المنظمة أو من خارجها؟

د. متى؟ ماهي الفترة الزمنية لجذب الموهوبين خلالها هل خلال عام او أكثر
هل هي على مرحلة واحدة او عدة مراحل وهكذا.

هـ. لماذا؟ ماهي الأهداف المرجوة من جذب هؤلاء الموهوبين وعلاقتها بأهداف
المنظمة؟.

و. كيف؟ ماهي أفضل طريقة لجذب الموهوبين سواء من الداخل او الخارج
وماهي التكلفة المالية لمثل هذه العملية وما مدى جدواها في تحقيق رؤية
ورسالة وأهداف المنظمة ؟ .

بالإجابة على هذه التساؤلات وغيرها نستطيع تشخيص وتحديد الفجوات المطلوب
شغلها من الموهوبين ، وبعد معرفة الاحتياجات والفجوات المطلوبة تنطلق
رحلة الاستكشاف سواء من داخل المنظمة او من خارجها.

٢. استراتيجية الاستكشاف: وهذه هي مرحلة الانطلاقة للمنظمة، في مجال الاهتمام
بالمواهب والموهوبين ومن هنا تبدأ رحلة البحث عن المواهب ، لذا يتوجب على
المنظمة من وضع قاعدة بيانات ، مهمة للموظفين الموهوبين من داخلها وكذلك
قاعدة بيانات للموهوبين من خارجها وتحديثها باستمرار وكذلك تأسيس شبكة للخارجين
في مختلف التخصصات المطلوبة وهذه تساعد المنظمة وتسهل عملية الاستقطاب
والجذب مستقبلا ، مما يعطي المنظمة ميزة تنافسية عن غيرها .

هنالك نوعين من الاستكشاف داخليا وخارجيا وتتم عملية الاستكشاف من خلال
عدة أمور ومنها على سبيل المثال الاتي:

أ الاختبارات والمقاييس المعروفة.

ب. تقرير الأداء عن الموهوبين

ج. استخدام العلاقات الشخصية الجيدة في معرفة الموهوبين.

د. عمل مسابقات وجوائز في مواضيع مختلفة لاكتشاف المواهب.

هـ. طرح الأسئلة والاستبيان للموهوبين لأخذ آراءهم في أداء المنظمة التابعين لها.

و.. افتراض بعض الازمات في المنظمة وأخذ وجهة نظر الموهوبين فيها
لحل هذه الازمات بأفضل الأساليب والطرق الإبداعية؟

٣. استراتيجية الجذب: تقوم إدارة المواهب بأمداد المنظمة بالمواهب المطلوبة والمحددة في الاستراتيجية الاولى من احتياجات المنظمة للموهوبين وذلك باختيارهم بعناية فائقة مبنية على الجدارات والقدرات والكفاءات للموهوبين وهذا الاختيار من أجل دعم الاستراتيجية الكلية للمنظمة ومساهمتها في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ، وهناك عوامل تساعد في سهولة جذب واستقطاب الموهوبين ومنها الآتي :

أ. وجود قيادة محبوبة ومنفتحة على الجميع.

ب. تمتع المنظمة بسمعة ممتازة.

ج. وجود علامة تجارية للمنظمة تميزها عن غيرها.

د. وجود مميزات مالية مغرية للموهوبين داخل المنظمة.

هـ. مشاركة الموهوبين في وضع استراتيجية المنظمة وتبنيها والدفاع عنها.

و. تمتع المنظمة بقيم ومبادئ تميزها عن غيرها.

ز. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب عامل جذب للموهوبين.

ح. وجود برامج ومشاريع ودورات وندوات ومؤتمرات للمنظمة داعمة

للموهوبين وإبداعاتهم ونشرها في وسائل الاعلام المختلفة.

ط. إشباع رغبات الموهوبين الضرورية والكمالية في مختلف المجالات.

ي. اختيار النظم والأدوات الجاذبة للموهوبين.

ص. اشباع حاجات إثبات الذات من خلال الترقية والاثراء الوظيفي.

ع. وأخيرا تحسين خدمات ما بعد التقاعد.

٤. استراتيجية التدريب والتطوير: عملية التدريب والتطوير عملية متكاملة تشمل

جميع الموهوبين القداماء والجدد لتدريبهم وتطويرهم والاستفادة منهم اقصى استفادة وهذه العملية تحتاج الى برامج التعلم والتعليم بالإضافة الى البرامج المتعلقة بتنمية المهارات والمعارف المختلفة والتركيز على برامج تنمية الإدارة والقيادة ومهارات الابداع وريادة الاعمال وذلك من خلال (البرامج والمشاريع المختلفة والندوات والدورات والمؤتمرات الهامة والمتعلقة بتنمية المواهب) والمنظمات المميزة تصمم برامج خصيصا للاهتمام بالمواهب الصاعدة والقادمة ، هنالك ما يسمى معادلة الموهبة كما ذكرتها هلين وتقول في هذا الصدد لكي يكون الموظف فعال لابد من توفر ثلاث أمور (القدرة، التحفيز، الفرصة) اذا مفهوم المعادلة هي (القدرة، والتحفيز، والفرصة = تساوي الموهبة الفعالة) ، لذلك هنالك أمور تساعد في تحقيق ما تصبوا اليه تلك المنظمات ومنها الاتي:

أ. التزام القيادة العليا بدعم الموهوبين.

ب. الدعم المتواصل للموهوبين في مواقع العمل.

ج. تبني مشاريع صناعة المواهب في مختلف الأحوال ودعم الموهوبين.

د. ربط استراتيجية التدريب والتطوير باستراتيجية المنظمة ككل.

هـ. اختيار برامج خاصة وحديثة لتطوير الموهوبين ودعمها .

و. اشراك الموهوبين في عملية التدريب والاستفادة منهم وتهيئتهم لذلك.

والموهبة وحدها لا تكفي بل تحتاج لتعزيز وتطوير باستمرار وذلك من خلال زرع الثقة في الموهوب وتخطي المشاكل والعقبات التي تعترضه، وزرع حب العمل الجماعي في الموهوبين للاستفادة من بعضهم البعض ، في تنمية مواهبهم وابرازها ، مما يؤثر في تحسين الإدراك وتنمية السلوك وتطوير الأداء.

٥. استراتيجية التمييز والفرز هذه الاستراتيجية هي استراتيجية التمييز والفرز

أي يتم تمييز تلك المواهب لذلك لابد لإدارة المواهب من تمييز وفرز تلك

المواهب التي لديهم وتجديد دمائها ووضع الاختبارات والمقاييس في مجال عملهم ثم يتم تحويل من لا يتجاوز تلك الاختبارات والمقاييس الى إدارات أخرى في المنظمة ويكونوا على علم مسبق بهذه الاختبارات والمقاييس حتى يستعدوا ويجتهدوا ويبدعوا وهذا هو المقصود من هذه الاختبارات والمقاييس.

بناء على نتائج التمييز والفرز ، ترقى بعض المواهب الى مناصب وقيادات أعلى والبعض الآخر ينتقل ،الى مواقع أخرى والبعض الآخر يبقى كما هو والبعض الآخر يتم تحويله الى إدارات أخرى في المنظمة ، ولا يبقى في إدارة الموهوبين الا الموهوبين المنتجين فقط.

في هذه المرحلة هنالك ما يسمى بالتدوير الوظيفي وهذا وجه من أوجه التخطيط الاستراتيجي حيث لا يبقى الموهوب في موقعة سنوات طوال والأفضل من وجهة نظرنا أن تكون المدة من (٣-٥) سنوات لان العطاء يستمر حتى ثلاث سنوات بعدها يقل الحماس والعطاء ومع نهاية السنة الرابعة يبقى العمل روتيني لذلك لابد وأن ينتقل الى مواقع أخرى لكي ينتج ويبدع من جديد.

٦. استراتيجية المحافظة: هذه هي المرحلة الأخيرة من سداسية إدارة المواهب

وهي من أهم الركائز للحفاظ على أعلى ماتملكه المنظمة وهم الموهوبين واتباع أفضل الطرق والأساليب للحفاظ عليهم، ومن هذه الأساليب نورد الاتي: (١)

أ. الملاحظة والمتابعة للموهوب من خلال اللقاءات المخططة وغير المخططة
ب. تقديم العروض المتميزة للموهوبين من حيث الانتقال الى مستويات أو وظائف أو أماكن لاستثمار موهبته.

ج. تقديم الحوافز المادية والمعنوية غير الدورية في المناسبات والاحتفالات والمؤتمرات التي تعقدها المنظمة.

د. الاحتفال بالإنجازات والنجاحات التي يحققها الموهوبون وتقديم الجوائز والشهادات وتكريمهم بشكل مؤسسي.

١ محمود عبد الفتاح، إدارة الموهبة في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ص ٤٤

- هـ. تقديم المنح الدراسية والتدريبية المتميزة للموهوبين وهذه من أهم أنواع الاستثمار في الموارد البشرية.
- و. التدريب الداخلي والخارجي بما يصلح موهبة الموهوب ويطورها واحساسه بالحاجة لهذا التدريب ومدى منفعة العلمية والمادية والمعنوية وكذلك تشجيعهم لتدريب الآخرين وصلح مواهبهم والاستفادة منهم في هذا الجانب.
- ز. الرواتب المغرية والعلاوات المنصفة مقارنة بالمنظمات المماثلة.
- ح. وضع المشاريع بعيدة المدى والمتوسطة واشراكهم فيها.
- ط. وضوح القيادة وتوزيع المهام بالشكل العادل وبناء فرق العمل.
- ي. تهيئة موقع وجو العمل له تأثير ايجابي ومباشر على الموهوبين.
- ص. احساس الموهوبين بأنهم يحظون بالرعاية من قادة المنظمة وموقع اهتمامهم مما يكسبهم الولاء والالتزام بحب العمل والدفاع عن منظماتهم.
- ع. الاهتمام بالشؤون الخاصة للموهوبين ومعالجة جميع مشاكلهم داخل وخارج المنظمة

الخلاصة

مما سبق يتضح لنا جليا أن هنالك علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب وأن التخطيط الاستراتيجي السليم والمبني على أسس علمية وصحيحة كان له الأثر الإيجابي في نجاح إدارة المواهب ومن هنا فإن النظرة الاستراتيجية لإدارة المواهب هي التكامل مع استراتيجية المنظمة ككل وإن وجود أصحاب الكفاءات والخبرات والموهوبين في المنظمة يمنحها الميزة التنافسية ويضمن استمرار وبقاء المنظمة في مستوى عالي جدا من الفعالية والكفاءة.

التوصيات

خرجنا في نهاية بحثنا ببعض التوصيات للمنظمات والدول اذا اتبعتها فسوف تجد المردود الإيجابي ويمنها الميزة والقدرة التنافسية على غيرها في مختلف المجالات وهي على النحو التالي:

١. تبني الأبحاث المتعلقة بالمواهب وصناعتها ووضع جوائز مالية ومعنوية لها.
٢. وضع إدارة مستقلة للمواهب في الهياكل التنظيمي مرتبطة بأعلى الهرم الوظيفي.
٣. تبني مشاريع صناعة المواهب والعمل عليها من خلال تبني الاتي:
 - أ. صناعة الموهوب الصغير في المدارس (الابتدائية، المتوسطة، والثانوية)
 - ب. صناعة الموهوب الناشئ (طلبة المعاهد والجامعات المختلفة)
 - ج. صناعة الموهوب العامل (جميع الموظفين في القطاعات الحكومية والخاصة)

ختاماً

أتمنى أني قد وفقت فيما طرحت وكل عمل لبني آدم يعتريه النقصان، ولكن لكل مجتهد نصيب وهذا اجتهادنا وبالله التوفيق.

قائمة المراجع

١. احمد ماهر، دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية
٢. أبوشیخة، نادر إدارة الموارد البشرية، اطار نظري وحالات عملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع
٣. حمد محمد المري ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات ،دار الجنان للنشر والتوزيع
٤. خان أحلام ومريم حيفر مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة ، جامعة بسكرة
٥. زكريا الدوري ويعرب السعدي، استراتيجية إدارة الموهبة وتكاملها مع استراتيجية الاعمال بحث لمؤتمر جامه الزيتونة
٦. عبد الوهاب محمد بكري، مفهوم الاستراتيجية في الإسلام، المطبعة العسكرية، جمهورية السودان
٧. علي المضواح،التخطيط الاستراتيجي للتعليم المستمر ص٢ الشبكة العنكبوتية
٨. قدور سعد كنجو، دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين ، جامعة إبيلا الخاصة
٩. محمود عبد الفتاح ،إدارة الموهبة في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
١٠. وائل ادريس ومحمود ابوجمعة ، إدارة الموهبة ،مدخل اداري استراتيجي ،دار وائل للنشر والتوزيع
١١. يوسف الطائي ومحمد الكرعاوي، أسس إدارة المواهب في منظمات الأعمال المعاصرة،دار المنهجية
١٢. الشبكة العنكبوتية مرسال نت .
١٣. الشبكة العنكبوتية المنهل نت .