

تصور مقترح لمؤسسات المعرفة كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إدارة المواهب

إعداد

د. أمنية خير توفيق

مدرس بقسم المكتبات والمعلومات

كلية الآداب – جامعة الإسكندرية

ملخص الدراسة :

يتعين على مؤسسات المعرفة اليوم الإحتفاظ بالعمالة القيمة لديها والتي تعد من أهم وأقيم أصولها، لأنه من الصعب والمكلف الحصول على بديل بنفس التميز في ظل البيئة التنافسية، ومن هنا تبرز حاجة مؤسسات المعرفة اليوم إلى إدارة المواهب البشرية "talent management" بها من أجل إكتشاف العناصر الموهوبة والمبدعة وتولى رعايتها وتنميتها لتأخذ مكانها الصحيح داخل المؤسسة ، فإدارة المواهب تسعى إلى تطوير مجموعة المهارات وإعطاء الفرصة للموظفين لتوسيع نطاق خبرتهم وتجربتهم في العمل، وفي نفس الوقت تقديم المواهب للمؤسسة والتي تحتاجهم لنموها وتطورها في العمل .

لذا رأَت الباحثة ضرورة تسليط الضوء على مدخل إدارة المواهب "Talent Management" وأهمية تطبيقه بمؤسسات المعرفة نظرا للأثر الذي سيلحقه في مؤسسات المعرفة التي تتبنى هذا المدخل وتأثيره على ثقافتها، مع تقديم تصور مقترح لتفعيل مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة معتمدة في ذلك على : منهج التحليل الوثائقي (منهج تحليل المضمون أو البحث المكتبي كما يطلق عليه بعض علماء المنهجية) القائم على النتاج الفكري المنشور حول موضوع إدارة المواهب البشرية بصفة عامة ، بالإضافة إلى خبرة الباحثة الميدانية ومقابلاتها التي أجرتها مع العاملين ببعض مؤسسات المعرفة والقائمين على إدارتها بمحافظة الإسكندرية ، وكذلك من خلال معرفة الباحثة بعدد من العاملين بتلك المؤسسات والقائمين على إدارتها .

الكلمات المفتاحية : الموهبة – إدارة المواهب البشرية – مؤسسات المعرفة

تمهيد :

تعيش مؤسسات المعرفة اليوم بيئة متغيرة ،وتبحث هذه المؤسسات عن آليات حديثة للمنافسة من أجل الحفاظ على قدرتها على التكيف والتأقلم لضمان الإستمرار والبقاء والنمو في ظل التحديات المحلية والعالمية ، ويتعين على مؤسسات المعرفة اليوم الإحتفاظ بالعمالة القيمة لديها والتي تعد من أهم وأقيم أصولها، لأنه من الصعب والمكلف الحصول على بديل بنفس التميز في ظل البيئة التنافسية .

فمؤسسات المعرفة المتميزة هي التي تسأل أولا :من؟، ثم: ماذا ؟ فعندما يكون الأشخاص المناسبين في المواقع الصحيحة تستطيع مؤسسات المعرفة التقدم إلى الأمام نحو تحقيق ما هو أبعد مما وصل إليه منافسيها ، كما أن نجاح المؤسسة لايتوقف على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولكن يجب إختيار أكثر الأشخاص إنجازا لكل موقع في المؤسسة (عبد العال ، ٢٠١٣) (١).

ومن هنا تبرز حاجة مؤسسات المعرفة اليوم إلى إدارة المواهب البشرية " talent management"بها من أجل إكتشاف العناصر الموهوبة والمبدعة وتولى رعايتها وتنميتها لتأخذ مكانها الصحيح داخل المؤسسة ، فإدارة المواهب تسعى إلى تطوير مجموعة المهارات وإعطاء الفرصة للموظفين لتوسيع نطاق خبرتهم وتجربتهم في العمل، وفي نفس الوقت تقديم المواهب للمؤسسة والتي تحتاجهم لنموها وتطورها في العمل(الفرجاني،٢٠١٤)(٢) .ونظرا إلى أن الكثير من مؤسسات المعرفة المعاصرة بمحافظة الإسكندرية تفتقر إلى ثقافة الإهتمام بالمواهب ،حيث تتمحور إدارة الموارد البشرية فيها على قياس الفجوة في الأداء والعمل على معالجته من خلال برامج التدريب والتطوير والتوجيه. وهذا ما لمستته الباحثة بالفعل

من خلال تعاملها بحكم وظيفتها مع العديد من مؤسسات المعرفة على إختلاف أنواعها ومن خلال مقابلاتها التي أجرتها مع بعض العاملين بمؤسسات المعرفة والقائمين على إدارتها ، لذا رأت الباحثة ضرورة تسليط الضوء على مدخل إدارة المواهب "Talent Management" وأهمية تطبيقه بمؤسسات المعرفة نظرا للأثر الذي سيلحقه في مؤسسات المعرفة التي تتبنى هذا المدخل وتأثيره على ثقافتها .

١/١ مشكلة الدراسة :

تسعى مؤسسات المعرفة في العالم العربي إلى البحث عن الموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والكفاءات والجدارات التي تمكنها من التعامل مع المتطلبات الراهنة والمستقبلية في تحقيق رؤية مؤسسات المعرفة ، إلا أن بحث مؤسسات المعرفة عن المواهب جاء فقط لإمتلاكها ولإغرائها للمواهب للإلتحاق بها دون النظر إلى مدى قدرتها وفعاليتها في تحقيق ما تصبوا إليه ، كما أنها أغفلت كيفية التعامل معها والعمل على تنميتها وتطويرها وإستدامتها .

٢/١ أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من النقاط التالية :

- حتى الآن لا توجد دراسة عربية مستفيضة تسلط الضوء على تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة ويعد هذا مؤشرا إلى غياب الوعي بذلك أو ضعفه ، ومن ثم تمثل الدراسة إضافة جديدة لمجال المكتبات والمعلومات لمعالجة واحدة من القضايا المهمة في مؤسسات المعرفة وهي "إدارة المواهب البشرية" لما لها من دور كبير في رفع مستوى الإنتماء التنظيمي لدى العاملين بها من خلال إدارة مواهبهم، كذلك تعد نقطة إنطلاق للأكاديميين والدارسين لبناء دراسات لاحقة .
- تناول الدراسة لأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية وهو مفهوم "إدارة المواهب البشرية".
- أهمية إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة وضعف الإهتمام بها، وعدم وجود تعريف واضح لها وخطوات محددة لكيفية إدارتها ، والخلط بين مفهوم إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية من جانب القائمين على إدارة مؤسسات المعرفة و العاملين بها نظرا لتداخل بعض الأنشطة والإستراتيجيات التطبيقية لكلا المفهومين . وذلك ما إتضح للباحثة من خلال بعض المقابلات التي أجرتها مع العاملين والقائمين على إدارة بعض مؤسسات المعرفة بمحافظة الاسكندرية .
- مساعدة متخذى القرار والمسئولين عن إدارة مؤسسات المعرفة بإختلاف أنواعها على الإستفادة من "مدخل إدارة المواهب" في إدارة المواهب البشرية لديهم من خلال معالجة الدراسة لإمكانية تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بها، ورصد أبرز التحديات التي تواجه تبنى هذا المدخل بمؤسسات المعرفة مع تقديم تصور مقترح لإدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة بما يتناسب مع متطلبات العصر الحديث مما يؤدي إلى الحفاظ على القوى بها والإستفادة منها وتنميتها .

٣/١ أهداف الدراسة وتساؤلاتها :

هدفت الدراسة إلى :

- التعريف بمفهوم إدارة المواهب البشرية ، والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة المواهب .
- تسليط الضوء على الإختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية .
- إلقاء الضوء على مبررات إستخدام مدخل إدارة المواهب بمؤسسات المعرفة على إختلاف أنواعها.

- التعرف على العوامل المساعدة فى نجاح تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة .
- الوقوف على أبرز المعوقات التى تحول دون تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة .
- تقديم تصور مقترح لتفعيل مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة.

لذا سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما مفهوم إدارة المواهب البشرية ، وماهى المبادئ الأساسية التى تقوم عليها ؟
- ما الإختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية ؟
- ما مبررات إستخدام مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة ؟
- ما العوامل المساعدة فى نجاح تطبيق إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة ؟
- ما أبرز المعوقات التى تحول دون تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة ؟
- ما التصور المقترح لإدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة ؟

٤/١ حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية :** التصور المقترح لتفعيل مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة بمحافظة الاسكندرية.
- **الحدود الزمنية :** أجريت الدراسة خلال العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨
- **الحدود المكانية :** محافظة الإسكندرية ،(مكتبات جامعية مثل : المكتبة العلمية المركزية ، مكتبة كلية الآداب ،مكتبة كلية الهندسة ، مكتبة كلية العلوم ، مكتبة كلية الطب البشرى ، مكتبة معهد الصحة العامة) ، (مكتبات مدرسية مثل:مكتبة مدرسة القدس الدولية للغات ،مدرسة سيدى جابر للغات بنين ، مدرسة زهران التجريبية)،(مكتبات عامة مثل : مكتبة قصر ثقافة التذوق بسيدى جابر ، قصر ثقافة الأنفوشي، مكتبة البلدية بالإسكندرية باعتبارها واحدة من أقدم المكتبات العامة فى مصر)، وتم إستبعاد مكتبة الإسكندرية لأنها ذات طابع خاص، وإختلاف إمكاناتها المادية عن باقى مؤسسات المعرفة الأخرى وإهتمامها بتنمية مهارات وكفاءات العاملين لديها وذلك بناء على آراء العاملين بها .

٥/١ منهج الدراسة :

إعتمدت الباحثة فى دراستها على المنهج التحليل الوثائقى (منهج تحليل المضمون أو البحث المكتبى كما يطلق عليه بعض علماء المنهجية) القائم على النتاج الفكرى المنشور حول موضوع إدارة المواهب البشرية بصفة عامة ، بالإضافة إلى خبرة الباحثة الميدانية ومقابلاتها التى أجرتها مع العاملين ببعض مؤسسات المعرفة والقائمين على إدارتها بمحافظة الإسكندرية ، وكذلك من خلال معرفة الباحثة بعدد من العاملين بتلك المؤسسات والقائمين على إدارتها .

٦/١ الدراسات السابقة :

أسفرت عملية البحث التي قامت بها الباحثة عن عدم وجود دراسات عربية أو أجنبية سابقة حول هذا الموضوع، ولكن كانت هناك مقالة باللغة العربية تناولت إدارة المواهب البشرية بصفة عامة، ومقتلتان باللغة الإنجليزية تناولت موضوع إدارة المواهب بالمكتبات الجامعية فقط دون غيرها من المكتبات الأخرى هما :

١/٦/١ : المقالات العربية :

مقالة :حايك ، هيام .(٢٠١٦) بعنوان :إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية بين التشابه والإختلاف . (٣)

تناولت فيها : تعريف إدارة المواهب، وأوجه الشبه والإختلاف بينها وبين إدارة الموارد البشرية ، وشروط نجاح إدارة المواهب، وأفادت المقالة بأنه بالرغم من وجود الإختلافات بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية ، فهذه الفروق لاتزال غير واضحة وربما يرجع ذلك مرده إلى حقيقة أن إدارة المواهب لازالت جديدة إلى حد ما ولم يتم حتى الان الإتفاق على تعريف نهائي لها.

٢/٦/١ :المقالات الأجنبية :

Bugg,Kimberley.(2015),".Best practices for talent acquisition in 21st-century academic libraries". (4)

تناولت المقالة أهمية توفر العاملين الأكفاء المؤهلين لكافة المهن ومن ضمنهم المكتبات الأكاديمية. وأشارت إلى أن تميز مقتنيات وخدمات المكتبة والقيمة المضافة التي تقدمها يعتمد على تميز العاملين بها. ونبهت الدراسة إلى أن زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وشبكات المعلومات العالمية والمصادر الإلكترونية قد دفع المكتبات وبخاصة الأكاديمية منها إلى إعادة التفكير في نوعية ومؤهلات المرشحين لتقديم الخدمات المعلوماتية. وشددت المقالة على أهمية تبني المكتبات استراتيجيات إدارة المواهب لجذب المواهب اللازمة لتحقيق احتياجات العمل المتغيرة، واعتمدت الدراسة أربع محاور رئيسة للتطبيق الأمثل لاستراتيجيات إدارة المواهب، تتمثل فيما يلي: التخطيط الاستراتيجي، بناء مؤسسة جاذبة للمواهب، تكوين روابط مجتمعية لضمان تدفق المواهب، تبني نظام متكامل للاستقطاب والتوظيف.

وكان من توصياتها :ضرورة قيام إدارات المكتبات بمراجعة أساليب استقطاب وتعيين الموظفين الجدد والتحول إلى استراتيجيات تبني المواهب القادرة على تحقيق أهداف المكتبة بدلا من التركيز على الخبرات المكتبية التقليدية، وان أفضل تطبيقات إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين هي تلك التي تعتمد على : التخطيط الاستراتيجي للأهداف، القدرة على جذب المواهب الشابة، تكوين روابط تساعد على تدفق المواهب، وتطوير نظام متكامل للاستقطاب والتوظيف.

Marcum,Deanna.(2015),".talent management for academic libraries".(5)

تناولت المقالة إدارة المواهب بالمكتبات الجامعية من حيث مبادئ التطبيق حيث ناقشت : عملية التوظيف والإختيار والمعوقات التي تواجه ذلك ، الحفاظ على المواهب ، بناء المواهب والحفاظ على تدفق المواهب للمؤسسة ، إعادة تأهيل بعض العاملين أو الإستغناء عنهم ، إستمرارية الحفاظ على المواهب .

ثانياً : الإطار النظري للدراسة :

١/٢ مفهوم الموهبة و إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة :

يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الشائكة والمحيرة في العصر الحالي؛ لما لإدارة المواهب من أثر على المنظمات ،لذا ستعرض الباحثة التعاريف المختلفة التي وردت بالإنتاج الفكري حول ذلك المصطلح :

ولكن فى البداية لابد من توضيح مفهوم الموهبة فهى قضية العصر فالعصر الذى نعيشه الآن هو عصر علم ونبوغ معرفى ، وتشكل الموهبة "Talent" قوة مميزة لإدارة المؤسسة تمنحها سمة التفوق والريادية فى تعاملها مع فرص بيئتها ، ومخاطرها ، وتحدياتها الحالية والمستقبلية (الكساسبة ، ٢٠١٦) (٦) يوضح (Jain .et al,2012) (٧) أن الموهبة يمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية : الموهبة = الكفاءة + الإلتزام + المساهمة .

فالكفاءة : هى القدرة على القيام بعمل ، يعنى المعرفة والمهارات والقيم التى يحتاجها الأفراد للوظائف التى يقومون بها اليوم والغد ،والإلتزام : هو مستوى مشاركة العاملين ويعبر عن العمل الجاد وعمل ما هو متوقع منهم والعمل فى الوقت المحدد ،

أما **المساهمة :** فهى إكتشاف وتحديد المعنى والغرض من العمل .

كما تعرف بأنها "إستعدادا فطريا لدى الفرد يدفعه للتفاعل البناء مع مظاهر مختلفة من عالم التجربة" (الصيرفى ، ٢٠١٠) (٨)

ويعرفها (Ahamadi et al ,2012) (٩) بأنها "القدرة الطبيعية على أن يكون الانسان جيد فى شئ ما خاصة بدون ان يكون متعلم ، حيث أكد على أن الأفراد الموهوبين لا يعرفون بواسطة العمر أو الجنس أو العمل الحالى أو مكان إقامتهم أو خلفيتهم الثقافية،، وإنما هم يعرفون من خلال مهاراتهم وقدراتهم وطاقتهم ورؤيتهم الثاقبة التى يجلبونها للمؤسسة "

وتصنف المواهب داخل المؤسسات كما يشير (Osinga, 2009) (١٠) إلى أربعة أصناف:

- **مواهب قيادية Leadership Talent:** هذه الفئة تقبع في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
- **مواهب أساسية Key Talent:** يشمل النوع الثاني أفراد لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمنظمة نظراً لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه رؤية وتصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وأن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المتخصصين وقادة الفكر أو ذوو المهارات النادرة.
- **مواهب جوهرية Core Talent:** يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون.
- **مواهب داعمة Support Talent:** إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، وكثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الادارية التي قد تصلح للأتمتة،

وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

أما مصطلح إدارة المواهب "Talent Management" فقد حظى بالعديد من التعريفات الخاصة به من قبل الباحثين والدارسين وقد اختلفوا في تعريفه .

فقد عرفها البعض بأنها "إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الأنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على إستقطابهم من جهة وتشخيص مستوى جودة المواهب المتوافرة فى المنظمة حالياً ، وفى جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها بإعتماد معايير موضوعية وبرامج تطوير مستدامة من جهة أخرى والعمل على المحافظة على الموهوبين وإستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي(العنزي، وصالح، ٢٠٠٩) (١١).

وأفاد (Horvathova,2011) (١٢) "بأنها مجموعة من النشاطات الخاصة بالمؤسسة والتي تعنى بإمتلاك وتطوير وتحفيز وإستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المؤسسات الحالية والمستقبلية ."

وعرفها (شاكر، ٢٠١٦) (١٣) بأنها "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات ."

كما عرفها كل من (العنزي، والعقودي، والعايدي، ٢٠١١) (١٤) بأنها "مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وتطوير خزين المواهب ذو الإمكانية العالية والأداء العالي لمثل هذه الأدوار والمناصب وتطوير هندسة متميزة لإدارة الموارد البشرية لتسهيل شغل هذه المواقع من أصحاب المناصب المؤهلين لضمان إلتزامهم المستمر إلى المنظمة "

وعرفها (Aumpam&Upasna,2012) (١٥) بأنها " عملية جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل بالمؤسسة ودمجهم فيها وتطويرهم وتطوير العاملين الموجودين فيها والإحتفاظ بهم ، وتضم إدارة المواهب عناصر عدة هي : إكتشاف المواهب ، وتطويرها ، وتحفيزها ، والإحتفاظ بها "

ويعرف (العزام ، ٢٠١٧) (١٦) إدارة المواهب على أنها " عملية منظمة تقوم على إختيار الموظفين على أساس الجدارات التي يمتلكونها، وتدريب وتطوير وإستدامة هؤلاء داخل المنظمة، وإكتشاف الموهوبين داخل المنظمة وتعزيز وجودهم من خلال إستدامتهم والعمل على تحفيزهم والمحافظة عليهم كمصدر ذات قيمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة".

ويعرف (Waheed, et. al., 2012) (١٦) إدارة المواهب بأنها "نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفعالية وكفاءة عالية".

بينما يعرفها (Li and Wang, 2010) (١٨) على أنها "تنفيذ إستراتيجيات متكاملة، أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والإحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية".

ومن ثم نجد من خلال إستعراض التعاريف السابقة أن هناك اتفاق على أن إدارة المواهب البشرية هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والإحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية . فإدارة المواهب

تركز على الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة. وتعمل في إطار استراتيجي لأهداف المؤسسة المستقبلية من خلال تحديد المناصب اللازمة للنمو وأفضل المرشحين لملي تلك المناصب.

كما نجد أن إدارة المواهب البشرية تعنى للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين ولللبعض الآخر تعنى التفوق بشكل عام لجميع الموظفين ، وهذا يعنى أن جميع الموظفين بالمؤسسات لديهم مواهب وعلينا تحديدها وإكتشافها وتحريرها .

فوظيفة إدارة المواهب هو النظر للأمام ،والنظرة المستقبلية .وإدارة المواهب لا ترفع مرونة المنظمة وتحسن أدائها فقط بل إنها أيضا تعطي المعلومات والأدوات للتخطيط والنمو والتغيير الإيجابي والإملاك ومبادرات الخدمات الجديدة .

وينظر البحث الحالى لإدارة المواهب البشرية على إنها " إلتزام من المنظمة تجاه تعيين وإدامة وتطوير الموظفين الموهوبين عن طريق تحديد المواقع الوظيفية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ،وتطوير ممارسات متميزة للمحافظة على خزين المواهب وتحقيق التلاؤم بينهم وبين الأهداف التى تسعى المنظمة لتحقيقها بغية كسب إلتزامهم وولائهم للمنظمة " .

٢/٢ الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية :

يوجد خلط كبير لدى الكثيرين بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، وربما يرجع ذلك مرده إلى حقيقة أن إدارة المواهب لا زالت جديدة إلى حد ما، ولم يتم حتى الآن الاتفاق على تعريف نهائي لها، حيث ان البعض يعتقد أنها تشير إلى إدارة جميع العاملين في المؤسسة، بينما هناك آخرون يرون أنها لا تشير إلا إلى الأداء الأعلى.

ولكن من المهم أن يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية . وهناك تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ ومسارات تخطيط التعاقب الوظيفي، ولكن هناك فرق واحد مهم وهو نشوء الإختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الاستراتيجية. (صيام ، ٢٠١٣)(١٩)

والخطأ الكبير الذي يرتكبه أصحاب وقيادات المؤسسات هو أنهم يعتقدون أن الجهد الأكبر في ادارة المواهب يتركز في إكتشافهم واستقطابهم وتعيينهم بمراتب مغرية ، ولا يدركون أن الجهد الأكبر المطلوب هو العمل على حمايتهم من الآخرين وتهيئة الحماية اللازمة لاستثمار الموهبة

ويمكن توضيح الإختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب من خلال النقاط التالية :

(حايك . مرجع سابق ٢٠١٦)، (Tarque &Schuler 2012) (٢٠)، (Nilson&Ellstorm,) (2012)(٢١)

التوظيف والتدريب والاحتفاظ كان يتمركز سابقا في حضان إدارة الموارد البشرية حيث هذه المهام هي في صميم مسئولية هذا القسم فقط، في إدارة المواهب العديد من هذه المهام يتم مشاركتها مع مديري الخطوط الأمامية front-line managers والذين يقودون العملية. وبهذه الطريقة المنظمة بأكملها هي المسؤولة عن هذه المهام ، ولها حصة في الأنشطة ذات العلاقة .

- إدارة الموارد البشرية لديها نطاق أوسع من إدارة المواهب، حيث يعتبر البعض إدارة المواهب مكون من مكونات إدارة الموارد البشرية تعني بإدارة وتطوير موظفي المنشأة.

- إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة المواهب فقط، ولا إدارة المواهب هي إدارة الموارد البشرية وحسب، بل إن إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات، بينما إدارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على المهبة.
- تركز إدارة المواهب على الناس: فهي تركز على المهام المرتبطة بالجدارات والسمات السلوكية والخصائص الشخصية، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الوظائف.
- إدارة المواهب تعزز التجزئة، فيما تعزز إدارة الموارد البشرية المساواة: إدارة المواهب تختلف جذريا عن إدارة الموارد البشرية في أن الأخيرة تعامل كل موظف بطريقة مماثلة، وتحاول تجنب التمييز في تخصيص موارد المؤسسة، في حين أن إدارة المواهب تعامل بعض الموظفين بشكل مختلف وتولي اهتماما لمختلف متطلبات المجموعات المختلفة من الناس بينما تهتم إدارة المواهب بفئة المواهب ذات الأهمية الإستراتيجية والذين يتم إدراجهم في مخزون المواهب لتطويرهم وتأهيلهم لشغل المناصب القيادية والإدارية الهامة، هؤلاء لديهم مستويات عالية من رأس المال البشري والتي تأخذ شكل الجدارات الفردية المعرفية، والمهارات و القدرات، والدوافع، والشخصية.
- الموارد البشرية هي أكثر اهتماما بالجوانب الإدارية التي تركز على التعامل مع الأجور، وأيام العطل والإجازات والفوائد والشكاوى والتعويضات والمكافآت والعقوبات، كما أنها تسعى للتأكد من الإمتثال للوائح والقوانين والتركيز على أعداد الموارد البشرية والتكلفة، وليس على نوعية الموارد البشرية المطلوبة، أما إدارة المواهب فهي تتولى مهمة الإعداد المسبق لفئة المواهب اللازمة لتنفيذ خطط المؤسسة من خلال مجموعة من الإجراءات الإستباقية وتركز على المساعدة في تحسين أفضل المواهب في المنظمة والتطوير المهني لهم.
- تقوم تنبؤات إدارة الموارد البشرية على إفتراض أن المستقبل سيكون مثل الماضى وبالتالي نفس الأفراد الموجودين بالمؤسسة سوف يحققوا ما هو مطلوب منهم مستقبلا، في حين تتسم إدارة المواهب بالمرونة والتكيف مع تغير الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة والمستجدات الخارجية.
- إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة وغالبا ما يعكسها وجود خطة على مستوى المؤسسة على المدى الطويل ترتبط بشكل وثيق مع الأهداف العامة لأعمال المؤسسة، في حين أن الموارد البشرية هي أكثر تكتيكية، وتركز على الإدارة اليومية للأفراد في المؤسسة.

٣/٢ المبادئ الأساسية لإدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة :

- تقوم إدارة المواهب على عدد من المبادئ منها : (إدارة المواهب الإستثمار الأمثل للثورة البشرية (٢٠١٧)(٢٢)،(محمد، ٢٠٠٩)(٢٣)،(البخيت، ٢٠١٤)(٢٤)،(كردي، ٢٠١٥)(٢٥)،(أبو الجدائل، ٢٠١٣)(٢٦)،(Little,2010)(٢٧)،(رضوان، ٢٠١٢)(٢٨).
- **الإنجاز:** حيث يطلق خبراء الإدارة مصطلح "ذكاء المهبة" على عملية قياس مدى إقتران المواهب بالإنجازات، فلا نستطيع منح لقب موهوب لأي شخص إلا إذا أنجز عملا يتسم بالنفرد والتميز، والمهبة تتبع من حسن إستخدام المهارات وحسن توظيف القدرات في ظل قيادة تتسم بالحكمة.
- **الثقافة:** فالمهبة ثقافة تقوم على تبنى عدد من المبادئ والاساليب، ويشترك قادة المواهب فى تبنى مبدأ واحد يقول بأن: "الفارق بين النجاح والفشل يكمن فى الأسلوب الذى تختاره للمضى فى حياتك"، كما يؤمنون بأن المعرفة والقدرات أهم من السلطة والنفوذ.

- **الإختيار والتعيين:** فالإختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفين الذين تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الإختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات ، ويقوم هذا الإختيار على مبدأ التفاهم والتحاور بين القادة وأعضاء فريق العمل ، حتى يؤمن كل منهم بقدراته ، وأن المكان الذى يعمل به هو المكان المناسب ومن ثم يقوى لديهم دوافع النجاح
- **التدريب :** فالشخص الموهوب فى حاجة دائمة لإستراتيجية منظمة لقائمة المهام التى يتحتم عليه القيام بها ، لكن الموهبة لا يمكن الإسترشاد بها وحدها للقيام بذلك ، فهذه وظيفة القائد الذى يسارع فى تدريب الموظفين الموهوبين للعمل على ثقل الموهبة بالخبرة والممارسة فى ضوء التخطيط والتقييم ، ويحتاج القائد فى ذلك لمعرفة جيدة بطبيعة عمل المؤسسة وتحديد ما يرغبه من الشخص المتدرب فى ظل نظام من التقييم الموضوعى الدقيق .
- **المسؤولية :** إدارة المواهب تحتم على المسؤولين تولى مهام تقييم أداء العاملين بنوع من المسؤولية إستنادا على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة ، وتمكنهم من إستعادة نشاطهم ، فالتقييم غير الموضوعى والتحيز فى الحكم يقتلان الموهبة ويثيران جوا من الضغائن لا يساعد على الإنجاز والإبداع ، كما يجب الإستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية للأدوار المختلفة .
- **الذكاء العاطفى :** فالموهبة النابعة من الذكاء دائمة الحاجة إلى التنمية والتنشيط ، وإدارة المواهب يجب أن يكون القائد متمتعا بالذكاء ، ومن ثم لديه مرونة فى التعامل مع الموهوبين فى مختلف المواقف والظروف التى تتسم بسرعة التغيير .
- **الإتصال :** فإدارة الموهوبين تحتاج من القائد التمتع بخبرة الإتصال وتوصيل الرسائل بفاعلية ، كما تتطلب منهم الحكمة فى التعامل مع ظروف المواقف الإنفعالية بمزيد من المرونة والمنطقية حتى فى حالات الفوضى .
- **إدارة الصراع :** لا تكاد تخلو المؤسسات من الصراع ، والموهوبين هم الأكثر عرضة للوقوع فى مثل هذه الصراعات ، فموهبتهم تهدد الأشخاص المتقاعسين ، والصراع يحتاج إلى الحكمة فى الإدارة والإستماع المتكافئ لجميع الأطراف وحسن إدارة الحوار فى ضوء السعى الدائم للتوصل إلى إتفاق عادل يرضى جميع الأطراف ويفيد مصلحة العمل .
- **التخطيط :** الإدارة علم يحتاج للمزيد من التنظيم والتخطيط من خلال عدد من السياسات والإستراتيجيات الواضحة المعالم سواء بالنسبة للقائد أو أعضاء فريق العمل ، وخارطة المواهب هى أحد طرق حل المشكلات وتتضمن هذه الخارطة التعريف برسالة المؤسسة فى ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات المستقبلية .
- **بناء سمة مميزة للمؤسسة :** هى مزيج من عناصر التسويق والإتصالات والتقنية التى تساهم معا فى بروز المؤسسة وتكوين صورتها الذهنية فى عين المجتمع فى إطار زمنى قصير وسمعتها فى سوق العمل لدى الباحثين عن العمل .فإستقطاب المواهب للمؤسسة يعنى تسويق المؤسسة لدى الأفراد الباحثين عن العمل ولكى تتمكن المؤسسات من إستقطاب الأفراد ذوى المهارات والكفاءات والإتجاهات المناسبة فلا بد لها من تمييز نفسها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها .
- **مشاركة الإدارة (تعزيز مكانة إدارة المواهب على أجندة الإدارة العليا):** تترك المؤسسات الناجحة أن نجاح ممارسات إدارة المواهب يتطلب رعاية الإدارة (العليا – الوسطى – الإشرافية) لعملية إدارة المواهب وعدم الإكتفاء بمسؤولية الموارد البشرية عنها.

- **تحقيق التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية:** تزداد درجة تعقيد إدارة المواهب بالنسبة للمؤسسات في ظل بيئات ثقافية متنوعة ، حيث ينبغي على المؤسسة أن تتعرف على كيفية الإستجابة لتلك الاحتياجات مع المحافظة على تبنى إتجاه إستراتيجى وإدارى متماسك ، فكثير من المؤسسات المتقدمة تضع لنفسها معايير أداء تدعم تطبيقها قيادات ذات كفاءات تتمتع بنمط قيادى ناجح وأساليب وأدوات موحدة لتقويم الأداء وبالتالي ينبغي تحقيق التوازن بين تلك المتطلبات وإستقطاب وتوظيف المواهب .
- **تضمين قيمة المواهب فى الثقافة التنظيمية:** تنتظر العديد من المنظمات الناجحة إلى ثقافتها التنظيمية كمصدر هام من مصادر مزاياها التنافسية المستدامة ، ولذلك فهى تبذل جهودا كبيرة لدمج قيمتها الجوهرية ضمن ثقافتها التنظيمية ، ومن بين تلك القيم الجوهرية التى تحرص على غرسها مبادئ إدارة المواهب وعملياتها مثل الأساليب الفعالة لإستقطاب وتوظيف المواهب وتطوير القادة وإدارة الأداء، وشمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية .
- **الإساق الداخلى:** يقصد به درجة توافق عناصر إدارة المواهب مع بعضها ، ف تطبيق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة بل يؤدي لنتائج عكسية ، فعلى سبيل المثال و عندما تستثمر المؤسسة فى التدريب وتطوير الكفاءات الواعدة يجب أن تستثمر أيضا فى الإحتفاظ بها ، فالهدف الإستثمار فى تطوير مكامن المواهب وليس فى جمع الشرائح الوظيفية.
- **الإرتباط والتوافق مع إستراتيجية المؤسسة:** تعتبر إستراتيجية المنظمة نقطة الإنطلاق الطبيعية والمنطقية لإدارة المواهب ، لأن الإستراتيجية تساعد على تحديد أنواع المواهب التى تحتاجها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها .
- **٤/٢ مبررات/أهمية استخدام مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة:** (Meyer,2005)(٢٩)، (الحميدي و الطيب ، ٢٠١١)(٣٠) ، (Haskins,2010)(٣١)، (DEVELOPING AN INTEGRATED TALENT MANAGEMENT PROGRAM,2008)(٣٢) .
- **التكاليف:** تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب كبيرة، لأنها ليست متاحة بحرية في السوق هذا يعني أن هناك حاجة للمؤسسات من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب.
- **المخاطرة:** على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفعالية، لكن هناك دائما خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ ما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم بذلك .
- **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 المؤسسة، وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية ، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المؤسسات تفقد عملائها ، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب .
- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- تحديد واضح للاستعداد الموهبي.

- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- المحافظة على المواهب وضمن مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.
- ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة.
- مساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية .
- إنسجام عمل الموظف مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- الدعم الفاعل لتخطيط قوة العمل .
- تحقيق التميز في الخدمة المقدمة .
- ضمان إستمرارية الأعمال .

ومن خلال تلك المبررات والأهمية ستزداد إنتاجية العاملين بمؤسسات المعرفة ، وستتحقق الموائمة بين الأهداف التنظيمية وأدوار المرؤوسين ، وستظهر جهود فرق العمل من خلال التركيز على التميز في الخدمة المقدمة ، وبالتالي ضمان العمل المستمر وتطوير برامج إدارة العاملين بمؤسسات المعرفة .

كما أن هناك حاجة ملحة لدى كل مؤسسة معرفة إلى تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية نظرا لمجموعة من الأمور وهي: (الحميدي و الطيب . مرجع سابق . ٢٠١١) ، (talentmanagement, 2015) (٣٣).

١. النسبة المتوقعة لفقدان قيادات هامة بسبب التقدم العمري .
٢. طول فترة استبدال / إحلال الأفراد المتميزين.
٣. عدم قدرة المؤسسة للاستجابة لفقدان المفاجئ لمواهب هامة .
٤. الصعوبة في إيجاد أفراد ذوي استعداد عالي للترقية.
٥. تكرار الشكاوي حول عدم عدالة قرارات الترقية .
٦. عدم وجود الخليط المناسب والكافي من الأفراد في المستويات والمجالات الوظيفية المختلفة.
٧. ارتفاع نسبة دوران العمل لدى شاغلي الوظائف الحرجة.

٥/٢ العوامل المساعدة في نجاح تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة: (حايك.مرجع سابق، ٢٠١٦)، (النعمة، ٢٠١٥) (٣٤) (campbell & Hirsch, 2013) (٣٥)، (الشرقيين، ٢٠١٦) (٣٦)، (صالح، سعد، ٢٠١٠) (٣٧).

- إنتفاة القادة حولها والتركيز عليها .، فإدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل بدون دعم قيادات المؤسسة .
- تحديد وتقييم القدرات والمهارات الحالية والمطلوبة .
- التوافق مع رؤية المؤسسة ورسالتها .
- قابلية التطبيق على نطاق المؤسسة ككل .
- التأكد من جهوزية المؤسسة وإستعدادها للتطبيق .
- الإنتباه الدائم لتغيرات أولويات المؤسسة ومجال العمل .
- قابلية التطبيق على نحو فعال على المستوى الفردى .
- تكوين الإطار العام للإدارة المبنية على الكفاءات ، وتطوير طرق لربط الموارد البشرية بالكفاءات المطلوبة والتي تشكل قدرات القوى العاملة ، ويمكن إستخدام نموذج تطوير القدرات والذي يتضمن ما يأتي :

- تدوير العمل لزيادة الخبرات وإكتساب المهارات.
- تخصيص مشاريع أو مهام لقوة عمل ذات وظائف متقاطعة .
- التدريب التقنى التخصصى .
- برامج تطوير إدارية طويلة الأمد .
- تنوع فى الأعمال والوظائف .
- وضوح فى عمل الإدارة لا سيما فى المسارات الوظيفية .
- ثبات العائد على المؤسسة من تطبيقات إدارة المواهب من خلال إجراء القياسات والتحليلات الخاصة بأداء ومهارات العاملين قبل وأثناء وفى المراحل المختلفة للتطبيق .
- تطبيق آلية التكامل بين إدارة المواهب وتطبيقات الإدارة المبنية على الجدارات على مستوى المؤسسة.
- إدراك طبيعة الإحتياجات التدريبية للموظفين (المتميزين) ومعرفة منهجيات ووسائل التدريب المناسبة لتطوير الكفاءات لديهم.
- خلق التكامل بين المواهب المختلفة داخل المؤسسة وإستثمار الفرص لعمل التغيير والتأثير على الأداء المؤسسى .
- التخطيط الجيد ذو الأهداف الواضحة والمعايير والنتائج القابلة للقياس .
- الميل للتنظيم اللامركزى فى الإدارة بالقدر الذى يحقق قدرا مطلوباً من الإستقلالية والمرونة فى التنفيذ تأصيل دور القيادة الإدارية فى تهيئة المناخ التنظيمى للإبداع وإظهار المواهب .إختيار القيادات الإبداعية المؤهلة إدارياً .
- توفير الدعم المادى والمعنوى وخلق المناخ المناسب لإظهار المواهب الكامنة لدى الأفراد .

الجذب الإستراتيجى للموهبة باستخدام مستويين :

١. **جذب موهبة داخلى :** عن طريق تخمين وتحديد مواهب المؤسسة ،والعلاقة ما بين المهارات التقنية للوظيفة والموهبة .
٢. **جذب موهبة خارجى :** من خلال جذب وإختيار المرشحين الموهوبين والذين يكونون ملائمين لتنافسية المؤسسة وإستراتيجياتها عن طريق معرفة خلفية الموهوب وطبيعة علاقته الشخصية ومهاراته الثقافية المتعددة .
- خلق مسار وظيفى واضح للمواهب الحالية والجديدة بإستخدام المسار الإدارى ومسار الخبرة للإستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين وتحفيزهم سبقاً لهم.
- تزويد الموهوبين بالتدريب والإرشاد لزيادة إلتزام الجدد والحاليين منهم .
- تقويم السلوكيات والعوائد لقادة أنشطة التدريب والإرشاد مع الأفراد الموهوبين والتى ستروج ثقافة تنظيمية تحفز على الإلتزام والولاء للعاملين الموهوبين الجدد
- قياس فاعلية التدريب والإرشاد عن طريق مؤشرات منها "دوران العمل "

٦/٢ أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة من خلال الدراسة الميدانية والمقابلات التي أجرتها الباحثة مع عدد من القائمين على إدارة مؤسسات المعرفة، والعاملين بها بمحافظة الإسكندرية :

- لا شك أن الإستثمار الأمثل للموارد البشرية يتجسد فى إدارة المواهب فهى الإسلوب الأمثل لبقاء المؤسسات ونظرا لذلك حرصت الباحثة على التعرف على المعوقات التى تحول دون تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية من خلال إستطلاع آراء العاملين والمدراء ببعض مؤسسات المعرفة حول ذلك الأمر وتمثلت المعوقات من وجهة نظرهم فيما يلى :
- الحرص على المؤلف، و مقاومة الجهات الإدارية للإبداع أو التغيير لوضع اعتادوا عليه مع القبول بالتمطية والتقليدية فى الإدارة والنتائج المتحققة.
- عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التغيير، وتشجيع الأفكار الإبداعية الجديدة.
- المديرين بمؤسسات المعرفة لا يعملون فى ظل حرية مطلقة ، وهناك حدودا رسمية وضيقة على حريتهم وسلطتهم فى إتخاذ القرارات تفرضها طبيعة المؤسسة وأوضاعها وعواملها التنظيمية ، حيث تؤثر على عملية صناعة القرارات بعامة، وعلى طبيعة القرارات المتخذة ونوعيتها، وطبيعة المستوى الإدارى الذى يتخذها بخاصة.
- المركزية الشديدة على الكثير من القيادات الإدارية، مع افتقارها للنظرة الحديثة التى يصبح القانون فيها إطاراً للحركة وليس مقيداً للإبداع، مع جمود الأنظمة واللوائح والتشدد الكبير فى تطبيقها.
- ميل الرؤساء إلى التردد فى إعطاء مروضيهم مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على الإبداع فى مواجهة المشكلات.، وخوفهم الشديد من بزوغ نجم أحد العاملين دائمي الإبداع والإبتكار ومناسته له بالمؤسسة.
- الافتقار إلى معايير ومؤشرات واضحة للأداء.
- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير وأهمية توفير أصحاب المواهب بالمؤسسة وإنعكاس ذلك على الخدمات المقدمة .
- عدم تهيئة الفرص التدريبية الكافية التى تتيح الإطلاع على الأساليب الحديثة فى حل المشكلات أو الإدارة، والتي تتيح الفرصة لتنمية الإبداع.
- عدم توافر دورات تدريبية خاصة بإدارة المواهب البشرية، وكيفية تطبيقها بمؤسسات المعرفة مما ترتب عليه وجود خلط كبير لدى العاملين والقائمين على إدارة تلك المؤسسات حول مفهوم إدارة المواهب البشرية وإعتقادهم بأنه يعنى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات.
- التقويم المتسرع للأفكار والحكم عليها بالفشل دون إتاحة الفرص لتجريبها.
- إهمال الأفكار الجديدة والمبتكرة نظرا لعدم توافر الإمكانيات المادية لتفعيلها، بالإضافة إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة للقائمين على إدارة تلك المؤسسات .
- عدم وجود بند مخصص بميزانية مؤسسة المعرفة لتنفيذ مقترحات وأفكار العاملين المتميزين والموهوبين بالمؤسسة .

- عدم وجود خطة سنوية تسيير عليها مؤسسات المعرفة، وإن وجدت فهي تقليدية، أو موجودة على الورق فقط.
- الإيمان بأساليب الإدارة المركزية، والبيروقراطية الإدارية الجامدة.
- صعوبة تعديل اللوائح والأنظمة، والخوف من مخاطر وتبعات تعديلها.
- إختلاف شخصية الموهوبين عن شخصية الأفراد الآخرين من الناحية النفسية والعلاقات الوظيفية والإجتماعية ويحتاجون لمعاملة خاصة من المدراء .
- إختلاف طريقة تفكير الموهوب عن الآخرين ، وكذلك ردود أفعالهم مختلفة عما يتوقعه المدراء ، وكثير ما تكون مفاجئة غير معتادة .
- إنخفاض أعداد العاملين ببعض مؤسسات المعرفة مثل المكتبات المدرسية والعامية بالإضافة إلى عدم تخصصهم في مجال المكتبات والمعلومات ،ومن ثم يرى بعض مدراء تلك المكتبات عدم وجود الحاجة لإدارة المواهب بمكتباتهم.

٧/٢ مقترح لتطبيق منهج إدارة المواهب بمؤسسات المعرفة المختلفة : (٣٨)

- **تعريف المنهج:** هو عملية إدارية تستطيع بواسطتها المؤسسة تحديد وإدارة وتنمية والحفاظ على مجموعة العاملين الموهوبين لديها حالياً ومستقبلياً وضمان تدفق سريان المواهب بالمؤسسة.
- **الرسالة:** نشر ثقافة التميز والإبداع بين العاملين وتوفير بيئة مساعدة للعاملين المتميزين للتقدم المهني بما يتلائم مع الأهداف والاحتياجات الحالية والمستقبلية لمؤسسات المعرفة .
- **الرؤية:** تحول مؤسسات المعرفة إلى مراكز جاذبة وحاضنة للمواهب المتميزة التي تدعم تحولها إلى مراكز تعليمية قائمة على الابتكار والإبداع كما تدعم تحول مؤسسات المعرفة من الاعتماد على المقتنيات إلى الاعتماد على الخدمات، وذلك من خلال استقطاب ورعاية المبدعين والموهوبين من ذوي الاختصاص والمهتمين بالمهنة .

الأهداف:

١. الحصول على أفضل الكفاءات الملائمة لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية لمؤسسة المعرفة، ومواكبتها للتغيرات المتلاحقة والتحول التكنولوجي السريع للمهنة في ظل ندرة تلك الكفاءات والمنافسة الشرسة لاستقطابها، حيث تشير الدراسات إلى أنه بالرغم من تفشي البطالة بين الخريجين إلا أن الكثيرين من أخصائيي الموارد البشرية يعتقدون بتناقص المواهب المتميزة وبالتالي تزايد التنافس عليها .
٢. دعم تحول مؤسسات المعرفة من الاعتماد على المجموعات والمقتنيات إلى الاعتماد على الخدمات وهو ما يتطلب عاملين على أعلى الدرجات من الكفاءة والقدرة على التعامل مع أحدث التقنيات والخدمات الرقمية.
٣. الحفاظ على تدفق المواهب بمؤسسات المعرفة بتعزيز قدرتها على استقطاب وتطوير والحفاظ على المواهب والكفاءات.
٤. ضمان شغل الوظائف القيادية الشاغرة بمؤسسات المعرفة بأفضل الكفاءات المناسبة من داخل المؤسسة ذاتها في ظل وجود عدد كاف من البدائل ذات الكفاءة والموهبة لاختيار الأفضل من بينها.

٥. تنمية روح التنمية المهنية والتطوير الذاتي المستمر والتحفيز على ذلك للعاملين بالمهنة.

الخطوات التنفيذية:

أولاً: الحصول على تأييد ودعم إدارة المؤسسة الأم:

تعد هذه الخطوة هي حجر الزاوية في نجاح تطبيق برنامج لإدارة المواهب بمؤسسات المعرفة والتي تنتمي أغلبه لمؤسسة أكبر منه قد تكون جامعة أو مدرسة أو وزارة حكومية أو شركة أو هيئة عامة أوخاصة، مما يجعلها تخضع للوائح تلك المؤسسة الأم في التوظيف والتدريب والترقية وخلافه، بما يمثل صعوبات حقيقية لتطبيق منهج لإدارة المواهب بالمؤسسة بما قد يغير سياسات المؤسسة الأم، كما أن تطبيق منهج إدارة المواهب يتطلب مع ثقافة المؤسسة Organizational Culture ويتطلب أيضاً قبل البدء فيه التأكد من جاهزية المؤسسة لتطبيقه Organizational Readiness مما يتطلب بذل جهود حثيثة ووضع حلول غير تقليدية لتذليل تلك الصعوبات والنجاح في تبني المسؤولين بالمؤسسة الأم للفكرة. وتمثل الخطوات التالية بعض الأدوات التي يمكن استخدامها لتحقيق ذلك:

١. عرض الفكرة على إدارة المؤسسة الأم من خلال عرض توضيحي Presentation يوضح مفهوم إدارة المواهب والفروق الأساسية بينه وبين بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل تخطيط الموارد البشرية HR Planning وإدارة الأداء Performance Management وتخطيط الإحلال الوظيفي Succession Planning ، مع عرض نماذج لبرامج إدارة المواهب ببعض المكتبات ومراكز المعلومات والمؤسسات الأخرى الغير هادفة للربح ببعض الدول المتقدمة إدارياً.
٢. عرض العوائد الإيجابية المتوقعة على المؤسسة جراء تطبيق المنهج بالاستعانة بنتائج الأبحاث والدراسات المنشورة حول إدارة المواهب وبعض التجارب العملية بالمؤسسات المثيلة، وكذلك عرض الحلول المناسبة لمواجهة تحديات وصعوبات التطبيق.
٣. استخدام استراتيجيات إدارة التغيير لحشد الدعم اللازم وتبني المشروع من المسؤولين القيايين بالمؤسسة مثل حشد الدعم من عدد قليل ولكنه مؤثر من المسؤولين وتأييد التغيير من خلال شرح أسبابه وفوائده.
٤. التركيز على الاستفادة من الموارد المتاحة بشرية ومادية وعرض وسائل أقل تكلفة لتطوير وتحفيز العاملين الموهوبين وذلك لخفض تكاليف تطبيق المنهج بما يساعد على الحصول على موافقة ودعم المسؤولين للمشروع.

ثانياً : وضع استراتيجية لتحديد احتياجات مؤسسة المعرفة الحالية والمستقبلية من الكفاءات:

بطبيعة الحال يجب أن ترتبط هذه الاستراتيجية بالأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة الأم والتي تقوم مؤسسة المعرفة بخدمتها، وفي الوقت ذاته يجب أن تراعي المستجدات والتطورات في مجال المهنة بصفة عامة، والخدمات التي يتطلبها نوع المستفيدين المتعاملين مع مؤسسة المعرفة القائمة بتطبيق البرنامج بصفة خاصة. وهناك خطوات أساسية يجب على مؤسسة المعرفة القيام بها لتحديد تلك الاحتياجات تتمثل في:

١. عمل مسح بيئي ومجمعي لمؤسسة المعرفة Environmental Scan
٢. عمل تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT Analysis
٣. مراجعة وتحديث أهداف مؤسسة المعرفة المرورية والمستقبلية Goals & Objectives

وبشكل عام، فهناك العديد من المنظمات البحثية والمهتمة بشئون سوق العمل والموارد البشرية والمنظمات المهنية التي تقوم دورياً بتحديث البيانات الخاصة بالمهارات والكفاءات الخاصة بمجالات العمل المختلفة حالياً والتنبؤ بما يحتمل أن يطرأ عليها مستقبلاً، وهذه الكفاءات منها العام الذي تحتاجه أغلب المؤسسات بمختلف أنواعها وتخصصاتها، ومنها المتخصصة الذي يرتبط مباشرة بمجال المكتبات والمعلومات، وكذلك فإن منها ما هو كفاءات ومهارات فنية، ومنها أيضاً ما هو كفاءات ومهارات إدارة وقيادية. ومن الكفاءات والمواهب العامة التي تحتاجها مؤسسات المعرفة ما يلي:

- المهارات الفنية المتخصصة في المجال كمهارات البحث والفهرسة والتصنيف والتعامل مع نظم وشبكات المعلومات.
- إجادة اللغات الأجنبية والإلمام بالثقافات المختلفة والتي تتطلبها العولمة.
- مهارات التعامل مع المستفيدين وخدمة العملاء.
- القدرة على التعامل مع توقعات ومتطلبات المستفيدين سريعة التغير والمتنامية في التعقيد.
- المهارات الرقمية وكفاءة استخدام تكنولوجيا الحواسيب والشبكات والهواتف الذكية بكافة أشكالها.
- مهارات القيادة والمهارات الإدراكية المختلفة.

وبالإضافة إلى هذه المهارات والكفاءات العامة، فإنه ينبغي على كل مؤسسة معرفة أن تضع تعريفها الخاص **للموهبة** أو ما يمكن أن يطلق عليه مصطلح "قاموس المعرفة" وذلك لعدة أسباب منها: التأكد من وضوح الرابط بين إدارة المواهب والأهداف المراد تحقيقها، وضع أولويات للقدرات والمهارات المطلوب تطويرها وتنميتها، وضوح القدرات والمهارات التي تشملها الموهبة لدى كافة العاملين بما يتيح لهم قياس قدراتهم في مقابلها، إتاحة الفرصة للمؤسسة المعلوماتية لمقارنة مهارات وكفاءات الموهبة لديها بتلك في نظائرها من المؤسسات الأخرى المثيلة.

ثالثاً: تجهيز خطة لقياس الكفاءات الموجودة حالياً بالمطلوبة: Gap Analysis

من الضروري أن يتم أولاً انعكاس الاحتياجات الحالية التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة في كل من "التوصيف الوظيفي Job Description" و"مقاييس تقييم الأداء Job Performance Criteria" وذلك لكل وظيفة على حدة، ويفضل أن يتم تقييم الأداء بواسطة "التقييم بالأهداف Job Targets" حيث يتم وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وذات إطار زمني محدد، أو ما يطلق عليه في علم الإدارة "الأهداف الذكية SMART Objectives" بالإضافة إلى قياس "السلوك الوظيفي Job Behavior" والذي يتم فيه قياس "المهارات السلوكية Soft Skills" و"المهارات الإدراكية Intellectual Skills". ويمكن للمكتبة في بداية التطبيق الاستعانة بإحدى مؤسسات تنمية الموارد البشرية المتخصصة في مثل هذه القياسات.

ثم يجب بعد الحصول على نتائج قياسات الأداء السابقة الإجابة على الأسئلة التالية المهمة:

١. هل هناك من بين العاملين الحاليين من هو مؤهل لأداء المهام المطلوبة في كل وظيفة؟
٢. هل هناك منهم من هو مؤهل للاضطلاع بأدوار أكبر وإنجاز مهام جديدة؟
٣. هل يوجد بين العاملين من لديه الرغبة الفعلية في التقدم الوظيفي وبحاجة فقط إلى الدعم لتنمية مهاراته وقدراته؟

٤. هل يوجد عاملون ذوو مهارات وإمكانات غير مستغلة في وظائفهم الحالية، بينما يمكن تدويرهم وظيفيا لشغل وظائف شاغرة أو سد النقص الفني أو الإداري في بعض الأماكن؟
٥. هل المهارات والمواهب الموجودة لدى العاملين الحاليين كافية لمواكبة المتطلبات والأهداف المستقبلية المنظورة لمؤسسة المعرفة؟
٦. وأخيرا.. هل مؤسسة المعرفة بحاجة إلى استقطاب مواهب جديدة من خارجها؟

رابعا: تحديد أدوات التنمية المهنية والمحفزات التي سيتم استخدامها:

من المهم بمكان تحديد آليات التنمية المهنية وكذلك أدوات التحفيز التي سيتم استخدامها لتحفيز العاملين لتنمية مواهبهم وكفاءاتهم مسبقا وبشكل مكتوب قبل البدء في تطبيق منهج إدارة المواهب وذلك لعدة أسباب منها: تأثير تلك الآليات على الموازنة المرصودة للبرنامج، التأثير الكبير لحسن اختيارها على نجاح برنامج إدارة المواهب، كما أن وجود لوائح مكتوبة ومعلنة لتلك الآليات والأدوات يميز البرنامج بالشفافية المطلوبة ويعزز دوافع العاملين للتطوير والإبداع.

وبرامج التنمية المهنية ركن أساسي في منهج إدارة المواهب، حيث تتعدد أغراضها، فمنها ما يتم وضعه لفئة الموهوبين ذوي القدرات العالية بهدف الإعداد السريع والمكثف لهم لتولي مهام أو مناصب أكبر أو تحفيزهم كجزء من خطة المحافظة على المواهب وضمان بقاءها داخل المؤسسة. وهؤلاء يتم وضع برنامج تنمية مهنية وإدارية منفصل لهم مرتبط بالمسار الوظيفي السريع المخطط لهم Fast Tracking ، وهناك أيضا ما يتم تخطيطه من برامج التنمية المهنية للعاملين ذوي الأداء الجيد والمتوسط سعيا لتحسين أدائهم والارتقاء بمهاراتهم وكفاءاتهم للدخول في لائحة الموهوبين والتميزين التي يجب تحديثها باستمرار، ثم هناك أخيرا برامج تنمية مهنية خاصة بالعاملين الذين لا يرقى أداؤهم للمستوى المطلوب محاولة لرفع أدائهم للمستوى المطلوب للاستمرار بالعمل ضمن الفريق قبل اتخاذ القرار الأصعب بالإبعاد. وقد تكون هذه البرامج أيضا بهدف الإعداد للتدوير الوظيفي لمنصب أكثر ملائمة لإمكانات وقدرات الفرد.

وطبقا لفئة المستهدفة، وأيضا مع مراعاة عوامل أخرى كالفئات العمرية، والقدرة على استخدام وسائل التكنولوجيا، والدرجات العلمية للعاملين، فإنه يمكن اختيار الآليات المناسبة للتنمية المهنية ما بين البرامج الأكاديمية كبرامج الدراسات العليا بكافة درجاتها، والبرامج الأكاديمية التنفيذية وهي برامج أكاديمية تطبيقية تقدمها الجامعات والأكاديميات العلمية لأصحاب الخبرات العملية، والعديد من تلك البرامج والدرجات العلمية يمكن الحصول عليها الآن من خلال الدراسة على الانترنت On-Line . وهناك أيضا برامج التدريب التقليدية كفصول التدريب والمحاضرات والندوات، والتفاعلية كورش العمل، والمؤتمرات، والتدريب من خلال الانترنت On-Line Training ، والترشيح للبعثات الخارجية وبرامج التبادل والتعاون بين المكتبات، كما يمكن أيضا أن تشمل تلك الآليات أيضا أحدث وسائل التدريب والتنمية المهنية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف والألواح الذكية والتدريب التفاعلي باستخدام الألعاب Gamification . Training

ولا تقل أدوات تحفيز العاملين أهمية في نجاح برنامج إدارة المواهب، فبدونها لا يمكن الحفاظ على العاملين المميزين داخل المؤسسة المعلوماتية وضمان بقائهم، ولا يمكن استقطاب المواهب المميزة من خارجها، بالإضافة لكونها تمثل الدافع للعاملين للاستمرار في التطوير الذاتي والتعلم المستمر والحرص الارتقاء بأدائهم وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم.

وتتنوع وسائل التحفيز تنوعا هائلا طبقا لعدد كبير من نظريات التحفيز التي تذخر بها كتب وعلوم إدارة الموارد البشرية، ما بين وسائل مادية: كالحوافز والمكافآت المادية والمزايا العينية، ومعنوية: كالإشادة والمدح وتقديم المواهب المتميزة أمام الإدارة العليا للمكتبة والمؤسسة الأم، ولوحات الشرف وتنافسات الموظف المثالي، ومهنية كنظم الترقيات المعتمدة على الكفاءة، والابتعاث المهني، والمنح التعليمية لنيل الدرجات العلمية، والترشيح للدورات التدريبية، والإثراء الوظيفي والتفويض للقيام بأدوار المدراء الأعلى والمشاركة في القرارات المهمة.

ويجب على المؤسسة وضع نظام تحفيزي للتعريف بالأداء المتميز والإنجازات المهنية للعاملين Recognition System كما يجب على المدراء ورؤساء الأقسام دراسة وفهم ما يؤمن به كل فرد من العاملين تحت قيادتهم تجاه وظيفته وتجاه المكتبة ككل، حتى يستطيع تحديد المحفزات الأكثر أهمية بالنسبة له، كما يجب عليهم الاستمرار الدائم في مراقبة تلك الأشياء التي تجعل العاملين المتميزين أكثر رضاء وظيفيا وأكثر ارتباطا بالمكتبة.

خامسا: وضع موازنة تقديرية مبدئية وتحديد طرق التمويل:

حيث يجب إعداد موازنة تقديرية مبدئية لتكلفة تطبيق برامج إدارة المواهب وما تتطلبه من أدوات للتحفيز والتنمية المهنية، وأيضا ما قد تفرضه مقارنة الكفاءات الموجودة والمطلوبة من ضرورة استقطاب وتعيين كفاءات إضافية من الخارج، وذلك للعرض على متخذي القرار لإقرار تطبيق المنهج المقترح.

أما بخصوص وسائل التمويل فتتوقف إلى حد كبير على لوائح وقوانين المؤسسة الأم، وبشكل عام فإنه يوجد العديد من وسائل التمويل الكامنة والتي يمكن الاستعانة بها ومنها:

١. الموازنة السنوية لمؤسسة المعرفة / المؤسسة الأم
٢. توفير موازنة إضافية مستقلة من خلال المؤسسة الأم
٣. المشاركة المجتمعية من خلال منظمات المجتمع المهتمة بالمهنة وتنمية البحث العلمي والهيئات ذات الصلة كالنقابات والجمعيات المهنية.
٤. المنح والتبرعات
٥. برامج التعاون المشترك مع المكتبات والجامعات والهيئات الدولية
٦. فرض رسوم لبعض الخدمات الحديثة والمتميزة.

سادسا: وضع سياسات التطبيق:

من الأهمية بمكان أن يتوافر للبرنامج مجموعة من السياسات المحددة سلفا والمعلنة للكافة من العاملين والتي تقوم بخدمة كل من المهمة والرؤية اللتان أنشئ على أساسهما البرنامج. ومن أهم تلك السياسات ما يتعلق بتعريف المهوبة، تحديد المتطلبات والأهداف بوضوح وأن تكون قابلة للقياس، تحديد معايير قياس الأداء، العدالة والشفافية في التطبيق، سياسة التحفيز، سياسات الاختيار والترقية، سياسة التعامل مع العاملين ذوي الأداء المتواضع والذي لا يتناسب مع طموحات وأهداف المكتبة.

سابعا: وضع برنامج لاستقطاب وتعيين الكفاءات الجديدة:

طبقا لنتائج تحليل الفجوة المشار إليه في الخطوة ثالثا Gap Analysis، فقد تظطر المكتبة لتعيين عدد من المواهب لسد بعض الشواغر وتعزيز بعض المهارات المفقودة، ويوجد عدة نماذج لتوظيف

العاملين بمؤسسات المعرفة، منها الاستعانة بأخصائيي المكتبة الحاليين بعد إعادة تأهيلهم وتدريبهم، أو تعيين أمناء جدد من الشباب ذوي تخصصات ومهارات تكنولوجيا المعلومات، أو الاستعانة بخريجي كليات وأقسام المكتبات والمعلومات حديثي التخرج وهؤلاء لديهم ميزة كبرى عن غيرهم وهي الجمع بين مهارات تكنولوجيا المعلومات والمعارف المتخصصة وسهولة التواصل بينهم وبين المستفيدين من الطلاب والباحثين.

ويجب أن يتشارك في هذه المهمة كلا من أخصائيي الموارد البشرية بالمكتبة وأيضاً المدراء ورؤساء الأقسام بمؤسسة المعرفة، حيث يجب عليهم باستمرار التفكير في مستقبل المهارات والقدرات التي تحتاجها مؤسسة المعرفة ومن أي المصادر يمكن الحصول عليها، وهو ما يطلق عليه إنشاء شبكة مواهب خارجية Building External Talent Pool، ولتحقيق ذلك يجب عليهم إقامة شبكة من الاتصالات في مجال المهنة وخارجه تتيح لهم التعرف على مجموعة كبيرة من هؤلاء الذين يمتلكون تلك المهارات والقدرات، كما يجب عليهم القيام بتسويق فكرة العمل بمؤسسة المعرفة لدى هؤلاء الموهوبين لاستقطابهم للعمل بمؤسسة المعرفة، ولا يجب أن يقتصر ذلك فقط عند وجود أماكن شاغرة فعليه بمؤسسة المعرفة، ولكن أن يتم ذلك بصورة مستمرة تضمن عند وجود وظيفة شاغرة أن يكون هناك عدد كاف (على الأقل من ٥ إلى ٦ أشخاص) من المرشحين الأكفاء. وتتطلب عملية استقطاب المواهب الناجحة أيضاً متابعة مستمرة لسوق العمل وتغييراته، ومستوى الأجور والمميزات الممنوحة من المنافسين للكفاءات المثيلة.

ثامناً: وضع برنامج للحفاظ على المواهب وتنميتها:

أو ما يمكن أن يطلق عليه تكوين وتنمية والحفاظ على شبكة المواهب الداخلية "Developing Internal Talent Pool".

ومن المتعارف عليه في علوم الإدارة أن تكلفة الإبقاء على العاملين المتميزين تقل كثيراً عن تلك التي تنفقها المؤسسة لتعويض فقدهم وإكساب بدائلهم الخبرات والمهارات الموازية، ويزداد هذا الأمر أهمية فيما يخص المواهب النادرة التي قد لا يمكن تعويضها بسهولة. لذا يجب على مؤسسات المعرفة في ظل التنافس الشرس على المواهب أن تضع برنامجاً متكاملًا للحفاظ على المواهب وتطويرها لتحقيق أقصى استفادة منها للمؤسسة باستخدام أدوات التنمية المهنية والتحفيز المشار إليها في النقطة رابعاً من الخطوات التنفيذية. وبالطبع فإن تفاصيل مثل هذا البرنامج قد يختلف من مؤسسة معرفة لأخرى طبقاً لظروفها ولنوعية المؤسسة الأم التي تنتمي إليها ومدى السلطة الممنوحة لإدارة مؤسسة المعرفة، إلا أنه فيما يلي بعض المبادئ العامة التي يجب أن يتسم بها مثل هذه البرامج:

١. استخدام نماذج التخطيط لإدارة المواهب المتكاملة.
٢. الشراكة بين إدارة الموارد البشرية بمؤسسة المعرفة، والمدراء ورؤساء الأقسام.
٣. تطوير فلسفة إدارة الأداء بالمؤسسة وإنشاء قاعدة بيانات لأداء العاملين.
٤. وضع خطة لتطوير المسار الوظيفي للموهوبين.
٥. تفعيل نظام الترقيات المبنية على الجدارة وربطه ببرنامج إدارة المواهب.
٦. التوفيق بين أداء العاملين والمزايا والتعويضات.
٧. عقد استقصاءات رأي دورية بين العاملين للكشف عن مدى الرضا الوظيفي لديهم ومعالجة أوجه الخلل.

تاسعا: وضع برنامج للتعامل مع حالات العاملين الذين لا يتوافق أداؤهم مع أهداف وطموحات المؤسسة:

يعد هذا الجزء من المنهج هو أقسى مبادئ إدارة المواهب، وأكثرها صعوبة في التطبيق. ويتطلب إبعاد بعض الموظفين عن مؤسسة المعرفة أن يكونوا قد حصلوا على الدعم اللازم لتحسين أدائهم على مر عدد من السنوات، وأن تكون متطلبات الأداء الجيد محددة بدقة ومعروفة لدى الجميع، وأن يحصل كل موظف بشكل دوري على رد فعل وتغذية عكسية راجعة صادقة من رؤسائه عن أدائه، وأن تكون هناك برامج فعالة لتطوير وتحسين الأداء عند وجود مشاكل به. ومن الخطوات الواجب اتباعها لتقليل اللجوء لهذا الحل الصعب ما يلي:

١. قيام مدراء مؤسسات المعرفة ورؤساء الأقسام بدورهم في توقع احتياجات المؤسسة المستقبلية من معايير الأداء والمهارات حتى يتم تجهيز العاملين الحاليين لها من خلال فترة انتقالية يتم فيها تطوير مهاراتهم قبل فوات الأوان.
٢. إنشاء منظومة جيدة لإدارة الأداء توفر تغذية عكسية صحيحة للأداء، وتربط البرامج التدريبية بنواقص الأداء وعيوبه.
٣. وضع خطط مرنة لتدوير العاملين وظيفيا عند الحاجة لذلك إلى وظائف أكثر ملائمة لإمكاناتهم.
٤. وأخيرا مساعدة العاملين المقرر إبعادهم على الانتقال لمكان آخر في حال تعذر استمرارهم بالعمل داخل المكتبة.

عاشرا : قياس مدى نجاح البرنامج:

يعد الاستثمار في المواهب أحد أهم أوجه الاستثمار الذي تقوم به أي مؤسسة للحفاظ على استمراريته ونموها وقدرتها على المنافسة، لذا فمن الضروري تقييم برامج إدارة المواهب وقياس العائد منها على المؤسسة والتأكد من نجاحها في تحقيق أهدافها. وهناك مبدأ إداري معروف وهو : أنك لا تستطيع إدارة ما لا يمكنك قياسه، وتختلف أدوات القياس طبقا للأهداف المرجوة من تلك البرامج وطبقا لطبيعة عمل المؤسسة (ربحية - غير ربحية)، إلا أنه بشكل عام يمكن تقسيم تلك الأدوات إلى أدوات كمية إحصائية وأدوات وصفية. ومن أهم ما يجب قياسه للحكم على نجاح برامج إدارة المواهب ما يلي:

١. التطور في أداء العاملين فرديا وجماعيا وقدرتهم على تحقيق الأهداف السنوية للإدارات المختلفة بالمكتبة Job Targets.
٢. الأداء العام للمكتبة وقدرتها التنافسية على تقديم خدمات جديدة ومتميزة.
٣. انخفاض معدل الاستقالة الطوعية للكفاءات Turn Over Ratio.
٤. قدرة المكتبة على استقطاب أفضل الكفاءات الملائمة لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية لمؤسسة المعرفة والحفاظ على تدفق المواهب بالمكتبة Talent Pipeline.
٥. قدرة المكتبة على شغل الوظائف القيادية الشاغرة بها من داخل المؤسسة ذاتها في ظل وجود عدد كاف من البدائل ذات الكفاءة والموهبة لاختيار الأفضل من بينها.
٦. توافر روح التنمية المهنية والتطوير الذاتي المستمر للعاملين بمؤسسة المعرفة.
٧. ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدعى العاملين والذي يمكن قياسه بطرق متعددة.

٨. يمكن إنشاء قاعدة بيانات للمواهب والكفاءات بالمكتبة بمؤسسة المعرفة يتم فيها تسجيل الكفاءات والمهارات المتاحة مقابل تلك المستهدفة Balance Sheet وقياس مدى اتساع أو تضيق الفارق بينهما بشكل دوري، فكلما ضاق هذا الفارق كلما دل ذلك على نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه. كما يمكن أيضا عمل تلك المقارنة بين المهارات الحالية والمتوقعة لكل موهبة على حدة للتأكد من تطورها بالمعدل المطلوب.

ومن الضرورة بمكان أن يتم استخدام النتائج الدالة على مدى نجاح البرنامج في إجراء عمليات تقييم وتقويم دورية له، بإجراء التدخلات والتعديلات اللازمة على البرنامج، وفي بعض الأحيان قد يتطلب الأمر تغيير مساره بالكلية إذا فشل في تحقيق الأهداف المرجوة منه، كما يجب أيضا ربط البرنامج بالمراجعات الدورية للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وما يستجد بها من تغييرات قد تتطلب إجراء تغييرات مماثلة ومواكبة بالبرنامج لضمان استمراريته في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

النتائج :

- حظى مفهوم إدارة المواهب البشرية بالعديد من التعريفات الخاصة به من قبل الباحثين والدارسين ولكنهم اختلفوا في تعريفه.
- هناك إتفاق لدى القائمين على تعريف مفهوم إدارة المواهب البشرية على أنها تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والإحتفاظ بذوى المهارات المطلوبة ، والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية ، لكن الإختلاف يكمن فى : إعتقاد البعض إلى أنها تشير إلى إدارة جميع العاملين فى المؤسسة ، بينما هناك آخرون يرون أنها لا تشير إلا إلى الأداء العالى إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين.
- تضم إدارة المواهب البشرية عناصر عدة هى : إكتشاف المواهب ، وتطويرها ، وتحفيزها، والإحتفاظ بها .
- توجد إختلافات جوهرية بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية من أمثلتها : إدارة الموارد البشرية هى ليست إدارة المواهب فقط ولا إدارة المواهب البشرية هى إدارة الموارد البشرية فحسب ، بل إن إدارة الموارد البشرية هى محرك لعدة عمليات ، بينما إدارة المواهب يتطلب مشاركة كل المؤسسة فى التركيز على الموهبة ، تركز إدارة المواهب على المهام المرتبطة بالجدارات والسمات السلوكية والخصائص الشخصية بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الوظائف ، إدارة المواهب تعزز التجزئة بينما تعزز إدارة الموارد البشرية المساواة .
- تقوم إدارة المواهب البشرية على عدد من المبادئ هى : الإنجاز ، الثقافة ، الإختيار والتعيين ، التدريب ، المسؤولية ، الذكاء العاطفى ، الإتصال ، إدارة الصراع ، التخطيط ، بناء سمة مميزة للمؤسسة ، مشاركة الإدارة ، تحقيق التوازن بين الإحتياجات العالمية والمحلية .
- تصنف المواهب داخل المؤسسات إلى أربعة أصناف : مواهب قيادية ، مواهب أساسية ، مواهب جوهرية ، مواهب داعمة .
- إفتقار الكثير من مؤسسات المعرفة المعاصرة بمحافظة الإسكندرية إلى ثقافة الإهتمام بالمواهب البشرية ، ومن ثم هناك حاجة ملحة تدعو مؤسسات المعرفة إلى إدارة المواهب البشرية بها من أجل إكتشاف العناصر الموهوبة والمبدعة وتولى رعايتها وتنميتها لتأخذ مكانها الصحيح داخل المؤسسة .

- تسعى إدارة المواهب البشرية إلى تطوير مجموعة المهارات وإعطاء الفرصة للموظفين بمؤسسات المعرفة لتوسيع نطاق خبرتهم وتجربتهم في العمل وفي نفس الوقت تقديم المواهب للمؤسسة التي تحتاجهم لنموها وتطورها في العمل .
- وجود خطأ كبير يرتكبه أصحاب وقيادات المؤسسات وهو أنهم يعتقدون أن الجهد الأكبر في إدارة المواهب يتركز في إكتشافهم وإستقطابهم وتعيينهم بمراتب مغرية، ولا يدركون أن الجهد الأكبر المطلوب هو العمل على حمايتهم من الآخرين وتهيئة الحماية اللازمة لإستثمار الموهبة .
- عدم وجود تعريف واضح لدى العاملين بمؤسسات المعرفة وبعض القائمين على إدارتها لمفهوم إدارة المواهب البشرية ، مع وجود خلط واضح لديهم بين مفهوم إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية نظرا لتداخل بعض الأنشطة والإستراتيجيات التطبيقية لكلا المفهومين .
- من أمثلة مبررات تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة ما يلي :التكاليف ، المخاطرة ، خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة ، التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية ، تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة ،المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة ، النسبة المتوقعة لفقدان قيادات هامة بسبب التقدم في العمر ، طول فترة إستبدال/إحلال الأفراد المتميزين ، عدم قدرة المؤسسة للإستجابة لفقدان المفاجئ لمواهب هامة ، تكرار الشكاوي حول عدم عدالة قرارات الترقية .
- من أمثلة العوامل المساعدة في نجاح تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة ما يلي : إتفاف القادة حولها والتركيز عليها ، تحديد وتقييم القدرات والمهارات الحالية والمطلوبة ، التوافق مع رؤية المؤسسة ورسالتها ، الإنتباه الدائم لتغيرات أولويات المؤسسة ومجال العمل .
- من أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة ما يلي: الحرص على المؤلف ومقاومة الجهات الإدارية للإبداع أو التغيير لوضع إعتادوا عليه ، عدم إقتناع الإدارة العليا بأهمية التغيير ، المديرين في مؤسسات المعرفة لا يعملون في ظل حرية مطلقة ، وهناك حدود رسمية وضيقة على حريتهم وسلطتهم في إتخاذ القرارات تفرضها طبيعة المؤسسة الأم وأوضاعها وعواملها التنظيمية ، المركزية الشديدة على الكثير من القيادات الإدارية ، مع إفتقارها للنظرة الحديثة التي يصبح القانون فيها إطارا للحركة وليس مقيدا للإبداع ، جمود الأنظمة واللوائح والتشدد الكبير في تطبيقها ، التقويم المتسرع للأفكار والحكم عليها بالفشل دون إتاحة الفرص لتجربتها ، صعوبات تعديل اللوائح والأنظمة والخوف من مخاطر وتبعات تعديلها.

التوصيات :

- ضرورة إهتمام القيادات الإدارية بمؤسسات المعرفة بمفهوم إدارة المواهب البشرية، وتبنى ذلك المفهوم بمؤسساتهم ، والإهتمام بإعطاء المواهب الجديدة بالمؤسسة أو تلك التي تمتلكها المؤسسة المزيد من الدورات التدريبية لإكسابهم المهارات والقدرات والمعارف التي يحتاجونها وذلك من أهم الإستراتيجيات التي توصى بها الباحثة لأنها تولد الشعور لدى الموهوبين بأهميتهم وبإهتمام المؤسسة التي يعملون بها بهم مما يخلق الثقة بالنفس لديهم وبالمنظمة وتزيد من إحساسهم بارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون بها ، فهم رأس المال المعرفي والفكري للمؤسسة ،واحد الأصول التي لا يمكن التفریط بها ،فأفضل توقيت لمؤسسات المعرفة لتعيد التفكير في منهجها لإدارة المواهب هو الآن ،فهى عنصرا رئيسيا في تحقيق النجاح المؤسسى،كما أنها ذات أولوية لقادة مؤسسات المعرفة اليوم .

- توفير دورات تدريبية للعاملين بمؤسسات المعرفة للتعريف بمفهوم إدارة المواهب البشرية ، وطرق تطبيقها بمؤسسات المعرفة ومراحل التطبيق ، ومبررات التطبيق والمبادئ الخاصة بإدارة المواهب البشرية والمتطلبات اللازمة لتطبيقا بمؤسسات المعرفة وكيفية التغلب على المعوقات التى قد تواجه تطبيقها بمؤسسات المعرفة .
- على إختصاصي الموارد البشرية بمؤسسات المعرفة تطوير إستراتيجية تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة وتشمل هذه الإستراتيجية على أحد مكونات المواهب الذى يركز على تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها من منظور المواهب .
- ضرورة قيام إدارة مؤسسات المعرفة بمراجعة أساليب إستقطاب الموظفين الجدد والتحول إلى إستراتيجيات تنمى المواهب القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بدلا من التركيز على الخبرات المكتسبة التقليدية، كما يجب أن تعتمد المكتبة فى ذلك على التخطيط الإستراتيجى للأهداف ، كما يجب أن يكون لديها القدرة على جذب المواهب الشابة ، وتكوين روابط تساعد على تدفق المواهب ، وتطوير نظام متكامل للإستقطاب والتوظيف .
- يجب تغيير ثقافات مؤسسات المعرفة لتركز على الأفراد بدلا من تركيزها على السياسات ، ويمكن تحقيق ذلك بإعادة تقييم المكافآت لترتبط بدرجة أكبر بالأداء .
- ضرورة توفير بند ميزانية مؤسسات المعرفة يخصص لتنفيذ ما يصلح من الأفكار والمقترحات المبتكرة التى يتقدم بها العاملون الموهوبون والتميزون بالمؤسسة ، مع منح القائمين على إدارة تلك المؤسسات الصلاحيات الواسعة لتنفيذها .
- زيادة الإهتمام بإشراك العاملين بمؤسسات المعرفة فى وضع أهداف وخطط وسياسات المكتبة (المشاركة فى الإدارة) الأمر الذى يضعهم أمام تحديات ومسئوليات جديدة وكبيرة تستنزف القدرات الإبداعية لديهم وتدفعهم إلى المشاركة بالأفكار والإقتراحات الجديدة.
- التخلّى عن المركزية الشديدة فى إدارة مؤسسات المعرفة والإعتماد على اللامركزية فى إدارة تلك المؤسسات .
- تخصيص إدارة للمواهب البشرية بمؤسسات المعرفة ،وتفعيل دورها لتسهم فى نجاح تلك المؤسسات.
- قدمت الباحثة مقترحا لتطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة ، يتألف هذا المقترح من عدة نقاط تشمل التعريف بمنهج إدارة المواهب البشرية ، وتقديم الرسالة والرؤية والأهداف التى يحملها المقترح ،كما يشمل عشر خطوات أساسية لتطبيقه بمؤسسات المعرفة المختلفة بدءا من الحصول على دعم وتأييد وموافقة المؤسسة الأم التابعة لها مؤسسة المعرفة مرورا بوضع إستراتيجية لتحديد إحتياجات مؤسسة المعرفة الحالية والمستقبلية من الكفاءات ، وتجهيز خطة لقياس الكفاءات الموجودة حاليا بالمطلوبة ، وتحديد أدوات التنمية المهنية والمحفزات التى سيتم إستخدامها ، ووضع موازنة تقديرية مبدئية وتحديد طرق التمويل ، ووضع سياسات التطبيق ، وضع برنامج لإستقطاب وتعيين الكفاءات الجديدة ، وضع برنامج للحفاظ على المواهب وتنميتها ، وضع برنامج للتعامل مع حالات العاملين الذين لايتوافق أداءهم مع إهداف وطموحات المؤسسة ، وإنهاء بقياس مدى نجاح البرنامج .

الخاتمة :

استطاعت الباحثة من خلال الدراسة أن تسلط بعض الضوء على مفهوم الموهبة، و التعريف بمفهوم إدارة المواهب البشرية ،والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة المواهب، والإختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية، ومبررات استخدام مدخل إدارة المواهب بمؤسسات المعرفة على إختلاف أنواعها، والعوامل المساعدة فى نجاح تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة، الوقوف على أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة، والوقوف على مدى وعى بعض العاملين بمؤسسات المعرفة بمحافظة الإسكندرية والقائمين على إدارتها بمفهوم إدارة المواهب البشرية ، مع تقديم تصور مقترح لتفعيل مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة : حظى مفهوم إدارة المواهب البشرية بالعديد من التعريفات الخاصة به من قبل الباحثين والدارسين ولكنهم اختلفوا فى تعريفه، توجد إختلافات جوهرية بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية من أمثلتها :

إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة المواهب فقط ولا إدارة المواهب البشرية هي إدارة الموارد البشرية فحسب ، بل إن إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات ، بينما إدارة المواهب يتطلب مشاركة كل المؤسسة فى التركيز على الموهبة ، تركز إدارة المواهب على المهام المرتبطة بالجدارات والسمات السلوكية والخصائص الشخصية بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الوظائف ، إدارة المواهب تعزز التجزئة بينما تعزز إدارة الموارد البشرية المساواة ، تقوم إدارة المواهب البشرية على عدد من المبادئ هي : الإنجاز ، الثقافة ، الإختيار والتعيين ، التدريب ، المسؤولية ، الذكاء العاطفى ، الإتصال ، إدارة الصراع ، التخطيط ، بناء سمة مميزة للمؤسسة ، مشاركة الإدارة ، تحقيق التوازن بين الإحتياجات العالمية والمحلية،

تصنف المواهب داخل المؤسسات إلى أربعة أصناف : مواهب قيادية ، مواهب أساسية ، مواهب جوهرية ،مواهب داعمة، إفتقار الكثير من مؤسسات المعرفة المعاصرة بمحافظة الإسكندرية إلى ثقافة الإهتمام بالمواهب البشرية ،ومن ثم هناك حاجة ملحة تدعوا مؤسسات المعرفة إلى إدارة المواهب البشرية بها من أجل إكتشاف العناصر الموهوبة والمبدعة وتولى رعايتها وتنميتها لتأخذ مكانها الصحيح داخل المؤسسة،وجود خطأ كبير يرتكبه أصحاب قيادات المؤسسات وهو أنهم يعتقدون أن الجهد الأكبر فى إدارة المواهب يتركز فى إكتشافهم وإستقطابهم وتعيينهم بمراتب مغربة، ولا يدركون أن الجهد الأكبر المطلوب هو العمل على حمايتهم من الآخرين وتهيئة الحماية اللازمة لإستثمار الموهبة، عدم وجود تعريف واضح لدى العاملين بمؤسسات المعرفة وبعض القائمين على إدارتها لمفهوم إدارة المواهب البشرية ، مع وجود خلط واضح لديهم بين مفهوم إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية نظرا لتداخل بعض الأنشطة والإستراتيجيات التطبيقية لكلا المفهومين،

من أمثلة العوامل المساعدة فى نجاح تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة ما يلي: إتفاف القادة حولها والتركيز عليها ، تحديد وتقييم القدرات والمهارات الحالية والمطلوبة ، التوافق مع رؤية المؤسسة ورسالتها ، الإلتباه الدائم لتغيرات أولويات المؤسسة ومجال العمل،

من أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة ما يلي: الحرص على المألوف ومقاومة الجهات الإدارية للإبداع أو التغيير لوضع إعتادوا عليه ، عدم إقتناع الإدارة العليا بأهمية التغيير ، المديرين فى مؤسسات المعرفة لا يعملون فى ظل حرية مطلقة ، وهناك حدود رسمية وضيقة على حريتهم وسلطتهم فى إتخاذ القرارات تفرضها طبيعة المؤسسة الأم وأوضاعها

وعواملها التنظيمية ، المركزية الشديدة على الكثير من القيادات الإدارية ، مع إفتقارها للنظرة الحديثة التي يصبح القانون فيها إطارا للحركة وليس مقيدا للإبداع ، جمود الأنظمة واللوائح والتشدد الكبير في تطبيقها ، التقويم المتسرع للأفكار والحكم عليها بالفشل دون إتاحة الفرص لتجربتها ،

صعوبات تعديل اللوائح والأنظمة والخوف من مخاطر وتبعات تعديلها.ومن أبرز توصيات الباحثة : ضرورة إهتمام القيادات الإدارية بمؤسسات المعرفة بمفهوم إدارة المواهب البشرية، وتبنى ذلك المفهوم بمؤسساتهم ، والإهتمام بإعطاء المواهب الجديدة بالمؤسسة أو تلك التي تمتلكها المؤسسة المزيد من الدورات التدريبية لإكسابهم المهارات والقدرات والمعارف التي يحتاجونها، توفير دورات تدريبية للعاملين بمؤسسات المعرفة للتعريف بمفهوم إدارة المواهب البشرية ،

وطرق تطبيقها بمؤسسات المعرفة ومراحل التطبيق ، ومبررات التطبيق والمبادئ الخاصة بإدارة المواهب البشرية والمتطلبات اللازمة لتطبيقا بمؤسسات المعرفة وكيفية التغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقها بمؤسسات المعرفة، ضرورة قيام إدارة مؤسسات المعرفة بمراجعة أساليب إستقطاب الموظفين الجدد والتحول إلى إستراتيجيات تنمى المواهب القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بدلا من التركيز على الخبرات المكتسبة التقليدية، كما يجب أن تعتمد المكتبة فى ذلك على التخطيط الإستراتيجى للأهداف ،

كما يجب أن يكون لديها القدرة على جذب المواهب الشابة ، وتكوين روابط تساعد على تدفق المواهب ،وتطوير نظام متكامل للإستقطاب والتوظيف يجب تغيير ثقافات مؤسسات المعرفة لتركز على الأفراد بدلا من تركيزها على السياسات ، ويمكن تحقيق ذلك بإعادة تقييم المكافآت لترتبط بدرجة أكبر بالأداء ، ضرورة توفير بند ميزانية مؤسسات المعرفة يخصص لتنفيذ ما يصلح من الأفكار والمقترحات المبتكرة التي يتقدم بها العاملون الموهوبون والمتميزون بالمؤسسة ، مع منح القائمين على إدارة تلك المؤسسات الصلاحيات الواسعة لتنفيذها، زيادة الإهتمام بإشراك العاملين بمؤسسات المعرفة فى وضع أهداف وخطط وسياسات المكتبة (المشاركة فى الإدارة) الأمر الذى يضعهم أمام تحديات ومسئوليات جديدة وكبيرة تستنفذ القدرات الإبداعية لديهم وتدفعهم إلى المشاركة بالأفكار والإقتراحات الجديدة، التخلي عن المركزية الشديدة فى إدارة مؤسسات المعرفة والإعتماد على اللامركزية فى إدارة تلك المؤسسات، تخصيص إدارة للمواهب البشرية بمؤسسات المعرفة ،وتفعيل دورها لتسهم فى نجاح تلك المؤسسات، ثم قدمت الباحثة تصورا مقترحا لتطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة.

وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة خطوة تسهم فى تفعيل مدخل إدارة المواهب البشرية بمؤسسات المعرفة المختلفة

قائمة المصادر :

١. عبد العال ،مصطفى عبد العال محمد . "عرض وتحليل إدارة المواهب والدراسات السابقة التي تناولتها "المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة . أكتوبر ٢٠١٣ . ص ص ٣٧٧-٣٩٥ . ويب ٢٥ أكتوبر ٢٠١٧ .

<http://search.mandumah.com/record/481466>

٢. الفرجاني ، فاطمة على بلقاسم. "أثر القيادة التحولية على إدارة المواهب : دراسة تطبيقية على جامعة بنغازى". ع ٢، ٢٠١٤ . ص ص ٢٥٩-٢٩٧ . ويب ٢٣ أكتوبر ٢٠١٧ .

<http://search.mandumah.com/record/520265>

٣. حايك، هيام. "إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية : ما بين التشابه والإختلاف". ٢٧ يوليو ٢٠١٧. ويب ٣ نوفمبر ٢٠١٧. <http://blog.naseej.com>
4. Bugg, Kimberley. "Best practices for talent acquisition in 21st-century academic libraries". Library leadership & management. vol 29. no 4. 2015. web 30 Nov 2017 <https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/view/716>
5. Marcum, Deanna. "talent management for academic libraries". 1 sept 2015 .pp 1-9 . web 20 Nov 2017. www.sr.ithaka.org/.../SR_Issue_Brief_Talent_Management_for_Aca
٦. الكساسبة ، محمد مفضى. "تأثير إدارة المواهب والتعليم التنظيمى فى إستدامة شركة زين الأردنية فى إدارة الأعمال". المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال .مج ١٢، ع ١، ٢٠١٦. ص ص ٩٣-١١٠. ويب ٢٣ أكتوبر ٢٠١٧. <http://search.mandumah.com/record/725127>
7. Jain, D. et al. "talent management strategies in current scenario". VSRD international journal of business & management research. Vol.2 ,no.9,2012.pp496-501. web. 25 october 2017. www.vsrjournals.com
٨. الصيرفى، محمد. المدير القائد . الإسكندرية . مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ١٠-١٣ .
9. Ahmadi, S.A et.al. "the role of social capital on improving the talent management at the southern khorasan electric distribution company". international business management. vol. 6, no. 2, 2012. pp. 233-241. Web 25 october 2017. <https://www.medwelljournals.com>
١٠. نقلا عن :العزام ، زياد فيصل . " إدارة المواهب البشرية فى القرن الحادى والعشرين : النظرية والتطبيق". ويب ٢٦ أكتوبر ٢٠١٧. https://www.researchgate.net/profile/zeyad_AL_azzam
١١. العزى ، سعد و صالح، أحمد. إدارة رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال. الأردن . دار اليازورى العلمية ، ٢٠٠٩ . ص ١٩ .
12. Horvathova, Petra. "the applicaton of talent management at human resource management in organization ". 3d international conference on information and financial engineering, IPEDR. vol 12, 2011. Web 25 october 2017. www.ipedr.com/vol12/10-c010.pdf
١٣. شاكور ، هانى . إدارة المواهب كمدخل متكامل لتنمية الموارد البشرية . ٢٤ سبتمبر ٢٠١٦ . ويب ٢٤ أكتوبر ٢٠١٧ .
١٤. العنتري، سعد و العطوي، عامر و العايدى، على . "أنظمة عمل الأداء العالى كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة فى المنظمات ". مجلة الإدارة والإقتصاد . مج ٣٤، ع ٨٩، ٢٠١١ . ويب ٢٦ أكتوبر ٢٠١٧ . <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=2667>

15. Anupam R.and Upasna J."astudy of talent management as a strategic tool for the organization in selected Indian it companies". European journal of business and management.,vol . 4, no. 4,pp 20-28. 2012, web. 23 october 2017. <http://www.iiste.org/journals/index.php>

١٦. العزام ، زياد فيصل . " إدارة المواهب البشرية فى القرن الحادى والعشرين : النظرية والتطبيق " . ويب ٢٦ أكتوبر ٢٠١٧ .
https://www.researchgate.net/profile/zeyad_AL_azzam

17. Waheed,Sajjad,Zain,Abdulhalim&Zain,Halil."talent management in for stages".the USV annals of economics and public administration . vol. 12, no. 15.pp. 130-137, 2012. Web 25 october 2017.

<http://annals.seap.usv.ro/index.php/annals/article/viewFile/464/456>

18. LI, Linjie&Wang, Xing."the strategy of talent localization in multinational corporations".international journal of business and management. Vol.5, no.12.pp.216-219,2010. Web 25 october 2017.

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/8511/6354>

١٩. صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله . " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية :دراسة حالة – الجامعة الإسلامية بغزة " . ٢٠١٣ . ويب ٦ نوفمبر ٢٠١٧ .
<https://search.mandumah.com/Record/6958>

20. Tarque,Ibraiz&schuler,Randal.S."global talent management: theoretical perspective,systems&challenges" jan 2012. Web 6 nov 2017.

https://www.researchgate.net/publication/289028622_Global_talent_management_Theoretical_perspectives_systems_and_challenge

21. Nilson,Stallan&Ellstorm,Per-Erik." Employability & talent management:HRD practices". European journal of training and development,vol 36, no1 ,2012.pp37-38. Web 6 nov 2017.

<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03090591211192610>

٢٢. "إدارة المواهب ... الإستثمار الأمثل للثروة البشرية" . ٢٠١٧ . ويب ٣١ أكتوبر ٢٠١٧

<http://woman.islammessage.com/article.aspx?id=333>

٢٣. محمد، نور المهدي . " للتميزين فقط .. إدارة المواهب " . ٢٩ أغسطس ٢٠٠٩ . ويب ٣١ أكتوبر ٢٠١٧ .

<http://www.shoghlanty.com/news.aspx?q=1437>

٢٤. البخيت ، على . إدارة المواهب البشرية وأثرها على مستقبل منظماتنا . ٢٣ مايو ٢٠١٤ . ويب ٣١ أكتوبر ٢٠١٧ .
<http://www.an7a.com/139041>

٢٥. كردي، أحمد السيد. "إدارة المواهب" . ١٧ سبتمبر ٢٠١٥ . ويب ٣١ أكتوبر ٢٠١٧

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/777>

٢٦. أبو الجدائل ، حاتم بن صالح . "إدارة المواهب" . القاهرة : مركز الخبرات المهنية ، ٢٠١٣. ص ص ٣١-٣٣.

27. Little,B."best practice talent management" . Nov 2010 . Web 3 nov 2017.
http://boblittlepr.com/pdfs/TJ_NOV_2010_pg045-049.pdf

٢٨. رضوان ،محمود عبد الفتاح . إدارة المواهب فى المنظمة = Talent management . القاهرة : الجمعية العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٢ . ٣٧ص. ويب ١٤ نوفمبر ٢٠١٧.

<http://ketab4pdf.blogspot.com/2015/02/pdf-Download-book-talent-management-organization.html>

29. Meyer,t."talent management".disclaimer.arab britich academy for higher education. Nov 200 5 . Web 3 Nov 2017.
http://www.fasset.org.za/downloads/talent_mng_article.pdf

٣٠. الحميدي، محمد والطيب،الهادى والطيب، الهادي خوجلى . "الإستثمار فى التدريب وإدارة المواهب" . تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة. ورقة عمل مقدمة إلى معهد تدريب الضباط . رأس الخيمة ، كلية الشرطة بأبو ظبى بالإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١١. ص ص ١- ٧ . ويب ٣ نوفمبر ٢٠١٧.

<http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789>

31. Haskins E.M&George R.Shafher."Atalent development framework:tackling the puzzle".development and learning inorgaration.vol 24 . no 1 25 Apr 2017 .pp13-16. web 3 nov 2017.
www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/147772810110104

32. " DEVELOPING AN INTEGRATED TALENT MANAGEMENT PROGRAM: A Human Resource Management Framework".April 2008,web7 Nov 2017.
www.exec.gov.nl.ca/.../developing_an_integrated_talent_manageme

33. "Talent management principles".21 Aug 2015, web 5 Nov 2017.
<http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/talent-management-guide/talent-management-principles>

٣٤. النعمة ، نغم."إمكانية تطبيق الإدارة الإبداعية فى مؤسسات التعليم العالى" . ١٢ نوفمبر ٢٠١٥ . ويب ٩ نوفمبر ٢٠١٧.

<https://kitabab.com/2015/11/12/%D8%A5%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%>

35. Campbell,Victoria&Hirch,Werdy."talent management A four step approach".2013, web 20 Feb 2017.
<http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/502.pdf>

٣٦. الشرفيين ، إيمان على . "دور إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية : دراسة حالة" ، ٢٠١٦. ص ص ١- ٩٧. رسالة ماجستير . جامعة عمان العربية – كلية الأعمال . الأردن. ويب ١٤ نوفمبر ٢٠١٧

<http://search.mandumah.com/Record/788961>.

٣٧. صالح ، أحمد ، و سعد ، علي . "إدارة الموهبة : المنظور العلمي والإستراتيجي" . مجلة الإداري. ١٢٠٤، س٣٢. ص ص ٩-٤٢. ٢٠١٠. ويب ١٤ نوفمبر ٢٠١٧.

<https://search.mandumah.com/Record/7333>

٣٨. إستعانت الباحثة بالمصادر التالية: (تم إدراجها بالقائمة وفقا لترتيب إستخدامها في تقديم التصور المقترح):

٣٩. محمد ، علاء دهام. "أثر القيادة التحولية في إدارة المواهب : دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا". مجلة دنانير . ع ٥، ص ص ١٣-١٩. ويب ٢٠ نوفمبر ٢٠١٧ .

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=9636>

40. -"the talent management life cycle process" web 23 Nov 2017.

http://www.glowan.com/about_us/whitepapers/Talent-Management-White-Paper.pdf

41. Wellins,Richard, et al ."nine best practices for effective talent management" pp 1-16. Web 23 nov 2017.

http://www.ddiworld.com/DDI/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf

42. - Catalyst,Karen dangelo." 4best practices for effective talent management". Web 23 Nov 2017.

<http://blog.hirerabbit.com/4-best-practices-for-effective-talent-management/>

43. "**Talent Management Process** as a Function of Strategic Human Resource Management" 1 Feb 2016,web 20 Nov 2016.

<https://bohatala.com/talent-management-process/>

44. Campbell,Victoria&Hirch,Werdy."talent management A four step approach".2013, web 20 Feb 2017.

<http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/502.pdf>

45. Wahwwd, Sajjad.et al."talent management in four stages". The usv annals of economics and public administration . vol 12, iss .1(15),2012.pp.130-137.web 22 nov 2017.

<http://annals.seap.usv.ro/index.php/annals/article/viewFile/464/456>

46. Johns,S.T. developing an integrated talent management program: A human resources management frame work.2008. pp 1- 15. web 30 nov 2017. www.exec.gov.nl.ca/.../developing_an_integrated_talent_manageme