

متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي : دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

م.م. نور خليل ابراهيم / جامعة بغداد / قسم إدارة الأعمال
م.م. خالد سلمان سعد / رئاسة جامعة بغداد

المستخلص

تشكل الموارد البشرية اليوم أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، إذ قد تمتلك الموارد المالية والتكنولوجية المتطورة للوصول إلى أهدافها، إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وبالجودة المنشودة ما لم يكن هناك موارد بشرية ذات مهارات وخبرات ومواهب جيدة قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الأمثل الذي يتوافق مع متطلبات السوق، حيث إن الأسواق اليوم ومنظمات الأعمال فيه تتنافس بطبيعة المواهب الكامنة فيها، لذا فإن مهمة استقطاب وتطوير الموارد الموهوبة والحفاظ عليها من التحديات التي تواجه المنظمات.

وسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها تشخيص متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي كما انطلقت مشكلة البحث من واقع المنظمات وأهميتها في ظل تزايد المنافسة على المواهب، وإن الشكل الوحيد القوي وغير قابل للتقليد في الميزة التنافسية هي الموهبة التي تستطيع المنظمة امتلاكها من خلال ثقافتها وإن جاذبية القيم القوية والمواهب المنفتحة والتحفيز الفكري والممارسات القوية، ستجلب وتحتفظ بأفضل الأفراد فيها، إن منظمات اليوم أخذت تحقيق التغيير الثقافي لاعتناق طريق المصادفة، بل من خلال اعتماد إستراتيجية محددة للاحتواء العالي وخطة عمل قابلة للقياس. ولذا، فإن ممارسات الاحتواء العالي تكمن في إيجاد الاحتواء العالي والموهبة ونشرهما أو اشاعتها بين العاملين. وذلك من خلال اختبار العاملين المناسبين للمنظمة والالتزام في التدريب وتطوير المهارات واعتماد نظم المشاركة في اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات وكذلك نظم المشاركة في العوائد.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ إدارة الموهبة- تخطيط القوى العاملة واستقطاب الموهبة- تطوير القدرات وإدارة الاداء- التعلم والتطوير- والاحتفاظ بالموهبة- الاحتواء العالي- المشاركة في اتخاذ القرار- امتلاك المعلومات- المشاركة في العوائد- امتلاك المعرفة.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢١ العدد ٨٦
الصفحات ٤٤٢-٥٧٦

المبحث الأول / منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية الدراسة

١- مشكلة الدراسة

من المهام الأساسية التي تواجه إدارة منظمات الأعمال، مهمة خلق بيئة عمل ملائمة، تحفز كل فرد، بغض النظر عن عرقه أو جنسه أو مستوى التعليم ومجالات الخبرة، وما إلى ذلك من تنوع في طبيعة الموارد البشرية العاملة في المنظمات، وذلك للوصول إلى أفضل مستوى في الأداء. وان من الممارسات التي تستعملها إدارة المنظمات لتحقيق ذلك الاحتواء العالي للعاملين (Employees High Involvement)، فهو يتميز بدوره المهم الذي يلعبه في السياسات الاجتماعية والتنظيمية المصممة لتقديم العدالة والتوازن في الرضا عن العمل وتساوي فرص استعمال العاملين مهما كان مستوى التنوع في الموارد البشرية، والذي أصبح عاملاً تنافسياً أساسياً للعديد من منظمات الأعمال.

ويمكن لإدارة الموهبة (Talent Management) ان تسهم في إثراء العمل، وذلك من خلال امتلاك مجموعة عاملين ذوي خبرات وقدرات متنوعة يختلفون ديموغرافياً في العمر والجنس والعرق والقيم، ويتبادلون في الخبرات والمعلومات والمهارات والمعرفة. فمن المهم كذلك أن يمتلك هؤلاء العاملون فرص متساوية في الترقية والترفيح والمكافآت والتدريب والتطوير وتقييم الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرار، إلا أن هذا التنوع قد صار سلاحاً ذا حدين. ومن جهة أخرى قد يؤدي إلى التمييز والعنصرية، ونبد الطرف الآخر والعزلة والتكتلات. تسعى منظمات الأعمال العراقية اليوم ممثلة في دوائر الدولة إلى تطوير وتحسين طرائق أداء موظفيها، ومن مداخل هذا التطوير هو مدخل الاحتواء العالي. ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة فيما إذا قررت إدارة هذه المنظمات تبني متطلبات ادارة الموهبة لتحقيق الاحتواء العالي، وذلك بطرح التساؤلات الآتية :

أ- ما مستوى تطبيق ممارسات ادارة الموهبة في وزارة العلوم والتكنولوجيا؟

ب- ما مستوى اعتماد مدخل الاحتواء العالي في الوزارة المبحوثة؟

ج- هل يتوافر وعي كافٍ لدى المديرين في الوزارة بإدارة الموهبة والاحتواء العالي وسبل تطويرهما؟

د- هل تسهم ادارة الموهبة والاحتواء العالي في تحسين الميزة التنافسية في الوزارة؟

٢- أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها والمتمثلة بإدارة الموهبة والاحتواء العالي للعاملين لوزارة العلوم والتكنولوجيا، وبناء على ذلك ستسعى الدراسة الى تقديم اسهامة علمية وعملية حول كيفية الافادة من احتواء العاملين لدى الوزارة.

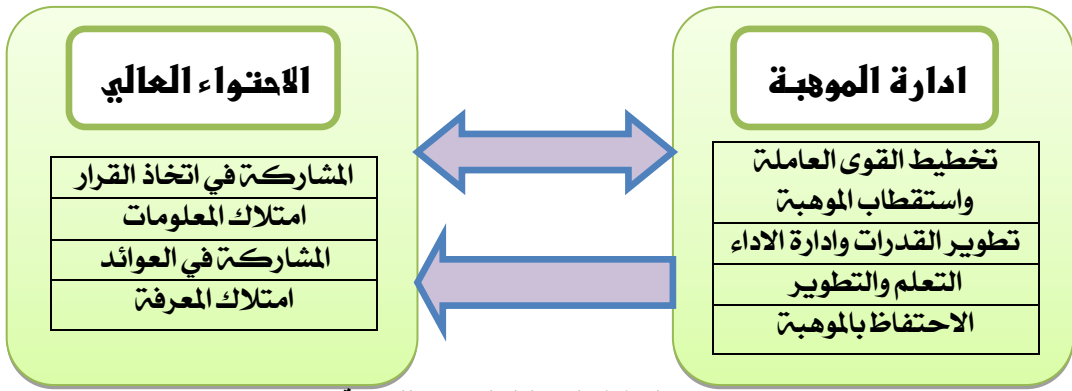
كما تقدم الدراسة مواضيع تتسم بالحدائثة في مجال الإدارة يمكن للباحثين من الافادة منها في البحوث المستقبلية، كما تعد الدراسة بمثابة اسهامة علمية متواضعة على مستوى العراق والوطن العربي، والتي تربط بين اثنين من المتغيرات ذات صلة بأساسيات السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة ومدخل ادارة الموارد البشرية التطبيقية.

٣- أهداف الدراسة

ترمي الدراسة الحالية إلى:

- أ- استعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة ب(ادارة الموهبة، الاحتواء العالي) والتأطير النظري لها، في اطار رسم صورة فكرية متنوعة في ضوء نظريتي المنظمة والسلوك التنظيمي.
- ب- الكشف عن مستوى ادارة الموهبة في الوزارة المبحوثة، وكذلك الكشف عن مستوى الاحتواء العالي من حيث وجوده ومدى امكانية تطويره والعمل به، وذلك لتحسين ادائها وخلق جو الثقة والتعاون فيها.
- ج- بيان اهمية متطلبات الموهبة في قرار ادارة الموارد البشرية بتبني ممارسات الاحتواء العالي للعاملين لديها والوصول إلى الاستنتاجات الخاصة بالعلاقة والتأثير بين مكونات وابعاد الدراسة، ثم تقديم المقترحات والتوصيات الخاصة بالدراسة لتطوير عمل الوزارة المبحوثة.

٤- مخطط الدراسة



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

↔ الارتباط الخطي البسيط

← الانحدار الخطي البسيط

وتشمل متغيرات البحث:

* المتغير التفسيري (المستقل) إدارة الموهبة (تخطيط القوى العاملة واستقطاب الموهبة، تطوير القدرات وإدارة الاداء، التعلم والتطوير، والاحتفاظ بالموهبة).

* المتغير المستجيب (المعتمد) الاحتواء العالي (المشاركة في اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، المشاركة في العوائد، امتلاك المعرفة).

٥- فرضيات البحث

اعتماداً على معطيات البحث الذي يعرض متغيري البحث بأبعادهما المختلفة، وطبيعة العلاقة بينهما واتجاهها، ولغرض بلوغ اهداف البحث، فقد أعتمد الباحثان على صياغة واختبار الفرضيات الآتية:

أ- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تزداد معنوياً فاعلية تحقيق متطلبات إدارة الموهبة (تخطيط القوى العاملة واستقطاب الموهبة، تطوير القدرات وإدارة الاداء، التعلم والتطوير، والاحتفاظ بالموهبة) بزيادة اعتماد المنظمة المبحوثة الاحتواء العالي فيها. يتفرع عنها:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: تزداد معنوياً فاعلية (تخطيط القوى العاملة واستقطاب الموهبة) بزيادة اعتماد المنظمة



متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

المبحوثة الاحتواء العالي فيها

❖ الفرضية الفرعية الثانية: تزداد معنوياً فاعلية (تطوير القدرات وادارة الاداء) بزيادة اعتماد المنظمة المبحوثة الاحتواء العالي فيها

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: تزداد معنوياً فاعلية (التعلم والتطوير) بزيادة اعتماد المنظمة المبحوثة الاحتواء العالي فيها.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: تزداد معنوياً فاعلية (الاحتفاظ بالموهبة) بزيادة اعتماد المنظمة المبحوثة الاحتواء العالي فيها

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** (تنعكس أبعاد اعتماد المنظمات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، المشاركة في العوائد، امتلاك المعرفة) بالتأثير معنوياً وإيجابياً في إجمالي متطلبات إدارة الموهبة). يتفرع عنها:

❖ الفرضية الفرعية الأولى (تنعكس (المشاركة في اتخاذ القرار) بالتأثير معنوياً وإيجابياً في إجمالي متطلبات إدارة الموهبة).

❖ الفرضية الفرعية الثانية: (ينعكس (امتلاك المعلومات) بالتأثير معنوياً وإيجابياً في إجمالي متطلبات إدارة الموهبة).

❖ الفرضية الفرعية الثالثة (تنعكس (المشاركة في العوائد) بالتأثير معنوياً وإيجابياً في إجمالي متطلبات إدارة الموهبة).

❖ الفرضية الفرعية الرابعة (تنعكس (امتلاك المعرفة) بالتأثير معنوياً وإيجابياً في إجمالي متطلبات إدارة الموهبة).

٦- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة منهج المسح الاستطلاعي، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة وتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع الآراء، لذا فهو يعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً الى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية. وقد استعمل (الوصف) في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات الدراسة، وبالطريقة الواضحة التي تستند إلى القياسات الدقيقة والملاحظات المحددة، والمقابلات المبوبة.

٧- مجتمع الدراسة وعينته

يعد تحديد موقع البحث امراً في غاية الأهمية، ولاختبار فرضيات البحث ميدانياً، فقد اختار الباحثان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية والتي شكلت بموجب القرار رقم (٢٤) في ٢٤/٨/٢٠٠٣، وتم اقرار قانونها بموجب القانون رقم (٧٥) لسنة ٢٠١٢.

وبما أن هدف البحث الحالي هو معرفة علاقة وتأثير متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي، ولكون مجتمع البحث كبير نسبياً إذ يمثل المديرين بأعداد كبيرة لذا توجه البحث الى أن يكون المجتمع متمثلاً بكل من يشغل المناصب الادارية الآتية (مدير عام ومدير مركز ومدير قسم)، وحرصاً من الباحثين على ان تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث.

جرى اعتماد اسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي احدى الأساليب الإحصائية المستعملة في اختيار عينة الدراسة الملائمة وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع والبالغ عددهم (٢٧٩) مديراً. وفي ضوء هذا العدد وزعت (٧٥) استبانة خوفاً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع او وجود استبانات غير صالحة للتفريغ، إذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (٥٨) استبانة وبذلك تكون نسبة الاسترجاع (٧٧.٣%).

لذا ومن خلال اجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة الخاصة بالمعلومات الشخصية فقد اظهرت



متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

الاجابات النتائج الاتية وكما في الجدول (1).

أ- بحسب الجنس:

نلاحظ من خلال الجدول (1) أن المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الجنس كانت متقاربة، إذ بلغت نسبة الذكور (55.2%) إما الإناث فكانت نسبتهم (44.8%).

ب- بحسب سنوات العمر:

إما الفئة العمرية فيلاحظ إن فئة (31-40) هي الأكثرية، إذ حازت على أعلى النسب، إذ بلغت (37.9%) ثم تلتها فئة (41-50) وبنسبة (32.8%) و جاءت فئة (51 فأكثر) بنسبة (30.8%) وأخيراً من فئة (21-30) وبنسبة (17.2%). وتؤشر النسب السابقة إلى وجود عناصر الخبرة مع عناصر الشباب بنسب متقاربة نوعاً ما وهذا مما يشكل توليفة جيدة من تنوع الافكار في وزارة العلوم والتكنولوجيا.

ج- بحسب المؤهل العلمي:

نلاحظ من خلال الجدول (1) أن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب التحصيل العلمي كانت من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (53.4%) ومن ثم حملة شهادة دبلوم وبنسبة (24.2%) وبعدها شهادة دبلوم عالي وبنسبة (12.1%) ومن ثم جاءت حملة شهادة الماجستير والاعدادية بنسبة (6.9%) و(3.4%) على التوالي. وتدل النتائج السابقة على قلة الشهادات العليا في الوزارة ولاسيما في الادارة العليا وهو مما في اداء الوزارة في ظل غياب اصحاب الشهادات العليا عن دفة القيادة.

جدول (1) خصائص عينة الدراسة في وزارة العلوم والتكنولوجيا

ت	الجنس	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	32	55.2%
		أنثى	26	44.8%
المجموع				
2	الفئة العمرية	30-21	10	17.2%
		40-31	22	37.9%
		50-41	19	32.8%
		اكثر من 50	6	30.8%
المجموع				
3	المؤهل العلمي	اعدادية	4	6.9%
		دبلوم	14	24.2%
		بكالوريوس	31	53.4%
		دبلوم عالي	7	12.1%
		ماجستير	2	3.4%
		دكتوراه	0	0%
المجموع				
58				



متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

% 15.5	9	5-1	سنوات الخدمة	4
% 19.0	11	10-6		
% 22.4	13	15-11		
% 19.0	11	20-16		
%24.1	14	21 فأكثر		
%100	58	المجموع		
% 84.5	49	متزوج	الحالة الاجتماعية	5
% 15.5	9	اعزب		
%100	58	المجموع		
%30.8	12	5-1	الدورات التدريبية	6
%30.8	12	10-6		
% 12.8	5	15-11		
% 5.1	2	20-16		
% 5.1	2	اكثر من 20		
%6.9	4	لا يوجد		
%100	58	المجموع		

د- بحسب الخدمة:

من خلال الجدول (١) يلاحظ أن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الخدمة كانت من فئة (21 سنة فأكثر) وبنسبة (%24.1) ومن ثم فئة (15-11) وبنسبة (%22.4) ومن ثم اتت فئات (10-6) و(20-16) وبنسبة (%19.0) على التوالي واخيرا جاءت فئة (5-1) وبنسبة (%15.5). وتدل هذه النتيجة على توفر الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، ولكن الوزارة تعاني من قلة الملاك الشبابي في القيادة العليا إذ ان مجرد الخبرة من دون الافكار الجديدة والمغامرة التي يحملها فئة شباب سوف تعاني الوزارة خاصة من سياسة التغيير والتطوير مستقبلاً.

هـ- بحسب الدورات التدريبية:

ونلاحظ بحسب الدورات التدريبية ان اعلى نسبة قد جاءت الى الدورات التي تتراوح ما بين (5-1) و(10-6) وبنسبة (%30.8) على التوالي ومن ثم جاءت فئة (15-11) وبنسبة (%12.8) ومن ثم اتت الدورات التدريبية التي تتراوح ما بين (20-16) و(20 فأكثر) وبنسبة (%5.1) وتدل النتائج السابقة الى وجود نسب جيدة وتنوع جيد للدورات التدريبية الحاصلة عليها الادارة العليا في الوزارة المبحوثة. وكما في الجدول (١).

٨- ادوات الدراسة: اعتمد الباحثان في تغطية موضوع الدراسة على جانبين هما:

❖ **الجانب النظري:** الذي تمت تغطيته اعتماداً على المصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث وما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث ورسائل وأطروحات عربية واجنبية.

❖ **الجانب العملي:** اعتمد الباحثان على الاستبانة بوصفها مصدراً أساسياً في جمع البيانات والمعلومات لاستكمال مستلزمات الجانب العملي والوصول الى النتائج بوصفها الاداة الرئيسة لجمع المعلومات والبيانات واستكشاف آراء الأشخاص حول موضوع محدد، صممت الاستبانة بشكل يخدم هدف الدراسة ومتطلباتها وقد تألفت من (٣٧) فقرة غطت متغيرين وعشرة ابعاد فرعية وقد اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة بمقياس (ليكرت الخماسي) ضمن الاوزان المتدرجة من (١, ٢, ٣, ٤, ٥) بعبارات (أتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وتتكون الاستبانة من جزئين يتضمن الجزء الاول المعلومات الشخصية لعينة البحث في حين تضمن الجزء الثاني من الاستبانة الفقرات التي تقيس الابعاد الرئيسة والفرعية لمتغيرات البحث وكما في الجدول (2) الذي يوضح مقاييس الدراسة المعتمدة وابعادها.



متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

جدول (2): الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات الدراسة وفقراتها مع المقياس المعتمد

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
المعلومات الشخصية	الجنس	-	-	اعداد الباحثان
	الفئة العمرية	-	-	
	المؤهل العلمي	-	-	
	سنوات الخدمة	-	-	
	الحالة الاجتماعية	-	-	
ادارة الموهبة	الدورات التدريبية	-	-	(Bersin, 2006) (Armstrong, 2009) (Cannon & McGee, 2010) (Njoroge, 2012)
	تخطيط القوى العاملة	٤	٤-١	
	واستقطاب الموهبة	٤	٨-٥	
	تطوير القدرات وادارة الاداء	٤	١٢-٩	
الاحتواء العالي	التعلم والتطوير	٤	١٦-١٣	(Datta, Guthrie & Wright 2005) (Takeuchi et al 2007) (Lepak, Liao, Chung & Harden 2006) (Ahmed et al, 2014)
	الاحتفاظ بالموهبة	٤	١٦-١٣	
	المشاركة في اتخاذ القرار	٣	١٩-١٧	
	امتلاك المعلومات	٣	٢٢-٢٠	
الاحتواء العالي	المشاركة في العوائد	٣	٢٥-٢٣	(Datta, Guthrie & Wright 2005) (Takeuchi et al 2007) (Lepak, Liao, Chung & Harden 2006) (Ahmed et al, 2014)
	امتلاك المعرفة	٣	٢٨-٢٦	
	امتلاك المعرفة	٣	٢٨-٢٦	

١- ثبات الإستبانة Reliability of Questionnaire :

❖ تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split -Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman -Brown) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فانه كافيا للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.77) ، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها. وباستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الإستبانة بشكل اكبر ، فقد بلغت قيمته لفقرات الإستبانة الكلية (0.72) ، وهذا يشير و بوضوح على درجة جيدة من ثبات الاستبانة ، و معامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في اوقات مختلفة.

ثانياً : الدراسات السابقة :

١- بحث (مرسي ٢٠١٣) بعنوان (أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق).

هدف البحث بشكل عام إلى توضيح تأثير إدارة المواهب في اندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي، وتحديد ما إذا كان متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط هذه العلاقة ام لا . وعبر الاعتماد على البحث الميداني تمت على عينة قوامها (٢٢٥) مفردة من الاطباء العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق، وعبر استخدام اسلوبي الانحدار البسيط وتحليل المسار، وقد أفادت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر في كل من الاندماج الوظيفي والتنظيمي للأطباء العاملين بالمستشفيات محل البحث، كما أوضحت النتائج أن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بين ادارة المواهب واندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي.

٢- بحث (Seth, 2014) بعنوان: بناء القدرات الفكرية وإدارة المواهب في قطاع الرعاية الصحية من خلال القيادة الفعالة

Intellectual Capacity Building and Talent Management in the Healthcare Sector via Effective Leadership

يسعى هذا البحث إلى محاولة استكشاف بناء القدرات الفكرية وإدارة المواهب في قطاع الرعاية الصحية كثيف المعرفة عن طريق خطط القيادة الطويلة الأمد. لذا فقد اعتمد البحث في منهجه على دراسة الحالة، وأجري البحث في مستشفى مؤلفة من ٢٥٠ سريراً في المدن الرئيسية من ولاية أوتار براديش - الهند، فقد إجريت المقابلات شبه المهيكلة والمقابلات المتعمقة مع العاملين في الأقسام الإدارية وكذلك الملاك الفني. وقد أظهرت نتائج تحليل المحتوى أن هناك فرقاً بين ممارسات إدارة المواهب العاملة من قبل قادة المستشفى المبحوث والآخر في تصورات الموظفين. كما أشرت النتائج بأن أنماط القيادة المتبعة تمثل طعوم مختلفة يمكن استخدامها في إدارة المواهب (الجذب واقتناء والاحتفاظ برأس المال الفكري). ومن ثم فإن هذا يؤدي إلى صياغة نموذج لأفضل الممارسات توجي للقادة باعتمادها كأداة في إدارة المواهب.

٣- مقالة (Velooso et al, 2014) بعنوان: استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في سياقات تنظيمية مختلفة ونية المواهب على البقاء في الشركة

Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company

قدمت هذه المقالة دراسة حالة لشركتين من الشركات العاملة في السوق البرازيلية. واحدة منها تعمل في قطاع الطاقة الكهربائية، والأخرى في القطاع الصيدلاني، وكلاهما ظهر على قائمة أفضل (١٥٠) شركة للعمل في البرازيل لعام (٢٠١٢)، ولقد ذكرت تلك الشركات بوصفها نظرت للاحتفاظ بالمواهب على أنها ضرورية لاستراتيجيات الموارد البشرية الخاصة بهما. فهذه الشركات قد حددت المهنيين على أنهم يعدون المواهب، من خلال جمع البيانات من (٥١) موظفاً، وقد تم استخدمت تلك البيانات في تحليل العلاقة بين عوامل الاحتفاظ والنية في البقاء في الشركة. مع تطبيق تقنية الارتباط والانحدار المتعدد بين المتغيرات، ومن بين أبرز النتائج، أن عوامل الاحتفاظ أوضحت ٨٦٪ في شركة A، و ٨٣٪ في شركة B، للتباين في متغير "النية بالبقاء في الشركة". وقد لوحظ بأنه يتم تحديد المواهب في الشركة من نموذج إدارة كل شركة، وأن الموظفين الذين كانوا يشكلون مواهب تلك الشركات بناءً على أدائها الحالي، جنباً إلى جنب مع تلك المواهب المحتملة التي يتعين النظر فيها في المستقبل، إذ يمثلون ٢٠٪ من موظفي الشركة.

٤- بحث (Rotenberry & Moberget ٢٠٠٧) بعنوان: تقييم تأثير الاحتواء العالي على الأداء
Assessing the impact High involvement management on performance

هدفت الورقة الحالية إلى اختبار تأثير الاحتواء العالي على الأداء. وبغية تحقيق هدف البحث فقد تم جمع البيانات من العاملين في المؤسسات الكبيرة، ومنها علة وجه التحديد شركة الرعاية الصحية المنزلية التي سمحت بالوصول إلى (١١) فرعاً تقع في خمس ولايات. لذا فقد بلغت عينة البحث ما يقارب (٣٢٠) مشاركا. ومن ثم تم اختبار الفرضيات باستخدام الارتباط والانحدار الهرمي. لذا فقد أثبتت نتائج البحث صحة الفرضيات التي أنطلق منها البحث وأبعاده على الأداء، فضلاً عن اعتماد المؤسسات الكبيرة للاستراتيجيات الإدارية المتطورة والتي لها دور كبير في تعزيز الأداء.



٥- بحث (Behery 2011) بعنوان: ممارسات الاحتواء العالي التي تعتمد حقاً: من منظور الإمارات العربية المتحدة

High involvement management practices that really count: perspectives from the UAE

هدف البحث الحالي دراسة تأثير ممارسات الاحتواء العالي على الثقة والالتزام في سياق ثقافي غير غربي، ألا وهي دولة الإمارات العربية المتحدة. ولتحقيق هدف البحث فقد تم جمع البيانات الكمية، للدراسة التجريبية باستخدام استبانة معدة لهذا الغرض والتي وزعت على (٦٠٠) مشاركاً من المنظمات الخدمية المختلفة في الإمارات العربية المتحدة. وقد كان سؤال المستجيبين هو لغرض تقديم تصوراتهم عن مجموعة من الممارسات وتأثيرها على الثقة والالتزام. لذا فقد أفادت نتائج البحث بأن التحليلات تدعم نموذج البحث، إذ تبين بأن مجموعة ممارسات الاحتواء العالي قد أثرت بشكل إيجابي في الثقة والالتزام. فضلاً عن ذلك، فإن حالة العمل والمواطنة أثبتت بأنها تمثل متغيرات متحركة وتلعب دوراً هاماً وجزئياً في تفسير تأثير تلك الممارسات على النتائج.

٦- بحث (Shahzad et al, 2014) بعنوان: الاحتواء العالي وأداء العاملين: دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction

سعى البحث إلى دراسة العلاقة بين الاحتواء العالي وأداء العاملين من خلال تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في القطاع المصرفي، ولتحقيق أهداف البحث فقد استخدمت البيانات من مصدرين، إذ تم جمعها في وقتين مختلفين. للحد من الانحياز، وتم جمع بيانات الاحتواء العالي في وقت واحد وبعد أسبوعين تم جمع بيانات الرضا الوظيفي من نفس الموظفين والبالغ عددهم (٤٥١). للحصول على الأداء المحدد، والبيانات عن الأداء الوظيفي للموظفين تم جمعها من مديريهم المعنيين. وقد تم استخدام تحليل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط والانحدار المتدرج لاختبار الفرضيات. وكانت النتائج التي تم الحصول عليها متسقة مع البحوث والدراسات السابقة التي أجريت أي كان هناك علاقة قوية لاحتواء العالي مع أداء الموظفين وبالمثل مع الرضا الوظيفي. وأخيراً فقد توصل البحث إلى أنه يمكن أن يستخدم كدليل، لإدارة خدمات القطاع المصرفي، للاستفادة من النتائج التي توصل إليها من أجل التأكيد على مشاكل الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

المبحث الثاني / الخلفية النظرية العامة للمبحث

أولاً: إدارة الموهبة: منظور مفاهيمي

١- الموهبة لغةً واصطلاحاً

الموهبة لغةً، ورد في معاجم اللغة العربية اخذ من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً، فالموهبة إذن هي العطية للشيء بلا مقابل، كما تشير إلى معنى الاتساع للشيء والقدرة عليه. فقد جاء في مختار الصحاح أن الموهبة، تعني: وهب - أي وهب له شيئاً والاتهاب هي قبول الهبة والموهبة هي الشيء الذي يملكه الإنسان. أما في لسان العرب فتشير إلى: وهب - يهب - وهوب - أي يعطيه شيئاً. وفي القاموس المحيط الموهبة تعني العطية والسحابة وأوب الشيء له أي دام له (صالح، ٢٠٠٦: ٧). أما الموهوب، فهو:

اسم مفعول من وهب، ويدل على من وقع عليه فعل الوهب فمن رزق ولدأ له بورك لك في الموهب وشكرت الواهب، فمن حصل على الهبة لا يسمى موهوباً بل يسمى موهوب له. أما الموهوب فهو العطية نفسها (الصاعدي، ٢٠٠٧: ٢٣).

أما الموهبة اصطلاحاً، فهناك إجماع بين المنظرين والباحثين على أن تفسير مفهوم الموهبة كمصطلح يتجاذبه اتجاهين أولهما: التقليدي، وثانيهما حديث (صبحي، ١٩٩٢: ١٩).

• فالاتجاه التقليدي (الكلاسيكي)، يعتمد في تحديد الموهبة والموهب، على أساس نسبة الذكاء المرتفعة بوصفها معياراً رئيساً ووحيداً في تعريفاتهم للموهوبية. وهذا ما ظهر في دراسته (لويس تيرمان) الذي يعد أول من استخدم مصطلح (الموهبة) في عام (١٩٢٥)، في دراسته المشهورة عن (الموهوبين). (صالح، ٢٠٠٦: ٩). وكذلك في تعريف (دنلوب Dunlop)، الذي مفاده: الموهوب من يتمتع بقدرة عقلية، وقدرة لفظية، وقدرة مكانية وتحليلية، وقدرة ميكانيكية وموسيقية، ولا تقل نسبة ذكائه كما نقيسها بواسطة مقياس ستانفورد بينية عن (١٢٠)، وبذات الاتجاه يعرفه (كيرك Kirk): بأنه ذلك الفرد الذي يتميز بقدرة عقلية عالية، وتزيد نسبة ذكائه عن (١٣٠) ويتمتع بقدرة رفيعة تتبدل في مستوى عالٍ من القدرة على التفكير الإبداعي.

• بينما يستند الاتجاه الحديث، في تعريف الموهبة إلى الأداء المتميز في البعد الأكاديمي، فضلاً إلى تميزه في بعدٍ أو أكثر من الأبعاد الآتية: (القدرة العقلية العامة، التفكير الابتكاري، الاستعداد الأكاديمي، القدرات القيادية، المهارات الفنية، المهارات الحركية) ومن هذا المنطلق يعرف (ويتي Witty) الموهوبين بأنهم أولئك الأفراد الذين سيكون أداؤهم عالياً بدرجة ملحوظة بصفة دائمة.

أما (Armstrong, 2006: 168) فيعرفهم أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء. ويصفهم كل من (Bateman & Macadam, 2006: 253) بالأفراد الذين لديهم قابليات استثنائية ويحققون قيمة عليا فيها.

ومما تقدم يستخلص أن الموهبة، تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة. وعلى هذا الأساس يجب الاستثمار فيها إلى أقصى حد ممكن وعدم التفريط بقدرات الموهوبين، والكفيل بتحقيق هذا الاستثمار الحقيقي هو وجود إدارة للموهبة.

٢- مفهوم إدارة الموهبة وأهميتها

بدءً لابد من الإشارة إلى أن مفهوم إدارة الموهبة بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة مكنزي (McKinsey) للدراسات والموسوم حرب الموهبة (The War of Talent) في عام (١٩٩٧) والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر ككتاب يحمل الاسم ذاته في عام (٢٠٠١) عن (Harvard Business School).

وتعد مسألة وضع مفهوم محدد لإدارة الموهبة مسألة صعبة، إذ يؤكد (Blass & April, 2008) (49) انه وبسبب تباين رؤى الباحثين لهذه الإدارة فان هناك من يقول بانها ثابتة أو جامدة، بينما أوضح آخرين بانها حركية، ويرى فريق ثالث بأنها استراتيجية، ويؤكد فريق رابع أنها أحد عناصر نظام إدارة الاداء، وهذا هو السبب الذي جعلنا نرى أن المفاهيم المطروحة في الادبيات، على الرغم من محدوديتها الكبيرة، تختلف في مضامينها وتوجهاتها.

أما (Sween, 2008: 6) فقد عرفتها من خلال مهماتها، مؤكدة أن إدارة الموهبة تعني القيام بالمهام الآتية:
أ- انظمة موارد بشرية تحقق التكامل في جميع مستويات واقسام المنظمة.

ب- التشارك بالاحتواء لجميع المستويات من المديرين ابتداءً من مجلس الإدارة إلى مشرفي خط الانتاج.
ج- أنها ميسرة بطبيعتها.

د- دمج الموهبة مع استراتيجية الاعمال.

هـ- استراتيجية مستجيبة للنمو المستقبلي والبقاء.

و- تحسين عمليات تطوير إدارة الموهبة.

ز- تسهيل عمليات الاتصال بين جميع مستويات العاملين في المنظمة لنقل الثقافة وتلاقح الأفكار.

كما عرفت إدارة الموهبة بأنها توقع الاحتياجات المستقبلية لرأس المال البشري ووضع الخطط المناسبة لتوفير الموارد البشرية الكفوءة والموهوبة (المختار الإداري، ٢٠٠٨ : ١).

وعرفها كل من (Blass & April, 2008: 49) من خلال أهدافها، إذ اشار أنها تسعى إلى:

أ- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.

ب- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة.

ج- تقديم الدعم إلى مجتمعات الموهبة (Talent Pools) في المنظمة

د- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

هـ- مناقشة خيارات الوظيفة الانسب للموهوبين.

أما (Armstrong, 2009: 168) فيرى أنها تشمل (الأفراد الذين يمكنهم ان يخلقوا فارق في إداء المنظمة اما عن طريق اسهامهم وبشكل مباشر في ذلك الاداء، او عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الاداء وعلى المدى الطويل).

ويستخلص من المفاهيم السابقة، أن إدارة الموهبة:

- تركز على جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستويات الموهبة لديهم ومن ثم تحاول تعظيم أدائهم بشكل يتكامل مع اداء المنظمة.
- تخطط لحاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم.

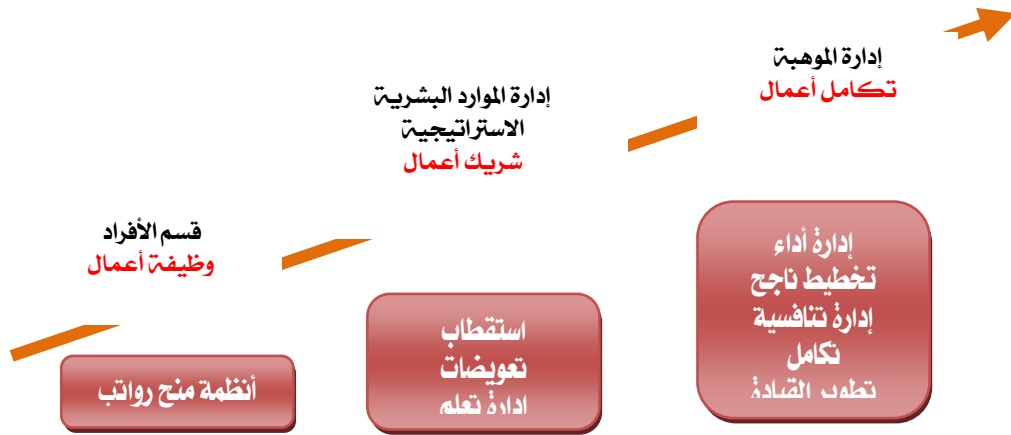
• تطور مهارات العاملين الحاليين في المنظمة من خلال استخدام قياسات (نسبة السحب للداخل Pull-Through ratio) (Schneider, 2006: 3) و (HR Focus, 2006: 3).
تعتمد معايير لتشخيص الموهبة وتحديدها، أطلقت عليها (Sween, 2008: 6) قياسات مادية وشعورية ومعرفية وتشمل: الفطنة (Attentiveness)، التواصل (Connection)، التكامل (Integration) والتركيز (Focus).
وفي ضوء المفاهيم السابقة وبالإفادة من مضامينها الفكرية، نعرف إدارة الموهبة لأغراض البحث الحالي، على أنها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوافرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وأثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي.
وبصدد أهمية إدارة الموهبة فيمكن تلخيصها بالآتي:

أ- تمثل إدارة الموهبة اهم موارد القيمة لأية منظمة في عالم اليوم ويغض النظر عن موقعهم في منظمات الاعمال (ابتداءً من القادة الحاليين والمستقبليين وانتهاءً بالعاملين في خط الانتاج). وكان (وليم جيمس) قد تنبأ بهذه الاهمية والحاجة اليها قبل ذلك بوقت طويل، إذ قال وهو يتحدث عن حرم جامعة ستانفورد في عام (١٩٠٦): أن العالم قد بدأ يرى أن ثراء الامة يتكون قبل أي شيء آخر من عدد الموهوبين الذين في كنفها (جاردر، ٢٠٠٠: ٨٣)، وفي اقتصاد المعرفة اليوم اصبحت منظمات الاعمال أكثر اعتماداً على القدرات والابتكار والانخراط او الاستغراق (Engagement) الخاصة بالعاملين لديها، واصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة لقابليات المنظمة (Abilities) وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين ان يخلقوا فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الافراد الآخرين (Craig et al, 2008: 2)، ويؤكد ذلك (نورث هوابتهد) بقوله: في ظروف الحياة المعاصرة ، نجد أن القاعدة ثابتة، فالسلالة التي لا تقدر الذكاء المدرب مقضي عليها بالهلاك (جاردر، ٢٠٠٠: ٨٥).

من هنا يبرز الدور الكبير للموهبة وادارتها في جميع منظمات اليوم إذ أشارت نتائج استطلاع اجري من قبل منظمة استشارية في عام (٢٠٠٧) أن اكثر من (٧٨%) من المبحوثين يرون بأن اهمية إدارة الموهبة في ازدياد لاسيما خلال السنوات الثلاث القادمة، وهذا هو الذي دفع (بيل جيتس Bill Gates) المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت إلى القول: قم بأخذ عشرين شخصا من المهمين في شركة مايكروسوفت وأنا أستطيع ان أجزم لك بانها ستصبح شركة غير مهمة (Hedger, 2007: 43).

ب- تعد إدارة الموهبة إحدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات، إذ أشار (Osle & Cooper, 2005:1,5) إلى ان الاهتمام بإدارة الموهبة يسهم في تحقيق مستويات أعلى في الاداء، وزيادة في سرعة تنفيذ التغيير، فضلاً عن ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المنظمة وجوهر أهداف الاعمال وهذا سيسهم في تقليل الهدر في ميزانية الموارد البشرية بنسبة (٥٦%) طبقاً لدراسة (Hackett Group).

ج- تعكس إدارة الموهبة إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، فقد أوضح (Bersin, 2006: 2) أن وظيفة الموارد البشرية تطورت او مرت بثلاث مراحل تاريخية والتي يعرضها الشكل (٢) وعلى النحو الآتي:



شكل (٢): تطور وظيفة الموارد البشرية

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

- قسم الأفراد: وهي المدة التي امتدت منذ السبعينات من القرن الماضي الى الثمانينات منه وملاحها الأساسية هي توظيف الافراد، دفع اجور لهم، والتأكد من انهم استلموا من المنظمة عوائد ضرورية واصبح فيها القسم وظيفة اعمال.
- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: وهي مدة امتدت من الثمانينات الى التسعينات وادركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع اكثر اهمية واصبحت من ثم استراتيجية وتطورت من وظيفة اعمال الى شريك اعمال.
- إدارة الموهبة: وهي مدة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين وما زالت مستمرة وتتضمن عمليات وانظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جداً واصبحت من شريك اعمال الى تكامل مع الاعمال.

٣- عمليات إدارة الموهبة

إن إدارة الموهبة عبارة عن حزمة من العمليات المترابطة (Armstrong, 2006: 390)، وهي تمثل بذلك تكاملاً لممارسات الموارد البشرية مع أهداف جذب الأفراد الملائمين للمكان الملائم وفي الوقت الملائم ومن ثم المحافظة عليهم، والدور الجديد لإدارة الموهبة هو تطوير الموهبة لتصبح اولوية استراتيجية وجزءاً من العمل اليومي. لذا فان تركيز المنظمات على الادوار التقليدية لإدارة المواهب البشرية والمتمثلة في التعيين والتدريب والتخطيط للتعاقب الوظيفي يمثل عدم فهم وقصور في منظور ادارات تلك المنظمات، عليه فقد تعددت النماذج التي تناولت عملية إدارة المواهب، فهناك دراسات أشارت إلى نموذج يتكون من خطوتين وهي: تحديد استراتيجيات متطلبات الموهبة، تقييم الأفراد عن طريق المقدرات المطلوبة، وتطوير قدرات الأفراد، والاحتفاظ بالموهوبين (Silzer & Dowell, 2010: 89).

وأشار (Piansoongnern et al, 2008: 73) إلى أنه ينبغي على منظمات الاعمال التركيز على العمليات الخاصة بإدارة الموهبة لتحقيق ميزة استراتيجية مستدامة، وهذه العمليات تتمثل في: تخطيط قوة العمل، تحليل فجوة الموهبة، الجذب والتوظيف، تجهيز الموظفين، التعليم والتطوير، الاحتفاظ والاستبقاء، مراجعة المواهب الموجودة، تخطيط التعاقب الوظيفي والتقييم.

بينما اوضح (Bersin, 2006: 3) بأن المنظمات هي التي تصنع الافراد (Make up People) الذين يخلقون قيمة نتيجة عمليات الاعمال، الابداع، خدمات الزبون، المبيعات وغيرها من الانشطة. وحدد العمليات الاساسية لإدارة الموهبة بالعناصر الموضحة بالشكل (٣).

ويتضح من الشكل السابق أن العمليات تشمل:



شكل (٣): عناصر إدارة الموهبة

Source: Bersin, J., (2006), *Talent Management What is it? Why now?*, Sinclair Consulting Inc., Morristown, NJ, USA. P. 3.

□ تخطيط قوة العمل (Workforce Planning): التخطيط للموهبة هو الأساس في القدرات الحالية

للمنظمة والقدرة على تلبية احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية (9: Chikumbi, 2011) والتي تتكامل مع خطة الاعمال عن طريق وضع خطط قوى العمل، وخطط التوظيف، وموازنات التعويضات وغيرها (3: Bersin, 2006)، ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد مدى احتياج المنظمة للمواهب، ووضع الأهداف بوضوح. وعن طريق ربط استراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوافرة بالمنظمة، وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه الشركة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد هذه الفجوة خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين (صيام، ٢٠١٣: ٤٤).

□ الجذب (Recruiting): عملية متكاملة مع الجذب والتقييم والتخمين وتوظيف الافراد في المنظمة (3: Bersin, 2006). أو هي عملية توليد مجموعة من المرشحين المؤهلين لوظيفة معينة (9: Chikumbi, 2011)، فضلاً عن أنه يعد قراراً نتج على أساسه المشروعات أو تفشل، وتتحقق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل. وتركز عملية التوظيف على طرائق الفحص المستخدمة لغربة عدد قليل من المرشحين الأقوياء من أعداد كبيرة المتقدمين بسرعة وكفاءة (صيام، ٢٠١٣: ٤٤).

□ التشغيل (Onboarding) جعل الافراد منتجين من خلال تدريبهم وتكاملهم بشكل سريع مع المنظمة (3: Bersin, 2006).

□ إدارة الأداء (Performance Management) المستندة الى خطة الاعمال، اذ تقوم المنظمات بوضع عمليات لقياس وإدارة العاملين (3: Bersin, 2006). تشير هذه الخطوة إلى قياس الأداء، أي ما يتعلق بعملية التخطيط وإدارة وتقييم أداء العاملين مع مرور الوقت. هذه الخطوة مهمة في نظام إدارة المواهب لسبب بسيط أن الإدارة لا تريد تعزيز الناس الذين لا يكون أداء وظائفهم الحالية على نحو فعال، حفاظاً على المصداقية. من ناحية أخرى فإن النجاح في المهمة الحالية لا تضمن يكون أداء الفرد سوف يؤدي بشكل جيد في المستقبل مع توقعات العمل المختلفة ولتكون هذه الخطوة فاعلة في نظام إدارة المواهب، يجب أن يكون تقييم العمال استناداً إلى النتائج التي تحقق الإنتاجية الحالية وعلى الكفاءات والسلوكيات التي تظهر (صيام، ٢٠١٣: ٤٧).

□ دعم الأداء والتدريب (Training and Performance Support) من خلال برامج تطوير وتعلم تشمل جميع مستويات المنظمة (3: Bersin, 2006).

□ تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning): هي عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في الشركة وتحديد وتقييم المواهب المحتملين وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية (قعقور، ٢٠٠٩: ٢) لتحريك الافراد العاملين في مواقع عمل جديدة واختيار افراد مرشحين لشغل مناصب جديدة. ويعد تخطيط التعاقب وظيفة مهمة تمكن المديرين والأفراد لتمييز المرشحين الصحيحين في الوظائف (3: Bersin, 2006)، إلا أنها ينبغي أن تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية من المواهب من خلال المتوافر حالياً منها، لمساعدة المنظمة على تجاوز التحديات الاستراتيجية والتشغيلية التي تواجهها من خلال إيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، ولهذا السبب تعد عملية تخطيط التعاقب الوظيفي أداة أساسية للتعلم التنظيمي، لأنها تضمن استمرارية انتقال المعرفة والخبرات وتحقق التطوير المستمر

(William, 2010: 128).

□ نظام عوائد ومكافآت متكامل مع إدارة الاداء (Compensation and Benefits) تعدُّ هذه العملية هي عنصراً مكملاً لإدارة المواهب، إذ تضع المنظمة خططاً للتعويضات عن طريق إدارة الأداء هذه التعويضات مثل الحوافز، والمنافع كلها تتوافق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال (Bersin, 2006: 4)، وينبغي أن تحرص المنظمات أو المؤسسات على تقديم مزيج تعويضي مناسب لموظفيها لتحافظ عليهم. والمزيج التعويضي هو العناصر التي تقدمها الشركة لموظفيها الفعليين والمحتملين لاجتذابهم ومنعهم من التسرب إلى المنافسين وهو يشمل الرواتب والمكافآت والإجازات والحوافز وأسلوب المعاملة. ويجب النظر إلى المزيج التعويضي من وجهة نظر الموظفين وليس الإدارة (صيام، ٢٠١٣: ٥٠).

□ تحليل فجوة المهارات الحرجة (Critical Skills Gap Analysis): عملية تحليل فجوة المهارات الحرجة مهمة، تشرف على كثير من الوظائف في المصانع والمنظمات، وهي أساس أي مشروع. ويقصد بالمهارات الحرجة هي تلك المهارات التي يمتلكها مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يقودون حصص غير متناسبة من أداء الأعمال في شركاتهم وتوليد قيمة أكبر من المتوسط لعملائها والمساهمين (صيام، ٢٠١٣: ٥٢). لذا تواجه الأعمال والمهمة أعداد كبيرة من السكان الذين تقاعدوا، كيف تحدد الإدارة الأدوار والأفراد والكفاءات التي تغادر؟ ماذا يجب أن تفعل لملئ هذه الثغرات يسمى هذا بإدارة المواهب الحرجة (Bersin, 2006: 4).

وأوضح الكاتب (Armstrong, 2009) في كتاب (Strategic HRM) ان إدارة الموهبة تبدأ بإستراتيجية الأعمال والأفراد ذوي المواهب المطلوبين من قبل المنظمة، وتهدف الى المحافظة على مجمع الأفراد الموهوبين (Talent Pool) اذ تتكون عملية إدارة الموهبة من: (Armstrong, 2009: 170)

□ استراتيجية التوريد: والتي توفر متطلبات رأس المال البشري المطلوب لتنفيذ خطة الاعمال عن طريق برامج الجذب والاستبقاء الخاصة بالتوريد الداخلي، عن طريق تحديد الأفراد ذوي المواهب في المنظمة وتطويرهم وترقيتهم.

□ البرامج وسياسات الجذب والاستبقاء: والتي تمثل الاسلوب المستخدم لضمان ان المنظمة تحصل على المواهب التي تحتاجها وتحافظ عليها، ويستخدم هنا اساليب الجذب من خارج المنظمة، فضلاً عن سياسات الاستبقاء الداخلية التي تضمن ان الافراد يبقون اعضاء ملتزمين بالمنظمة، وتؤدي الى تدفق الموهبة التي تخلق وتحافظ على مجمع الموهبة في المنظمة.

□ تدقيق الموهبة: يوفر اساس لتخطيط وتطوير المواهب ذوي الامكانيات الخاصة بتنفيذ ادوار اكثر اهمية في المستقبل والتي تمكنهم من استخدام برامج تدريب وتعلم اختصاصية.

□ ادوار الأفراد في إدارة الموهبة: والتي توفر ادوار ذات مسؤولية وتحدي واستقلالية والتي تخلق اندماج بالدور ودافعية، ومن ثم اتخاذ خطوات تضمن ان الافراد لديهم الفرصة الكافية والتشجيع على التعلم والتطور في ادوارهم تلك، فضلاً عن الاهتمام بمرونة الدور.



متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

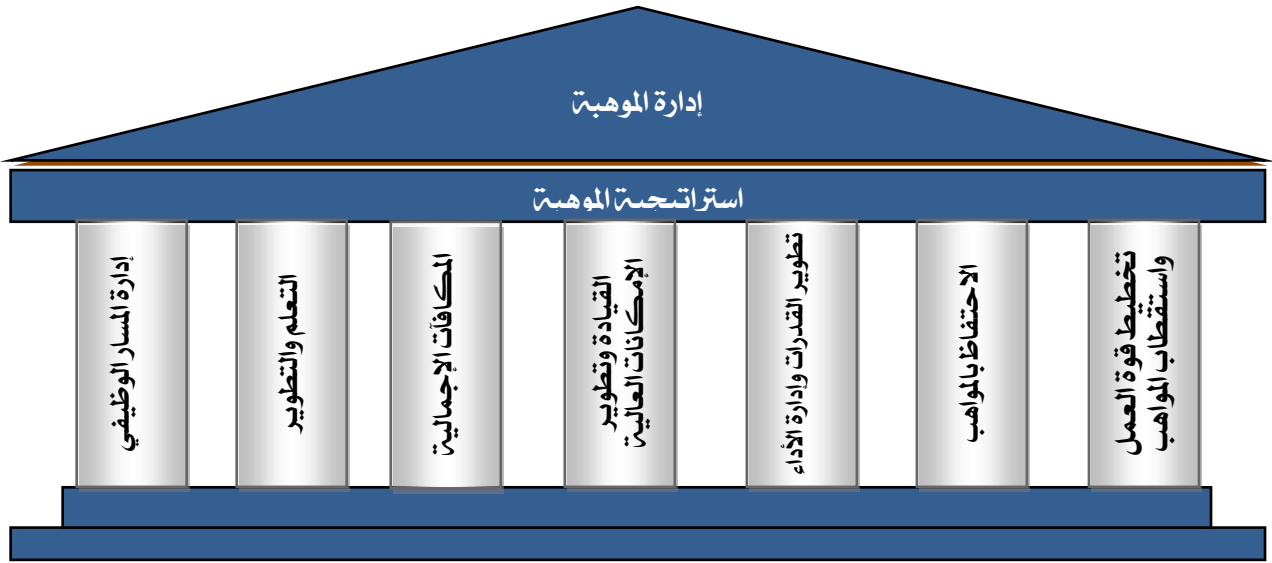
- إدارة علاقات الموهبة: والتي تهدف الى بناء علاقات بناءة فاعلة للأفراد في ادوارهم والمؤدية الى خلق مكان عمل رائع وتعامل عادل مع الافراد وادراك قيمتهم واعطائهم الفرصة ليعبروا عن رأيهم وتوفير افضل الفرص لهم للنمو ومن ثم زيادة التزامهم في العمل.
- إدارة الأداء: الخاصة ببناء علاقات مع الافراد من خلال وسائل عديدة فضلاً عن تحديد مكانم الموهبة من خلال وسائل عديدة فضلاً عن تحديد مكانم الموهبة واحتمالات وجودها، تخطيط أنشطة التعلم والتطوير، وعليه فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم.
- التعلم والتطوير: عناصر اساسية في إدارة الموهبة للتأكد من ان الافراد يكتسبون ويعززون مهاراتهم ومقدراتهم المطلوبة.

□ إدارة المسار الوظيفي: تعاقب الافراد ضمن منظمة معينة تبعاً لحاجاتهم وامكانياتهم.

أما (Njoroge, 2012) فقد حدد العمليات الاساسية لإدارة الموهبة بالعناصر الموضحة بالشكل (٤).

ويتضح من الشكل السابق أن العمليات تشمل: (Njoroge, 2012: 10-19)

- استراتيجية الموهبة (Talent Strategy): إن استراتيجية الموهبة هي استراتيجية ملموسة، وتشكل دليلاً ثابتاً، وتوفر التوجيه الصحيح لكيفية اكتساب وتنظيم وتطوير الموظفين واستبقائهم، كما تعكس دائماً أهداف العمل الرئيسية للمنظمة. وقد اثبتت الدراسات أن المنظمات الناجحة تشكل جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية مواهبهم في عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل، ودمجها للبرامج والممارسات الفردية لضمان قيادتها لكل اتجاه بالأهداف المحددة نفسها. فضلاً عن دعم القيادة العليا. لذا فينبغي على المنظمات ان تبذل جهوداً استثنائية نحو بناء استراتيجية مواهب فاعلة وشاملة وعملية وبالشكل الذي يضمن انخراط او استغراق (Engagement) العاملين وليس فقط جذب المواهب، فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات الاساسية التي ترفع الانتاجية واداء الاعمال. ان استراتيجية الموهبة لا بد لها ان تتكامل وبشكل تام مع استراتيجية المنظمة الشاملة بوصفها شريكاً استراتيجياً ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام حزمة من الانشطة اللازمة والتي تعكس مكونات استراتيجية الموهبة.



شكل (٤): عناصر إدارة الموهبة على وفق منظور (Njoroge 2012)

Source: Njoroge, Naomi Wambui, (2012), Talent Management Practices in Commercial State Corporations in Kenya, *Master Thesis*, Business Administration, School of Business, University of Nairobi.

□ تخطيط قوة العمل (Workforce Planning) واستقطاب المواهب (Talent Acquisition): إن تخطيط القوى العاملة هو وجود الأشخاص المناسبين من ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب. في البيئة التي يعمل وسيعمل فيها في المستقبل، والمهارات اللازمة والقدرات والمواهب التي ستكون مطلوبة لتحقيق نتائج في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. كما يساعد الشركة في تحديد متطلباتها من الموارد البشرية وخطط التطوير التي تلبى احتياجات العمل. ومع ذلك، وعلى وفق (HCI, 2008)، تخطيط القوى العاملة في معظم المنظمات يركز على المدى القصير. ويتطلب التخطيط الفاعل للقوى العاملة فهماً واضحاً للموهبة المعمول بها في الوقت الراهن وما هي الموهبة المطلوبة لتحقيق النجاح في المستقبل. وعلى وفق (Agarwala, 2007)، يمكن أن يكون الجذب سلاحاً استراتيجياً فعالاً في تطوير مصادر مبتكرة يمكن من خلالها إيجاد أفضل الأفراد ولا يقل أهمية عن عملية الاختيار. فالحصول على الموارد البشرية هي العملية التي تستطيع من خلالها الشركة تعيين موظفين للتأكد من أن عدد وأنواع الموظفين المطلوبة متوافرة لأداء الأنشطة التنظيمية ومن ثم تحقق الأهداف التنظيمية بنجاح. وعلى وفق (Stahl et al 2007)، فممارسات التجنيد في معظم الشركات تتبع استراتيجية المواهب. فالشركة تجند أفضل الأفراد لديها ليطم وضعهم في المناصب بدلاً من محاولة تجنيد أشخاص معينين لشغل وظائف محددة. فمعظم الشركات تطور علاقات وثيقة مع الجامعات الرائدة في جميع أنحاء العالم لجذب أفضل المواهب لتحديد المرشحين ذوي الإمكانيات العالية على أساس المقدرات القيادية. لذا فقد وجد الباحثون أن واحدة من أقوى الأدوات التي تستخدمها الشركات في تحقيق التفوق من خلال تطوير ومشاركة المهارات القيادية للمديرين التنفيذيين في جميع المستويات، وأصبحت متورطة بشدة في توظيف المواهب، ومسؤولة عن تطوير مهارات ومعارف العاملين لديها.

فالثقافة الموجهة نحو تنمية المواهب تجعل الموظفين يدركون المسؤولية الخاصة بها لتنميتها، بما في ذلك السعي نحو المشاريع المتعددة الوظائف أو فرص العمل الجديدة داخل الشركة.

□ الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention): البحث عن مستوى المواهب في مجمع المواهب العالمية قد تقلص من أي وقت مضى، لذا فقد أصبحت الشركات تعدّ غير مؤكدة بشأن إمكانيتها في جذب المواهب والاحتفاظ بها والقرارات التي ينبغي أن تتخذ. فكل منظمة اليوم قلقة بشأن اختيار الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بهم، فالأفراد الملتزمين يعرفون على وجه الحصر بصنّاع المعرفة. تصف هذه السياسات والبرامج بالمدخل لضمان أن تحصل كل منظمة على الموهبة التي يحتاجها وتحافظ عليها. تم تصميم السياسات لضمان الاحتفاظ بالموهبة لتبقى المنظمة ملتزمة مع أعضائها. إن نتائج هذه السياسات سيخلق تدفقاً للمواهب وتحافظ على سعي الشركات نحو مجتمعات الموهبة لضمان أن الموظف عينته سينجز عمله بشكل جيد وسيقدم اسهامات إيجابية للبقاء مع الشركة لمدة معقولة من الزمن. فالإبقاء على الموظفين الرئيسيين هو العنصر الرئيس في إدارة المواهب لذا تحتاج استراتيجية الاحتفاظ بالموهبة للحصول على معلومات حول سبب ترك الموظفين للمنظمة. أما (Berger, 2004) فيشير إلى أن الموظفين الموهوبين لديهم ترف في انتقاء واختيار أرباب العمل الذين يقدمون لهم الوجه الأيمن من العملة، مثل توازن الحياة العملية. وسياسة التنوع الفاعلة؛ أو سياق العمل فالأفراد الموهبين يكون صوتهم مسموعاً في المنظمة. ويجادل (Buckingham, 2000) بالقول أن الموظفين هم أكثر عرضة للبقاء مع المنظمة إذا كانوا يعتقدون أن مديرهم يظهر اهتماماً وقلقاً بالنسبة لهم. إذا ما كانوا يعرفون ما هو متوقع منهم. وإذا ما أتيح لهم الدور الذي يناسب قدراتهم. وإذا ما تلقى مديرهم ردود فعل إيجابية ومميزة عنهم. ويرى (Mahapatro, 2010) أن الإبقاء على المواهب باسم "عامل نجاح حاسم في استبقاء الموظفين هو الموازنة بين الأهداف التنظيمية والفردية.

□ تطوير القدرات وإدارة الأداء (Capability Development & Performance Management): يرى (Mahapatro, 2010) أن التركيز المتزايد على إدارة المواهب يعني إعادة نظر المنظمات في تعريف إدارة الأداء ليتلائم مع احتياجاتها، لاكتشاف المواهب ورعايتها والاحتفاظ بها. بينما يرى (HCI, 2008) أن تحقيق الأداء التنظيمي المستدام ينبغي أن يتم من خلال تطوير قوة عاملة قادرة أن تكمن في صميم إدارة المواهب. وعلى الرغم من ذلك فقد وجد أن انعدام المساءلة في تطوير المواهب كان أقل من المستويات المطلوبة، إلى جانب انعدام وجود القدرة على تطوير المواهب، والتي تشكل العوامل المحركة الرئيسة للصراع في العديد من المنظمات التي يستمر فيها المديرين التنفيذيين بممارسات إدارة المواهب. أما عمليات إدارة الأداء فتوفر وسيلة لبناء العلاقات مع الأفراد، فضلاً عن تحديدها أنشطة وإمكانيات المواهب، وتخطيط أنشطة التعلم والتطوير والاستفادة القصوى من المواهب التي تمتلكها المنظمة. كما تمثل إدارة الأداء الوسيلة لزيادة انخراط وتحفيز الأفراد عن طريق توفير ردود فعل إيجابية مميزة. ويؤكد (آرمسترونغ ٢٠٠٦) أنه ينبغي أن يكون للموظفين فرصاً للنمو والتطور فنظام إدارة الأداء يوفر هذه الآلية لتطوير الموظفين. فهدف إدارة الأداء هو التأكد من أن أداء الموظف يدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

فيما يؤكد كل من (Baron & Armstrong, 1998) على الطبيعة الاستراتيجية والمتكاملة لإدارة الأداء من خلال التأكيد على زيادة فاعلية المنظمات من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير القدرات الفردية والجماعية.

□ القيادة وتطوير الإمكانيات العالية (Leadership and High Potential Development): على وفق (معهد رأس المال البشري، ٢٠٠٨) وعلى الرغم من أن بيئة الأعمال في الوقت الراهن غير مؤكدة، إلا أن القيادة القوية تعد أكثر أهمية من أي وقت مضى. فالقدرة على تطوير القادة الذين يمكنهم مواجهة تحديات الأعمال العالمية بفاعلية أمر بالغ الأهمية للمنظمة في تحقيق النجاح. لذا فقد سعت العديد من المنظمات من أجل تطوير المواهب القيادية. وكانت النتائج الرئيسية في تنمية المهارات القيادية أنه تم إحراز تقدماً كبيراً في بناء القدرة القيادية. فقد أوجدت الفرص لمواءمة وتنفيذ برامج القيادة على نحو أفضل؛ كما وطورت الإمكانيات العالية والتي هي أولوية بالنسبة للكثير من المنظمات.

□ التعويضات والمكافآت (Compensation & Rewards): إن للمكافآت بشكلها الإجمالي تأثيراً مهماً في اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، ومدى ولائهم ورغبتهم بالاستمرار بالعمل فيها، فالمكافآت تعدّ من مناطق الأداء الرئيسية لإدارة الموهبة، فمن خلالها يمكن السيطرة على جودتها في المنظمة، كما يوجد عدد من المعايير التي من الممكن إن تتبعها المنظمة في منح الأجور الى العاملين أهمها: "الدفع على أساس الوقت المنقضي في أداء واجبات الوظيفة، أو الدفع على أساس معدلات الأداء والذي يوضح العلاقة المباشرة بين ما يحصل عليه العامل من أجور وبين ما يحققه من إنتاج".

□ التعلم والتطوير (Learning and Development): عملية التنمية بالتعلم والتطوير بحد ذاتها تعدّ نظاماً متكاملًا يستخدم لغةً مشتركة بالمنظمة من أجل تطوير أداء العاملين وتعليمهم، ودعم أدوارهم ووظائفهم الحالية أو المستقبلية. إذ تركز برامج تعلم الموهوبين على تعزيز مقدراتهم ومهاراتهم والقيم المنظمة التي يحملها أولئك الأفراد. وتعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء، لتحديد الاحتياجات التعليمية اللازمة. ويهتم الموهوب بتطوير نفسه داخل المنظمة من خلال تحسين أدائه الحالي، وللتطلع إلى المستقبل الذي يطمح إليه، فضلاً مما إذا كانت هناك مهارات فنية وسلوكية أو تحفيزية تتطلب التطوير. وغالباً تعتمد المنظمة على الموهوبين من أجل أن تعلم بقية ملاكاتها، وذلك لخبراتهم التي تفوق الآخرين وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة، مما يجعل منهم استثماراً لبرامج التعلم المكلفة.

□ إدارة المسار الوظيفي (Career Management): على وفق (Armstrong, 2008) تشعر إدارة المسار الوظيفي مع توافر الفرص للأفراد للتقدم وتطوير حياتهم المهنية وضمان أن المنظمة لديها تدفق المواهب التي يحتاجها. وتتكون إدارة المسار الوظيفي من عمليات التخطيط الوظيفي وتعاقب الإدارة. ويظهر من خلال ما تقدم ان الباحثين الاربعة منفقون إلى حد كبير جداً على عمليات إدارة الموهبة من حيث المضمون والاجراءات مع اختلافات طفيفة في البنية المظهرية للتسميات او التسلسلات التي لا تؤثر بأي حال من الاحول في البنية الجوهرية.

جدول (1) ابعاد ادارة الموهبة بحسب منظورات عدد من الباحثين في هذا المجال

الابعاد															الباحثين	ن					
تحليل فحة الممارات الححة	ادارة المسار الوظيف	تخطيط التعاقب الوظيف	تعويض الموهبة	القادة وتطویر الامكانيات العالمية للمهاهب	ادارة علاقات الموهبة	حساسة الموهبة	اخراج الموهبة	تخطيط الموارد البشرية	الاحتفاظ بالموهبة	التدريب والتعلم	التعلم والتطویر	ادارة الأداء	تدقيق الموهبة	اداء الأفراد			اختبار الموهبة	الاستقطاب	التشغيل	استراتيجية التوظيف	استراتيجية الموهبة
*		*	*					*		*		*				*	*			(Bersin, 2006)	1
											*	*								(Geo Learning , 2007)	2
			*								*					*				(Kollrud, 2008)	3
	*			*				*		*	*	*	*	*	*	*		*		(Armstrong, 2009)	4
					*				*	*	*									(Joarder & Ashraf, 2009)	5
						*				*						*				(Cannon & McGee, 2010)	6
								*		*	*				*					(Sharma at el, 2011)	7
	*		*	*				*	*	*	*								*	(Njoroge, 2012)	8
					*			*		*	*			*	*					(Koketso & Rust, 2012)	9
1	2	1	3	1	1	٢	١	2	4	٢	7	6	1	1	3	5	1	1	1	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد الى أفكار الباحثين والكتاب المذكورين انفاً.

يتبين من الجدول المذكور انفاً، وجود الكثير من الأبعاد التي من الممكن اعتمادها في دراسة ادارة الموهبة للمنظمات، وسيتم اعتماد الأبعاد الآتية: "استقطاب الموهبة، وإدارة اداء الموهبة، وتعلم وتطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة" في البحث الحالي، وذلك لاعتمادها من قبل عدد من الباحثين في دراساتهم من جهة، ولتناسبها مع أهداف البحث من جهة أخرى.

ثانياً: منظمات الاحتواء العالي: منظور مفاهيمي

على مدى عقود، صرح العديد من قادة الشركات أن "الأفراد هم أهم الأصول لدينا". ففي الواقع، هناك عدد من الأسباب للاعتقاد بأن الأفراد تتزايد في أهميتها الاستراتيجية وأن الشركات ينبغي أن تعمل كما هي واحدة من أهم أصولها أو الأصول الأكثر أهمية. لكن الشركات تتصرف وعلى نحو متزايد وكأن الأفراد أهم الأصول الخاصة بهم. وعلى الرغم من فشل الشركات لفعل ما يقولون انهم ينبغي عليهم القيام به، إلا أن هناك الكثير مما يمكن تعلمه من كيف أن بعض الشركات الرائدة استطاعت إدارة المواهب التي بحوزتها. لا تقتصر إدارة المواهب الفاعلة على جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بأفضلها فقط، بل يقع على عاتقها إدارة وتنظيم الأفراد بحيث تحقق الأداء المتميز. وبعبارة أخرى، فإنه ينطوي على ذلك إنشاء منظمة تتمحور حول رأس المال البشري (Human Capital-HC). لذا فقد استخدمت المنظمات اليوم مدخلين واضحين وشائعين يتمحوران حول إدارة رأس المال البشري: مدخل الاحتواء العالي (High Involvement Approach) ومدخل المنافس العالمي (Global Competitor Approach). إذ يعتمد كل منهما على الاستخدام الفاعل للموهبة على أنها أهم عوامل تميزها ومصدر تحقيقها للميزة التنافسية. إذ أنها تختلف في كيفية معاملتها للمواهب وكيف تتوقع اكتسابها للميزة التنافسية من ذلك (Lawler III, 2008: 2).

١- مفهوم الاحتواء العالي وأهميته

إن مدخل الاحتواء العالي للإدارة يمكن أن يعود على الأقل إلى الخمسينيات من القرن الماضي. فقد كانت هناك بعض تجارب الشركات التي بدأت مع فرق العمل الموجهة ذاتياً وأساليب أخرى للانتقال بالسلطة إلى المستويات الدنيا في التنظيم بحيث يمكن للأفراد أن يشاركوا في اتخاذ القرارات المهمة حول كيفية إنجاز العمل وتحمل مسؤولية أدائهم. إلا أنه قد ظهر الى الوجود في ثمانينيات القرن الماضي، وكان رائدها العالم النفسي الاميركي (Lawler). وفي أواخر التسعينيات استعملت الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير (ASTD) مصطلح (أنظمة العمل العالية الأداء) للإشارة الى تلك المنظمات التي نظمت تدفق العمل حول عمليات العمل الرئيسية، وأنشأت الفرق لتنفيذ تلك العمليات (Lawler III, 2008: 2).

في بيئة الأعمال سريعة التغير والتعقيد المتزايد نادراً ما يكون لدى القادة والمديرين معلومات كافية لاتخاذ أفضل قرار بمفردهم ومن ثم فإنهم يحتاجون إلى الاعتماد على معرفة العاملين ووجهات نظرهم وإبداعاتهم المتنوعة للحصول على فاعلية أكبر في حل المشكلات أو اقتناص الفرص. فالاحتواء العالي للعاملين في اتخاذ القرارات يشير إلى تلك الدرجة أو ذلك المدى الذي يؤثر به العاملين في كيفية تنظيم وتنفيذ أعمالهم وأداء مهماتهم عن طريق إشراكهم وتطوير إبداعاتهم في هذا المجال الحيوي من مجالات الإدارة (العنزي، ٢٠١٥: ٢٩٦).

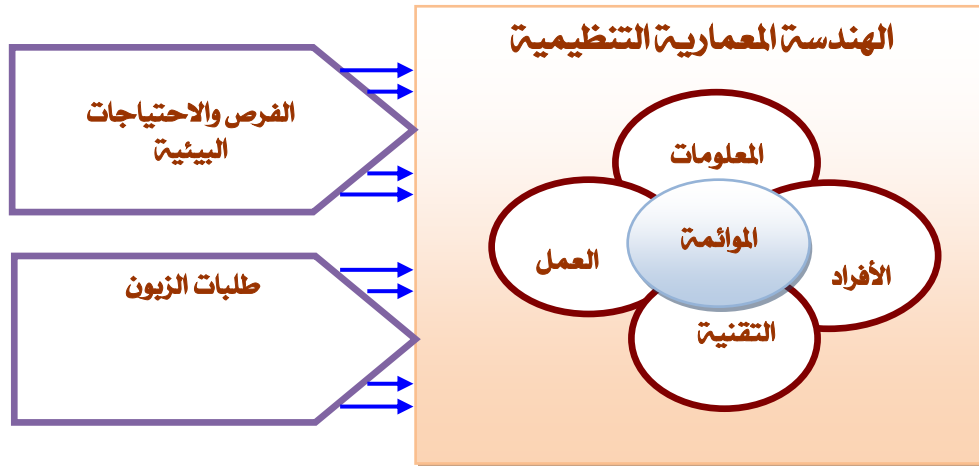
ان إدارة الأداء العالي هي عزم المنظمة على كيفية تحقيق الميزة التنافسية بتحسين الانتاجية من خلال العاملين، وان الغاية هي دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويمكن تشغيل هذه الغاية عن طريق نظم الإدارة العالي للعمل (HPWS). كما ان الغاية الى مثل هذه النظم هي تطوير منظور للأداء العالي الذي فيه يرى مدير الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون الآخرون، ان الموارد البشرية تمثل نظاماً مكتنزاً ضمن نظام اوسع لتنفيذ الاستراتيجية المنظمة، وتستخدم عن قصد من أجل تحسين الأداء المنظمي والمالي والتشغيلي (Armstrong, 2009: 116). لذا يتألف الاحتواء العالي كنظام من مجموعة من ممارسات الموارد البشرية ذات الاعتماد المتبادل، والتي يمكن ان تقود الى تحقيق الأداء المتفوق من خلال التداويية ما بين هذه الممارسات. وقد تتعهد إدارة الاحتواء العالي بأنها ستمتلك تأثيرات ايجابية على متغيرات الأداء الاساسية، زيادة انتاجية العمل، معدلات دوران عمل أكثر انخفاضاً وغيابات اقل، مخرجات اعظم والتحسين العام والمرن لثقافة موقع العمل (Chen & Mack, 2012: 42). كما قد لاقت إدارة الاحتواء العالي استحساناً بين الاكاديميين والممارسين بصفقتها تلعب دوراً رئيساً في التطوير المنظمي وفي تحسين أداء المنظمة ومستخدميها معاً، عن طريق: (Shahzad et al, 2014: 231)

- أ- تمثل إدارة الاحتواء العالي شريان الحياة لتوليد الفكرة، والابداع وحل المشكلات. فالاحتواء يعزز من سيطرة الموظف على مجموعة متنوعة من العمل.
- ب- المشاركة العالية تسرع عمل الفريق، وتسبب بشكل غير مباشر توليد الأفكار في شكل مجموعة، وزيادة التنشئة الاجتماعية بين الموظفين، يدل على رضا الموظفين.
- ج- في الاحتواء العالي، المشاركة بالمعلومات تجري بين الموظفين، إذ تساعدهم في فهم ثقافة وهدف للمنظمة، الذين يبذلون جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية لجعل البيئة مستقرة.
- د- في إدارة الاحتواء العالي فإن مخرجات الحرف الناجحة في المنظمات القادرة على التكيف الناجح، فالأفراد في تلك المنظمات قد يرون أن مواقفها آمنة ومستقبلهم جيد وتقدمي.
- هـ- يساعد الاحتواء العالي العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة وتعقب رضاهم وتحسين وظائف الأفراد المتنوعة، والنفس المرموقة.
- و- إن إشارات الاحتواء العالي للعاملين يتم احترامها، فهي تعزز دوافعهم وتشعرهم بالارتياح. فالعمال هم أكثر نشاطاً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي الأدبيات بشكل عام، إن مصطلح إدارة الاحتواء العالي استخدم بالتبادل مع الالتزام العالي (High Commitment) ونظام عمل الأداء العالي (high performance work system) من قبل (Kalleberg & Moody 1994; Evans & Davis 2005). إلا أن هذه الورقة البحثية لا تستخدم هذه مصطلح أنظمة العمل عالية الأداء والتي لها تأثير إيجابي في أداء الموظفين و/أو المنظمات، كما وتشير الأدبيات أيضاً إلى أن الالتزام العالي ينتبأ بالأداء (Arthur 1994; Wood & de Menezes 1998).

كما أكد كل من (Rotenberry & Moberg, 2007: 203) أن مضمون العمل وُصف أن ذلك العامل الذي يكون عمله جزءاً مكملاً من تعريفه الذاتي، وقد افترض العديد من المنظرين بأن العاملين الذين يجري احتوائهم في العمل بصورة كبيرة سيبدلون الكثير من الجهد الموجه نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، وسيكونون أقل ميلاً لدوران العمل. وبالعكس إن العاملين الأقل احتواءً داخل العمل يميلون الى مغادرة المنظمة أكثر وسحب جهودهم وخبراتهم من العمل، وتطبيق تلك المعرفة في منظمات أخرى. إن كلاً من (Nadler et al, 1992) قد أعطوا تعريفاً أكثر شمولية لمفهوم نظام عمل الأداء العالي بحيث أكد بأنه هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يُحسن التوافق بينها لكي تُنتج أداءً عالياً متطوراً من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الأخرى (العنزي والعبادي، 2009: 88). ويوضح الشكل (٥) محاور هذا التعريف.

نظام عمل الأداء العالي



شكل (٥) التمثيل التخطيطي لنظام عمل الأداء العالي

المصدر: العنزي، سعد علي والعبادي، هاشم فوزي، (2009) أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٥، العدد ٥٤، ص ٨٩.

مما تقدم يمكننا أن نعبر عن منظمات الاحتواء العالي على أنها: "تلك المنظمات التي تزاول ممارسات الموارد البشرية مختارة بدقة ومترابطة فيما بينها والمتمثلة بالتوظيف، وبناء القدرات الواسعة من الموظفين عن طريق برامج تدريب انتقائية، وتعييزات، وتقييم أداء والمشاركة في اتخاذ القرارات".

٢- أنواع الاحتواء

يمكن أن تبوب أنواع الاحتواء في خمسة مجموعات، هي: (Vera, 2001: 16-17)

أ- الاحتواء الرسمي/الاحتواء غير الرسمي: يشير الاحتواء الرسمي الى نظام القواعد المفروضة على المنظمة، بينما يشير الاحتواء غير الرسمي الى اجماع يظهر بطريقة عريضة. على سبيل المثال، برنامج حلقة الجودة او برنامج المشاركة في العوائد، وهما شكلان من اشكال الاحتواء الرسمي. أما قيام المشرف على سبيل المثال بالسماح للعاملين باتخاذ قرارات تتعلق بالعمل فيعد احتواء غير رسمي.



متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

- ب- الاحتواء المباشر/الاحتواء غير المباشر: يشير الاحتواء المباشر الى الاحتواء الانى الشخصي للأعضاء التنظيميين وهذا النوع من انواع الاحتواء يكون احتواءً وجهاً لوجه. اما الاحتواء غير المباشر، فإنه يشتمل على نوع معين من التمثيل فيه يكون هناك ممثل عن العامل يتم احتوائه بدلاً من العامل نفسه.
- ج- الوصول إلى القرار: ان مستوى الوصول يعبر عن مقدار التأثير الذي يمتلكه اعضاء المنظمة عند عملية اتخاذ القرار.
- د- محتوى القرار /-الاهمية والتعقيد: على الرغم من ان معظم برامج احتواء العاملين تركز على قضايا وقرارات ترتبط مباشرة بالعمل الذي يؤديه العامل، الا ان ذلك لا يعني القضية الرئيسية. دائماً. فعلى سبيل يمكن لبرامج المشاركة في العوائد ان تركز على التحسينات في الانتاجية.
- هـ- البعد المجتمعي: او البعد الاجتماعي الذي سيتم احتوائه، هل ان أي فرد يتم احتواؤه، من مستوى معين من العاملين، وهل سيكون من مواقع محددة فقط و اقسام معينة، ام ماذا؟ وان هذا البعد يشير فيما اذا كان الاحتواء سيكون على المستوى الفردي ام المجموعة، وهل يتم اشراك العاملين بوصفهم جزءاً من المجموعة (فرق عمل موجهة ذاتياً) او كأفراد (اعادة تصميم العمل)؟

٣- ممارسات إدارة الاحتواء العالي

لقد أشار (Armstrong, 2009: 118) الى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي، تتمثل بالجدول (٢).

جدول (2) قوائم لممارسات الموارد البشرية في نظام الأداء العالي للعمل

(US. Department of Labor, 1993)	(Appelbaum et al, 2000)	(Sung & Ashton, 2005)	(Thompson & Heron, 2005)
- نظم حريصة ومنظمة للتوظيف والاختيار والتدريب. - نظم رسمية للمشاركة في المعلومات مع المستخدمين. - تصميم واضح للعمل. - مستوى عال من المشاركة. - المزيد من المواقف الراقية. - تقييم الأداء. - المعالجة المناسبة للشكاوى. - الترقية والتعويض للخطط التي تعترف وتكافئ العاملين. ذوي الأداء المالي.	- تنظيم العمل يتيح للعاملين في الخط الامامي للمشاركة في صناعة القرارات التي تغير الروتين في المنظمة فيما بعد. - يحتاج العمال المزيد من المهارات لأداء عملهم بنجاح وان العديد من هذه المهارات محددة في المنظمة. - كما أن خبرة العمال هي اكبر مع الاستقلال الذاتي في تنفيذ مهامهم وطرائق عملهم. - دفع الحوافز يحفز العمال لبذل المزيد من الجهد في تطوير المهارات. - امن الاستخدام يوفر للعمال في الخط الامامي مدة طويلة في المنظمة وسبباً في الاستثمار في مستقبل المنظمة.	- ممارسات عالية المشاركة. - الفرق الموجهة ذاتياً. - دوائر الجودة والمشاركة او الوصول الى معلومات المنظمة. - ممارسات المورد البشري. - عمليات التوظيف المعقدة. - تقييم الأداء، إعادة تصميم العمل والمراقبة. - ممارسات المكافأة والالتزام. - المكافأة المالية المختلفة، القياسات الودية، العائلية، تدوير العمل وساعات للاسترخاء والمرونة.	- المشاركة في المعلومات. - استئجار معقد. - برامج استثنائية رسمية. - خمسة ايام او اكثر للغياب عن التدريب على العمل في السنة الماضية. - عمل شبه مستقل او مستقل كلياً. - فرق تحسين مستمرة مجموعات حل المشكلات. - تطوير المهارات الشخصية البيئية. - التغذية العكسية للأداء مع المشاركة في العمل والمشورة الاقتراح والخطة والافكار. - المكافأة المستندة الى فرق العمل. - خطة المشاركة في الملكية وخطة المشاركة في الارباح.

Source: Armstrong, Michael, (2009), "Performance Management Key Strategies And Practical Guidelines", Clays Ltd, Ives Plc, British, p.118.

ان العنصر الاساسي لمنظمات الاحتواء العالي هو نفسه لأية منظمة في بيئة الاعمال، وهو التناغم والتناسق، إذ ينبغي ان تتلاءم الممارسات الفردية سوية، وان تؤثر على كل شخص بالطريقة ذاتها. وإن ادارة الاحتواء العالي هي افضل طريقة لجعل العديد من المنظمات تنافسية في الساحة المحلية والدولية التي يكون فيها لبعض المنظمات ميزة تنافسية من خلال المواد الاولية واخرى من خلال كلف العمل المنخفضة، او من خلال المركز الجغرافي. إن ادارة الاحتواء العالي ميزة تنافسية متوافرة في المنظمات ذات قوة العمل المتفكدة والمتجهة نحو الانجاز الذي تريده بصورة فاعلة، والتي تدعم قيمها الجوهرية في اتخاذ القرار، والذي يتمكن من احتواء العاملين وتنظيم الذات. وبحسب منظور بعض الباحثين من أمثال: (Way 2002; Datta, Guthrie & Wright 2005; Lepak, Liao, Chung & Harden 2006; Takeuchi et al 2007) والموضحة في المسح الذي أجراه الباحثان فإن ممارسات ادارة الاحتواء العالي، تتمثل بما يأتي:

جدول (3) إبعاد إدارة الاحتواء العالي بحسب منظورات عدد من الباحثين في هذا المجال

البيانات	البيانات																	ن.							
	استطلاعات اتجاهات العاملين	نظم اقتراحات العاملين	نظام التعرف على العاملين	ساعات العمل المرنة	إثراء العمل/ توسيع العمل	الجدولة الذاتية	الممارسات التحفيزية	تنظيم العمل (المشروع)	مخططات المشاركة المالية	المقارنة المرجعية	ادارة الجودة الشاملة	حفاقات الجودة	التدوير الوظيفي	تقييم الأداء	الاتصالات	فرق العمل الموجهة ذاتياً	قوة المشاركة		المشاركة في اتخاذ القرار	المشاركة بالعوائد	امتلاك/مشاركة المعلومات	المشاركة بالمعرفة	التعمير	التوظيف	
																		*	*	*	*			(Vera, 2001)	١
																		*	*	*	*			(Way 2002)	٢
															*				*	*	*	*		(Guerrém & Barraud-Didier, 2004)	٣
																*			*	*	*	*		(Datta, Guthrie & Wright 2005)	٤
																*			*	*	*	*		(Gollan, 2006)	٥
																		*	*	*	*			(Lepak, Liao, Chung & Harden 2006)	٦
	*	*	*	*	*	*	*			*					*	*			*	*	*	*		(Rondeau, 2007)	٧
															*			*	*	*	*			(Rotenberr & Moberg, 2007)	٨
																*		*	*	*	*			(Takeuchi et al 2007)	٩
					*	*	*									*		*	*	*	*	*		(Lawler, 2008)	١٠
				*	*	*												*	*	*	*			(Wood & Bryson, 2009)	١١
														*				*	*	*	*	*		(Marin-Garcia, 2010)	١٢
													*					*	*	*	*	*		(Ghee et al, 2010)	١٣
														*		*		*	*	*	*	*		(Bockerman et al, 2011)	١٤
												*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		(Wickramasinghe & Gamage, 2011)	١٥
					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	(Cristini et al, 2012)	١٦
												*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	(Ahmed et al, 2014)	١٧
	١	١	١	١	٢	١	٢	٢	١	١	١	٢	١	٣	٣	٦	١	٨	١	٨	١	٥	٢	المجموع	

المصدر: إبعاد الباحثان بالاستناد الى أفكار الباحثين والكتاب المذكورين انفاً.

١- المشاركة في اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، إذ تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها (الفاعوري، ٢٠٠١: ١١٧). ولهذا ينبغي على المدير أن يعتمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك (كعبور، ٢٠٠١: ٥٦٢).

أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات لا يؤدي فحسب إلى زيادة فعاليتهم، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية (Nickels et al, 1999: 456).

لذا تشير المشاركة إلى درجة أن شمول المرؤوس بالمعرفة والآراء والأفكار في عملية اتخاذ القرار. وهو جزء مهم من العمل في المنظمات لبعض الأفراد. إذ تجد بعض الجماعات والمنظمات التي لا تشجع أو تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار بأن تكون مصدر إحباط لأولئك الذين يثمنون عملية المشاركة. وبالمثل، سيتم إحباط الآخرين من خلال التأخير غالباً ما ترتبط مع عملية اتخاذ القرار التشاركي. بينما يرى البعض الآخر أن المشاركة في اتخاذ القرار على أنه تهديد للحق التقليدي للمدير الذي يمكن أن يكون له القول الفصل. وسوف تكون المشاركة بمثابة ضغوطات لهؤلاء الناس (Gibson et al, 2012: 200).

فما لا شك فيه أن اسهام جميع أفراد المنظمة في مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات بها تكتسي أهمية بالغة في تفعيل القرارات، إذ أن المشاركة ينبغي أن تكون بداية من تحديد المشكلة إلى غاية تنفيذ القرار المتخذ بشأنها. بهدف معرفة وتحديد درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ مختلف القرارات، وكذا أهمية مشاركتهم بالنسبة لهم و للمنظمة ككل (عمر وأحمد، ٢٠٠٧: ١٣)

ومن وجهة نظر ثالثة فإن المشاركة في اتخاذ القرارات ما هي إلا توسيع للدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، إذ يتم الأخذ بالاقترحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها (Daft & Marcic, 2009: 214)، كما يشير مفهوم المشاركة إلى وجود تفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرارات على أساس الحوار وإبداء الآراء وعرض البدائل، ووصفت أنها وسيلة لتحقيق حالة التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، أو أنها درجة التفاعل بين الجماعة أو الجماعات وتحدد كفاءتها وتأثيراتها بمدى كل من كمية المشاركة ونوعيتها (محمد، ٢٠١٣: ٤٨).

ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين: (الزيادي، ١٩٩٥: ٣١٢)

أ- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفاعلة.

ب- إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

ونظراً للتطور الذي شهدته الإدارة الحديثة والتطور التكنولوجي ونمو قيم جماعية حديثة أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير وضرورة تطبيق مبدأ المشاركة بصفة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة، للأسباب

الآتية: (Daft, 2008: 288)



متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

أ- إن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخطيرة الخاصة بالتنمية والتطوير والإصلاح تتطلب إشراك العاملين في التنظيم وكذلك إشراك كل من تتصل بهم هذه القرارات وتمسهم من خارج التنظيم ، لأن هذه القرارات تتطلب التفكير الواعي وإقناع الآخرين بجذواه .

ب- عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات بالاعتماد على أشخاص متعددين .

ج- المشاركة في اتخاذ القرار تمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فاعلية من خلال العمل التعاوني المشترك، وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات.

د- للمشاركة دور مهم في إقناع المرؤوسين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها.

لذا فمن مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات ما يأتي: (Daft & Marcic, 2009: 215)

أ. تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

ب- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

ج- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

د. كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات. وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

أ. إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

ب- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

ج- وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة أسس منها: (Gibson et al, 2012: 201).

أ- الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصلة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في الوقت نفسه إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذالك على وجه السرعة.

ب- العامل الاقتصادي: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والاعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

ج- المسافة بين الرؤساء والمرووسين: ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرووسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرووسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

د- سرية القرارات: كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرووسين الذي ساهموا في صنع القرارات.

٢. امتلاك/مشاركة المعلومات

إن نجاح المنظمات يتطلب منها توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة (حمد، ٢٠١٠: ٦٧)

إن اختيار سبل إيصال المعلومات إلى المديرين على نحو مباشر، بدل إيصالها عن طريق وسيط يعد المكون الرئيس للمشاركة بالمعلومات، لأن اللجوء إلى وسيلة غير مباشرة لإيصال المعلومات قد لا يوفر المعلومات الأفضل واللازمة للمشاركة بها، وبذلك سيقلل هذا من مدى التمكين الاصيل، أي من فرص التأثير أو قرارات التغيير، وهو بذلك قد يكون شكلاً من أشكال المشاركة الخادعة، لذا فإن المشاركة الواسعة في المعلومات تحسن من الاداء المنظمي لأنها تزيد من درجة اشتراك اعضاء المنظمة وتفاعلمهم مع الرؤية والنظرة الخاصة باستراتيجية المنظمة ككل. فالمنظمات التي تكتسب معلوماتها على نحو جيد وتشرها وتستعملها على نحو جيد، هي القادرة بالتأكيد على تحقيق اداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية (محمود ومحمود، ٢٠٠٧: ٢٠١).

لقد توصل (Appelbaum,1999:249) إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن توفير المعلومات يساعد على خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم. إن طريقة واحدة لنظم الاحتواء العالي في تعزيز الأداء قد تكون بتحسين جودة المعلومات في عمليات المعالجة في المنظمة وصناعة القرار، وإن الجودة العالية للمعلومات هي المعلومات الدفينة والموثوقة والكافية بصناعة القرار.

إن أحد المكونات المهمة لعمل الاحتواء العالي هو منح العاملين كل المعلومات المطلوب شمولها ومشاركتها من دون تحميلها المفرط بالمعلومات والتفاصيل التي لا يحتاجون لها والتي تعجز عن معالجتها، هذا فضلاً عن أن المعلومات تعزز الثقة لدى العاملين فإن المعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات أكبر ويضعون أقدامهم على أول لبنة من بناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة بإمكانياتهم (الملوك، ٢٠٠٢، ٦٦).

كما ينبغي أن لا يقوم إدارة الاحتواء العالي على تفريغ الحمل المعلوماتي وعمق وتفصيل حاجات المعلومات فهما بحاجة إلى الموازنة والتقييم بدقة. والكثير من المعلومات تجعل العاملين يشعرون بالغرق وقلة القيمة، والمعلومات غير الكافية هي التي تجعل العاملين يشعرون بأن الإدارة هي ضعيفة وتسبب

الاستياء (العبيدي، ٢٠١٠: ١٠٦).

ويؤكد (Lawler, 2008: 198) أن نظام المعلومات يعد عاملاً أساسياً في التنسيق الفاعل والتغذية العكسية الفاعلة لأية منظمة، ولكنه حاسم ومهم جداً في أنظمة الاحتواء العالي، إذ ينبغي على هذا النظام توفير القدرة للأفراد على تنسيق وإدارة أنفسهم، على سبيل المثال إنشاء شبكات ما بين الحواسيب بحيث تجعل من الأسهل بكثير هيكلية المنظمات ذات الاحتواء العالي، إذ يمكن من خلال هذه الشبكات اتصال الأفراد فيما بينهم لتنسيق فعاليتهم وحل المشكلات ونقل المعرفة الضمنية.

ولقد تم ربط المشاركة بالمعلومات في تطبيق التمكين الذي أكد انه يعتمد على مدى إتاحة المعلومات وعن طريق كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها. فضلاً عن موازنتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية، كما قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات تعد فوائد لمشاركة العاملين بالمعلومات وهي: (العنزي وآخرون، ٢٠١٤: ٢٦٣)

أ- تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.

ب- تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن لتلبية لاحتياجاتهم.

ج- تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.

د- يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية (الفاعلية والكفاءة) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.

هـ- تنفيذ المنظمة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

٣- المشاركة في العوائد

وتعني تقديم العوائد للعاملين من اجل ان يبذلوا جهود اضافية لغرض تعزيز الاداء التنظيمي. إذ تعد العوائد المكون الاساس في معادلة الاحتواء العالي، ذلك لان عطاء العوائد للعاملين تجعلهم يستخدمون قوتهم، معلوماتهم، معرفتهم، لصالح المنظمة. أو كما يصفها البعض بأنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وهي بذلك لا تمثل جزءاً مكماً للأجور والمرتبات، فالأداء الذي يستحق العائد هو أداء غير عادي (Njoroge, 2012: 19). وهنا لا بد أن تضع المنظمة خطط للمشاركة في العوائد عن طريق إدارة الأداء هذه العوائد تتوافق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال، كما ينبغي أن تحرص منظمات الاحتواء العالي على تقديم مزيج مناسب من العوائد لموظفيها لتحافظ عليهم (Bersin, 2006: 4).

٤- امتلاك المعرفة

يمكن النظر إلى عملية امتلاك المعرفة على إنها عملية نقل للمعرفة من شخص لآخر أو من مصدر لآخر، إلا أن هناك مجموعة من الاسس التي يجب مراعاتها عند التطرق إلى هذا الموضوع، إذ لاحظ الباحثون في مجال امتلاك المعرفة أن المعرفة لا تكتسب أو تنتقل بهذه السهولة كونها ملاصقة بمصدرها من جهة كما إنها بحاجة إلى قدرة الجهة المستلمة على استيعابها والاستفادة منها من جهة اخرى. ويرى الكثير من الباحثين أن ادارة المعرفة هي حالة من حالات إدارة تلك القابليات.

(Gaines, 2002, 4)



متطلبات ادارة الموهبة فحى منظمات الاحتواء العالى دراسة ميدانية فحى وزارة العلوم والتكنولوجيا

لقد أظهرت الاكتشافات العلمية المتسارعة أهمية الدور الذي باتت تلعبه المعرفة على كافة الصعد والمستويات، فقد كثرت الأبحاث الهادفة إلى امتلاك المعرفة واستثمارها، وإن وجود معلومات مشتتة في عدة مصادر لا يشكل إضافة حقيقية للمنظمات على أساس أن المعلومات والبيانات المجردة لا تكون ذات مغزى ما لم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم، وحينها فقط تصبح المعرفة ذات قيمة لأنها بهذه الصفة يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات يكون الناس على استعداد لتحمل تكاليف مقابل الحصول عليها. ولما كان البحث هو أحد الطرائق المتعددة للحصول على المعرفة. فإن الأفراد قد يحصلون على المعرفة بمقارنة إخفاقاتهم وتجاربهم ونجاحاتهم. كما إن المؤسسات قد تحصل على معرفتها من خلال الرصد والملاحظة لمنافسيها، ويستطيع كل من الأفراد والمؤسسات تقليد الآخرين بصورة ناجحة مع المخرجات الناتجة (تعلم ما هو الناجح) (Gronhaug, 2002: 365).

إن الموجودات المعرفية أضحت أبرز موارد منظمات اليوم إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية وذلك بحكم كون تلك المنظمات أخذت تسعى نحو بلوغ الإبداع والابتكار والبقاء والاستمرار، ويرى المصدر (Brooking, 1998: 15) المعرفة بأنها النشاط المرتبط باستمرارية وتكتيك إدارة الموجودات. وهي تعد المصدر الأكيد للميزة التنافسية ولاسيما عندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات وعدد المساهمين وتقدم المنتجات بسرعة، مما يجعل هذه الفكرة تنطبق على المعرفة (Nonaka, 1991: 46).

ومن الجدير بالذكر أن امتلاك المعرفة هو احد أهم المرتكزات الأساسية لإدارتها إذ يؤكد (Daft, 2001: 258) على إنها إدارة تقوم بتنظيم تلك الجهود الساعية للبحث المنظم عن رأس المال الفكري والمعرفي في المنظمات وتنظيمه وجعله ميسورا وإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع التعلم المتواصل والمشاركة المعرفية.

مما تقدم يمكن القول بأن الباحثون استخدموا مختلف الممارسات لقياس إدارة الاحتواء العالى الذي يتضمن اختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وبرامج التدريب، والعمل الجماعي، والتعويض على أساس الأجر، وملكية الموظفين والأمن الوظيفي... وغيرها). وفي هذا البحث فقد اختيرت ممارسات إدارة الاحتواء العالى بدقة من المسح الذي أجراه الباحثان، إذ تبين بأن أكثر تلك الممارسات شيوعاً، هي: (المشاركة في اتخاذ القرار، وامتلاك/ مشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وامتلاك المعرفة) والتي أشار إليها الباحثون الذين ورد ذكرهم آنفاً.

المصادر

١. جاردرنر، جون، (٢٠٠٠)، التميز الموهبة القيادة، ط١، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة.
٢. حامد، سعيد شعبان، (٢٠٠٦)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعى مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة - جامعة الأزهر، القاهرة.
٣. حمد، علاء دهام، (٢٠١٠)، اثر التعلم المنظمى فى التمكين الإدارى: دراسة استطلاعية لآراء عينة فى الشركة العامة للصناعات الكهربائية فى بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٦)، العدد (٥٩). كلية الإدارة والاقتصاد/بغداد.
٤. الزياىدى، عادل أحمد رمضان، (١٩٩٥)، أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
٥. صالح، ماهر، (٢٠٠٦)، مهارات الموهوبين ووسائل تنمية قدراتهم الإبداعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
٦. الصاعدي، لىلى، (٢٠٠٧)، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار: رؤية من واقع المناهج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٧. صبحى، تيسير، (١٩٩٢)، مقدمة فى الموهبة والابداع، المنظمة العربية للدراسات والنشر والتوزيع.
٨. صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله، (٢٠١٣)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة فى الجامعة الإسلامية بغزة.
٩. العبيدى، نور خليل إبراهيم، (٢٠١٠)، بناء نموذج إدارة الاحتواء العالى فى اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعى: دراسة ميدانية فى مصرف الرشيد العراقى، رسالة ماجستير علوم فى إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
١٠. العنزى، سعد على والزبيدى، غنى دحام تناي، (٢٠٠٨)، تقويم واقع نشاط التدريب وتوثيقه فى إطار تطبيقات المواصفة الإرشادية الدولية (ISO 10015): دراسة حالة فى وزارة البلديات والأشغال العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٤)، العدد (٤٩).
١١. العنزى، سعد على والعبادى، هاشم فوزى، (2009) انظمة عمل الأداء العالى وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٥، العدد ٥٤. جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد.
١٢. العنزى، سعد على، العطوي، عامر على حسين، والعبادى، على رزاق جياى، (٢٠١١)، أنظمة عمل الأداء العالى كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة فى المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التاسع والثمانون، الجامعة المستنصرية.
١٣. العنزى، سعد على، (2015)، نظرية المنظمة (مفاهيم - مداخل - عمليات)، السيسبان للنشر والتوزيع بغداد.
١٤. العنزى، سعد على؛ الدهان، إيمان عامر والعبيدى، نور خليل إبراهيم، (٢٠١٤)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمى، دار اليازورى للنشر والتوزيع، عمان.
١٥. الفاعورى، رفعت، (٢٠٠١) تحليل أسباب الخطأ فى اتخاذ القرارات فى البنوك التجارية الأردنية: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار. المؤتمر الثانى للإدارة العربية، القاهرة نوفمبر.
١٦. كعبور، محمد محمد، (٢٠٠١) الصراع أسبابه ونتائجه: مع التطبيق على قطاع الصناع اللبنى، المؤتمر الثانى



متطلبات ادارة الموهبة فحى منظمات الاحتواء العالى دراسة ميدانية فحى وزارة العلوم والتكنولوجيا

للإدارة العربية، نوفمبر، القاهرة.

١٧. محمد، رريب الله، (٢٠١٣)، واقع المشاركة فى صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)، المجلد العربية لضمان جودة التعليم الجامعى، المجلد السادس، العدد (١١)، جامعة زهران.
١٨. محمود، سماح مؤيد ومحمود، أسيل هادى، (٢٠٠٧)، أثر عوامل التمكين فى تعزيز السمات القيادية للمدير: دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين فى وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٦٧)، الجامعة المستنصرية.
١٩. المختار الإدارى، (٢٠٠٨)، الفكر الخائب فى إدارة المواهب، الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع)، العدد ٧٥.
٢٠. مرسى، مرفت محمد السعيد، (٢٠١٣)، أثر إدارة المواهب فى اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلد الأردنية فى إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد ١.
٢١. الملوك، جلال سعد، (٢٠٠٢)، "دور التمكين فى تعزيز الإبداع المنظمى-دراسة لآراء القيادات العلمية فى جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراه فلسفة فى علوم إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.
22. Bateman, H. & Mc Adam, K., (2006), dictionary of Human Resources and Personnel Management Third Edition, A & C Black Publishers Ltd, Italy.
23. Blass, E. & April, K., (2008), Developing Talent for Tomorrow, Ashridge Business School, (BY INTERNET), <http://www.ashridge.org>. UK.
24. Hedger, A., (2007), Bringing out the Best Four Strategies for Successful Talent Management, Work Force Management.
25. HR focus, (2006), Critical Issues in HR Drive Priorities: #1 Is Talent Management, <http://www.ioma.com>.
26. Osle, H., & Cooper, J., (2005), Structuring HR for maximum Value, www.answerthink.com
27. Piansoongnorn, O., Anurit, P. & Bunchapattanasakda, C., (2008), Managing Talent Employees: A Study of Leading Corporations in Europe, European Journal of Social Sciences, Vol. 6, No. 1.
28. Armstrong, M., (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
29. Armstrong, M., (200٩), Strategic Human Resource Management: A guide to action, 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
30. Armstrong, Michael, (2009), "Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines", Clays Ltd, Ives Plc, British.
31. Schneider, C., (2006), A sophisticated crop of measurement tools could take guesswork out of human-resources management, CFO Magazine, USA.
32. Bersin, J., (2006), Talent Management What is it? Why now?, Sinclair Consulting Inc., Morristown, NJ, USA.
33. Brooking A, (1998), Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise. London: International Thomson Business Press.
34. Craig, Peter; Dieppe, Paul; Macintyre, Sally; Michie, Susan; Nazareth, Irwin & Pettigrew, Mark. (2008), Developing and evaluating complex interventions: the new Medical Research Council guidance, British Medical Journal (BMJ), Published online Sep 29.
35. Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, southwestern College Publishing Ohio.
36. Gaines B. R., (2002), "Organizational Knowledge Acquisition", Knowledge Science



- Institute, University of Calgary, Calgary, AB, Canada T2N 1N4, Website: www.citeseerx.ist.psu.edu.
37. Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. & Konopaske, Robert, (2012), *Organizations : behavior, structure, processes*, 14th ed, McGraw-Hill Companies, N.Y.
 38. Grønhaug, Kjell (2002), *Is marketing knowledge useful?*, *European Journal of Marketing*; Vol. 36 Issue: 3.
 39. Lawler III, Edward E., (2008), *Strategic Talent Management: Lessons from the Corporate World*, *Strategic Management of Human Capital*, New York.
 40. Nickels, W.G. et al.,(1999) *understanding Business*, McGraw –Hill, New York.
 41. Njoroge, Naomi Wambui, (2012), *Talent Management Practices in Commercial State Corporations in Kenya*, Master Thesis, Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
 42. Nonaka I., (1991), *The knowledge creating company in: Harvard Business Review on knowledge Management*, Harvard Business School press, Cambridge. MA.
 43. Sween, S., (2008), *Engaging a Talent management Strategy for the 21st Century: A case Study of How Talent Management is Defined and Initiated*, *Midwest Academy of Management*, Doctoral Paper Benedictine University.
 44. Rotenberry, P.F., & Moberg, P.J. (2007). *Assessing the impact of job involvement on performance*. *Management Research News*, Vol. 30, Issue 1.
 45. Shahzad, Naveed; Ahmad, Mubashir; Waheed, Abdul & Khan, Muddassar, (2014), *High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction*, *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.31, (pp. 230-243).
 46. Vera, Ricardo J., (2001), *The Correlation of Employees Involvement (EI) and Turnover*, Master of Science Degree in Management Technology, The Graduate College, University of Wisconsin-Stout.



Requirements of talent management in high- containment organizations/ field study in Technology and Science Ministry

Abstract

Human resources constitute the most important recourses that the organization owned today, as it may have developed financial and technology resources to achieve their goals, but they are not able to use it with required efficiency and effective and quality desired unless there is human resources that have good skills, experiences and talents that able to directing and exploited ideally that compatible with market requirements, where today's market and business organizations which compete naturally inherent talent, so the task is to attracting and developing talented resources and preservation these talented resources from the challenges that facing organizations.

The research seek to achieve a set of goals such as diagnosis the requirements of talent management in high- involvement organizations as the research problem launched from the reality of organizations and their importance in light of increasing the competition on talents, and the only form that is strong and Inimitable in competitive advantage is the talent that organization can have through it culture and the attractiveness of strong values, open talent, intellectual bias and strong practices, will bring and preserve the best individuals in the organization.

Today's organizations took to achieve cultural change not by chance, but through adopting specific strategy of high- involvement and measurable action – plan. So , practicing the high- involvement lies in finding the high-containment and talent and spread it among employees.

And that through testing a appropriate employees for organization and commitment to development and training the skills and adopting participation system in decision making and share information and also participation system in revenues.

Key words / talent management, workforce planning and attract talent, development capacities and performance management, education and development, preservation talent, high- involvement , participation in decision making, have information, participation in revenues, have knowledge .