



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم التسلسلي :

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص: علوم التسيير

فرع: إدارة المنظمات

من إعداد الطالبة: بن سالم آمال

الموضوع:

سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة

لتسيير الكفاءات في المنظمات

دراسة حالة المصححة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة

نوقشت بتاريخ 2011/06/26 أمام اللجنة المكونة من:

د.برحومة عبد الحميد	أستاذ محاضر	رئيسا	جامعة المسيلة
د. بوقرة رابح	أستاذ محاضر	مقررا	جامعة المسيلة
د.دبي علي	أستاذ محاضر	مناقشا	جامعة المسيلة
د.شوتري آمال	أستاذة محاضرة	مناقشا	المركز الجامعي برج بوعريريج

السنة الدراسية: 2010 / 2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

البقرة - الآية 32

الشكر

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ النمل - الآية 19

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما يحب ربنا ويرضى

والصلاة والسلام على سيد الخلق وقرّة العين الحبيب *محمد* صلى الله عليه وعلى آله

وأصحابه حق قدره وشأنه العظيم

أقدم خالص الشكر والتقدير والامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور "بوقرة رابح" الذي تفضل

بالإشراف على هذه المذكرة، وعلى دعمه وتوجيهه القيم والمشري، وحرصه الدائم على أن يتم

إنجاز هذا العمل بأفضل شكل؛

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تقدمهم لمناقشة هذه

المذكرة، وإثرائها بالملاحظات والأفكار القيمة؛

كما أتوجه بتشكراتي الخاصة لكل موظفي المصلحة الطبية الجراحية سيدي تامر؛

وإلى كل من ساعدوني في الحصول على المراجع وإمدادي بالأفكار والآراء .

الإهداء

أهدي هذا العمل . . .

إلى من قال فيهما المولى عز وجل:

﴿وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ الإسراء- الآية 24

والدي ووالدتي حفظهما الله

وإلى كل أفراد عائلتي الكريمة.

آمال

الملخص

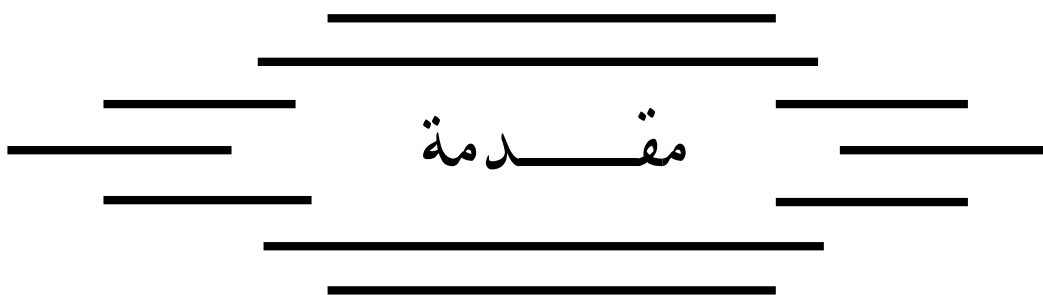
تعتبر المواهب البشرية لما تتميز به من قدرات خارقة ومهارات وكفاءات عالية أهم أصل يمكن للمنظمات من تحقيق التميز والتفوق التنافسي، ما يتطلب من هذه المنظمات التركيز على جذب وتطوير واستبقاء هذا المورد البشري النادر. وقد خصصت مقارنة "تسيير الكفاءات" في ظل التوجهات الحديثة لها سبل وآليات خاصة لهذا الغرض. بحيث تم إعداد هذه الدراسة لمعالجة وتحليل هذه السبل والآليات، ولمعرفة واقع تسيير الكفاءات بالمنظمات الجزائرية، ومدى قدرتها من خلاله على جذب وتطوير واستبقاء المواهب البشرية، إذ تم تشخيص مسار تسيير الكفاءات بالمصحة الطبية الجراحية "سيدي ثامر" ببوسعادة، وقد تم التوصل إلى مدى فعالية ونجاح سبل وآليات تسيير الكفاءات في إدارة المورد البشري الموهوب والتي ينبغي أن تعمل بالمنظمات، كما تم استنتاج أن هناك قصور كبير لدى المنظمات الجزائرية في هذا الجانب، التي عليها الاهتمام أكثر بالمواهب البشرية وأن تنتهج وتطور نظام تسيير الكفاءات بشكل جدي وفعال بما يمكنها من الحصول والمحافظة على هذا المورد البشري الثمين والنادر.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة، الموهبة البشرية، تسيير الكفاءات، التفوق التنافسي، المنظمة.

Résumé :

Les talents humains qui se caractérisent par ces extraordinaires capacités, ses hautes aptitudes et compétences, est l'actif le plus important qui permet aux ces organisations d'atteindre l'excellence et la supériorité concurrentielle. Ce qui exige de ces organisations d'attirer, développer et de retenir cette rare ressource humaine. L'approche de gestion des compétences en vertu de ses nouvelles démarches a été allouée des spéciaux outils et mécanismes à cette fin. Cette étude vise à examiner et analyser les outils et mécanismes, et pour connaître la réalité de la gestion des compétences dans les organisations algériennes, et dans quelle mesure leur capacité à travers cette approche à attirer, développer et retenir les talents humains, le fonctionnement de gestion des compétences a été diagnostiqué dans la clinique chirurgie médicale "SIDI TAMEUR- Bou Saâda", et qu'on a mis en conclusion que l'efficacité et le succès des outils et des mécanismes de gestion des compétences dans le management de ressource humaine talentueux, devront être prises en considération. Comme cela été déduit qu'il y ait un grand manque dans les organisations algériennes dans cet aspect, qu'il devrait prendre plus de soins des talents humains et à poursuivre et à développer le système de gestion des compétences de façon sérieuse et efficace, afin qu'ils puissent acquérir et de maintenir cette précieuse ressource humaine.

Mots clés : compétence, talent humain, gestion des compétences, supériorité concurrentielle, organisation.

A decorative graphic consisting of several horizontal black lines of varying lengths, arranged symmetrically around the central text. The lines are stacked vertically, with the longest line in the center and shorter lines on either side, creating a stylized frame for the text.

مقدمة

مقدمة

في ظل التطورات والتحولات الجديدة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم ومع اشتداد حدة المنافسة وزيادة التحديات التي تواجهها المنظمات، ظهرت ضرورة الاعتماد المكثف على معارف ومهارات الموارد البشرية، وذلك من أجل أن ترقى هذه المنظمات بمستويات أداء عالية وتتمتع قدرًا أكبر من الإبداعية والابتكارية، فتمكن من خلق القيمة لكل الأطراف المتعاملة معها وذلك من أجل تحقيق التفوق التنافسي، علما بأن هذا يعتمد وبشكل كبير على امتلاك الموارد البشرية لمواهب وقدرات عقلية خارقة ومهارات فائقة ومتميزة، وهذا ما أثبتته تجارب النجاح الحديثة للمنظمات، نتيجة لاعتمادها على الموارد البشرية الموهوبة والمتميزة التي تمتلك مهارات وكفاءات نادرة.

بالإضافة إلى بروز الأبحاث والإسهامات العلمية والمقاربات التي تؤكد على أن الموارد البشرية أصبحت اليوم تمثل المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة والتفوق للمنظمات، كل هذا أدى إلى زيادة الحاجة للتطوير والتحسين في إدارة الموارد البشرية لتكون أكثر فعالية في الاستجابة لهذه التطورات والمتطلبات الحديثة والهامة، بحيث ظهرت في الثمانينات مقارنة "تسيير الكفاءات" كفكر جديد وتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية، بحيث تعنى هذه المقاربة بتمكين المنظمة من الحصول على الكفاءات البشرية وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها، ودفعها لبذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية وتفوق المنظمة.

الإشكالية

نظرا لأن المواهب البشرية قد أصبحت ذات أهمية بالغة ومتزايدة بالنسبة للمنظمات التي ترغب في تحقيق التفوق التنافسي، فإن ذلك يتطلب منها إتباع سياسة في إدارة مواردها البشرية بحيث تكيف لتطوير إستراتيجية تتمحور في جذب المواهب للمنظمة وتطويرها واستبقائها، ونظرا للنجاح الذي حققته مقارنة "تسيير الكفاءات" في تنمية وتطوير رأس المال البشري ليكون أكثر قدرة على تحقيق التميز والتفوق للمنظمات، وحيث أن هذه المقاربة لم تكن في منأى عن التطورات والتحديثات الجارية في العصر، بحيث كلما ارتبطت مؤخرا بكل من إدارة المعرفة وإدارة الإبداع باعتبار تبنيهما حتمية ضرورية بالنسبة للمنظمات من أجل تحقيق التطور والنجاح، وبما أن المواهب البشرية تشكل كفاءات متميزة ونادرة، فإن هذه الحقائق تدفعنا لطرح التساؤل الآتي كإشكالية لهذا البحث:

ما هي السبل والآليات التي تتبعها مقارنة "تسيير الكفاءات" في ظل توجهاتها الحديثة من أجل تمكين المنظمة التي تطمح للتفوق من الحصول على المواهب البشرية وتطويرها واستبقائها؟

الأسئلة الفرعية

من خلال الإشكالية السابقة يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما الدافع وراء سعي المنظمات لتحقيق التفوق التنافسي؟

2- كيف يمكن اعتبار أن المواهب البشرية تعد مصدرا من مصادر تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات؟

3- هل يمكن اعتبار أن التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات والمتمثلة في ارتباطها بإدارة المعرفة وإدارة الإبداع قد غيرت من هذه المقاربة وجعلتها تتم بالموهب البشرية؟

4- هل يمكن اعتبار مقارنة تسيير الكفاءات من خلال هذه التوجهات الحديثة نظاما فعالا في جذب المواهب البشرية للمنظمة وتطويرها واستبقائها؟

الفرضيات

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية سننطلق من الفرضيات التالية:

1- تسعى المنظمات لتحقيق التفوق التنافسي باعتقادها بأنه السبيل الوحيد للبقاء في عالم شديد التنافس، وذلك من خلال تحقيق أكبر قيمة للمنظمة ولعملائها في السوق.

2- يمكن اعتبار المواهب البشرية كمصدر من مصادر تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات، لأنها تمثل موردا بشريا متميزا يمتلك قدرات عقلية عالية ومهارات متميزة، تجعله قادرا على الإبداع والابتكار، وبالتالي تحقيق التميز والاختلاف للمنظمة والذي يؤدي إلى تحقيق التفوق على نظيرها.

3- ارتباط تسيير الكفاءات بكل من إدارة المعرفة وإدارة الإبداع كتوجهات حديثة فيها، قد طور في مفاهيمها بحيث أصبحت تتم بالمواهب البشرية، باعتبارها رأس المال البشري المخزن للمعارف والقدرات الذهنية والفكرية العالية والعنصر القادر على الإبداع، وبالتالي القادر على تحقيق المزايا والتفوق للمنظمات.

4- يمكن اعتبار مقارنة "تسيير الكفاءات" في ظل التوجهات الحديثة لها نظاما فعالا في جذب المواهب البشرية للمنظمة وتطويرها واستبقائها، وذلك من خلال تميز تسيير الكفاءات في استخدام سبل وآليات خاصة في هذه العمليات بما يتناسب مع هذا المورد البشري المتميز والنادر.

أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع متمثلة في الآتي:

1- مدى قناعتنا بالأهمية القصوى للكفاءات البشرية لأي منظمة، خاصة النادرة منها والمتمثلة في المواهب، فهي مصدر الأداء المتميز والجودة والتفوق بشكل مستدام.

2- التوجه الفكري المتنامي حول تسيير الموارد البشرية، وتسيير الكفاءات كتوجه علمي حديث فيها.

3- وأن هذا الجانب يدخل ضمن تخصصنا في ماجستير إدارة المنظمات.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1- تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية جديدة ومهمة في قطاع الأعمال، خاصة وأنها تخص أساس بناء الاقتصاد، وهو المنظمة التي أصبحت تعيش على الضغط الكبير من أجل البقاء، وذلك بالكشف عن دور مصدر

هام وضروري لتحقيق ما يضمن لها ذلك، والمتمثل في المواهب البشرية باعتبارها المورد القادر على تحقيق التميز والتفوق.

2- يعتبر هذا البحث بمثابة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية استقطاب المواهب البشرية، وتحليل مدى أهمية تطويرها والمحافظة عليها وذلك في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات.

3- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتسيير الموارد البشرية، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقاربة نظرية تحلل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية وعلاقتها بنجاح وتفوق المنظمة.

4- وبسبب ضعف اهتمام المنظمات - خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر - بأهمية الموارد البشرية وكفاءتها ومواهبها كأصول إستراتيجية تحقق أهداف المنظمة، بحيث يمكن أن يكون هذا البحث بمثابة مساهمة علمية تدفع إلى زيادة تحسيس مسيري المنظمات بأهمية تسيير مواردها البشرية ورأس مالها البشري والفكري متمثلا في الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة وخاصة النادرة منها والمتمثلة في المواهب البشرية.

أهداف الدراسة

أهم أهداف هذه الدراسة تتلخص في النقاط التالية:

1- محاولة استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية وتحقيق التميز والتفوق للمنظمات، ثم طرح أفكار جديدة تثنى الاتجاه الحديث في تسيير الكفاءات.

2- اكتشاف وتحليل بعض أدوات التسيير الحديثة ذات الصلة بتنمية المواهب البشرية وتسيير الكفاءات.

3- إبراز الدور المتنامي للمواهب البشرية، كأحد أهم عوامل التفوق والنجاح في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة والقدرات العقلية والمهارات الكامنة لدى الكفاءات والمواهب البشرية النادرة.

حدود البحث

الحدود المكانية: تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة بربط سبل وآليات تسيير الكفاءات المتبعة في استقطاب المواهب البشرية وتطويرها والحفاظ عليها بالمنظمات في الدول النامية، ونخص بذلك المنظمات الجزائرية وبالتحديد ولاية المسيلة، بحيث تم إسقاط البحث على "المصححة الطبية الجراحية سيدي ثامر" بمدينة بوسعادة بالولاية.

الحدود الزمانية: ترتبط بالحصول على المعلومات والبيانات ودراسة عينة البحث من المنظمة محل الدراسة وذلك خلال الفترة التي تمتد من 2010/12/05 إلى غاية 2011/02/16.

منهج البحث

من أجل تحليل علمي ومنهجي لدور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمنظمة وكيفية تطويرها واستبقائها، فإننا سنعتمد على المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري، وعلى جانب ميداني تحليلي عن سير الموضوع في المنظمة محل الدراسة، ممثلا في الاستمارة والأسئلة.

الدراسات السابقة

1- أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) - أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية-سملاي يحضيه- جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004-2003.

يمكن تلخيص فرضيات هذه الدراسة في أن المنظمة تحقق ميزة تنافسية بالاعتماد على نظام تسيير استراتيجي للموارد البشرية من خلال تفعيل مصادر داخلية وهي الكفاءة، الجودة، المعرفة لهذه الموارد البشرية. ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن المنظمة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، واعتبر الباحث أن نموذج تسيير الكفاءات ونموذج تسيير المعرفة ونموذج تسيير الجودة الشاملة أحدث المداخل الإستراتيجية لثمين وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية، حيث يضمن تسيير الكفاءات بتكامله مع تسيير المعرفة عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات وتسييرها استراتيجيا، كما أن الجودة الشاملة تسعى لتحقيق رضا العميل بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات بما يحقق الأهداف للمنظمة.

2- تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -الأغواط 1999-2005-مذكرة ماجستير-أبو القاسم حمدي- جامعة الجزائر 2003-2004.

فرضية هذه الدراسة تتمثل في أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تلعب دورا في دعم الميزة التنافسية لأي منظمة، حيث أن كفاءات الأفراد هي تكامل بين المعرفة والمهارة والسلوك.

أما النتائج فتمثلت في أن تنمية الكفاءات تمر بمراحل تحليل مشاكل الأداء والسلوك وتحديد احتياجات التنمية والتدريب وتنفيذ عملية الاختيار لمكونات البرنامج التنموي للكفاءات وتحديد واختيار البرنامج الأحسن للتنمية واعتماد الطريقة الملائمة للتدريب ثم تقييم التدريب لتحديد مدى تأثير البرنامج التدريبي على تنمية كفاءات الأفراد حيث تساهم هذه التنمية في الميزة التنافسية عن طريق التأثير المباشر والإيجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية (كميزة التكلفة الأدنى، ميزة التمايز) حيث كل نوع يتطلب نوعا معينا من الكفاءات.

3- دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية- مذكرة ماجستير -فايزة بريش- جامعة سعد دحلب البليدة - 2005.

تتلخص فرضيات الدراسة في أن كل موارد المنظمة قابلة للتناقص والتقدم والتقليد إلا العقول المفكرة فهي تزايد وتتجدد باستمرار. وأن الاعتماد على الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية يفتح آفاق للمنظمة في ظل بيئة عدم التأكد. من أهم النتائج : أن العنصر البشري أهم عنصر لاختلاف المنظمة عن غيرها لأنه الأصل الوحيد والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحقة للميزة التنافسية، حيث يمكنه أن يحقق التميز بالثقافة باعتبارها المنطلق، وبالاستراتيجية المحققة للأهداف والمرونة، وللتكيف مع متطلبات التغير في البيئة والتميز بالجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر والتميز بالإبداع كونه يضيف الاستمرارية بتقديم الجديد والتجديد وغزو الأسواق. والمنظمة التي تعمل وفق تفعيل كفاءاتها يمكنها تحقيق ما يعرف بالرياح الابتكاري والإبداعي وهو قمة التميز لكونه غير متاح للمنظمات التي تغيب فيها المهارات الإبداعية.

4- M. Abderrezak BENHABIB et autres : Evaluation des compétences en technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise algérienne, communication dans le séminaire national : Développement des compétences : un défi pour l'entreprise algérienne à l'heure de la globalisation des échanges, centre universitaire DR MOULAY TAHAR - SAIDA –

5- MOHAND AMER Nasser Chef de Service Ressources Humaines –Sonelgaz : Gestion des compétences La démarche de Sonelgaz, communication dans le séminaire national : Développement des compétences : un défi pour l'entreprise algérienne à l'heure de la globalisation des échanges, centre universitaire DR MOULAY TAHAR - SAIDA -

من خلال تطرقنا لهذه الدراسات وغيرها من الأبحاث بالإضافة إلى مجموعة الكتب والمؤلفات، فإنه تم ملاحظة أن هناك نقص من جانب هذه الدراسات والمتمحور حول الدور الذي تلعبه المواهب البشرية وكفاءاتها في استمرارية المنظمة واستدامة مزاياها التنافسية، والسبيل لذلك والذي يتمثل تحديدا في عملية الجذب والانتقاء والتطوير والتحفيز لهذه الموارد المتميزة والنادرة، وكان هذا نقطة الانطلاق لهذه الدراسة.

خطة البحث

من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المقدمة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول مترابطة كالآتي:

- **الفصل الأول:** والذي خصصناه لمعالجة عدة نقاط حيث بدأنا بالتفوق التنافسي كهدف تسعى لتحقيقه المنظمات، ومن ثم السبيل لتحقيقه والذي يتمثل في حيازة المنظمات على المزايا التنافسية، بحث تطرقنا إلى أهم المقاربات التي فسرت مصادر تحقيقها، لیتم من خلال ذلك التركيز على مقارنة الموارد البشرية التي تناولت أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ثم تناولنا الإدارة الفعالة للموارد البشرية كأحسن وسيلة لتطوير المورد البشري والاستفادة منه، ومن ذلك تم استعراض "تسيير الكفاءات" كإدارة فعالة لتسيير كفاءات الموارد البشرية. ثم تطرقنا للتوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات المتمثلة في ارتباطها بكل من "إدارة المعرفة" و"إدارة الإبداع" و أثرهما عليها.

- **الفصل الثاني:** تم تخصيصه للإحاطة بأهم ما يخص المواهب البشرية التي تعتبر كمورد بشري متميز لتحقيق التفوق للمنظمات، ومن ثم يأتي دور مقارنة تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمنظمة وتطويرها واستبقائها، وفي الأخير تطرقنا لمقاربة "إدارة المواهب" كمقاربة حديثة في إدارة الموارد البشرية والتي تمت مقارنتها بمقاربة "تسيير الكفاءات" واستخلاص العلاقة بينهما.

- **الفصل الثالث:** خصصناه للدراسة التطبيقية للموضوع، إذ يتناول دراسة سبل وآليات تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية وتطويرها واستبقائها بالمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر - بوسعادة كميدان للبحث، وهذا بالتطرق إلى شرح المنهج المتبع في البحث والتعريف بالمنظمة محل الدراسة والأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذه المصحة، وتحليل مسار تسيير الكفاءات في جذب المواهب وتطويرها واستبقائها بالمصحة.

تعريف الكلمات المفتاحية الواردة في البحث

الكفاءة: تتمثل في مهارات الفرد ومعارفه وسلوكياته الشخصية والمكتسبة في إطار ممارسته لوظيفة، حرفة، أو مهنة ما حسب متطلبات محددة ومعترف [1] في عالم الشغل.

الموهبة البشرية: وتمثل الذكاء الخارق، القدرات العقلية المتميزة، والمهارات الفطرية والمكتسبة غير العادية والعالية التي يمتلكها الفرد في مجال أو نشاط ما، ويمكن اعتبارها كفاءة نادرة.

تسيير الكفاءات: وهو التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في بيئة المنظمة.

التفوق التنافسي: ويعبر عن الموقع الريادي للمنظمة في السوق ويعتبر الغاية الأسمى التي تسعى لتحقيقها المنظمات. **المنظمة:** إن المنظمة بالمعنى الوارد في بحثنا تعني كل أنواع المنظمات الربحية وغير الربحية العامة والخاصة.

الفصل الأول

التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات
وتحقيق التفوق التنافسي للمنظمات

لقد عرفت العشرية الأخيرة من القرن الماضي ازديادا كبيرا في حدة المنافسة العالمية بسبب الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة. وبسبب احتدام شدة المنافسة بين المنظمات، أصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال، واستجابة لتلك الظروف بدأت المنظمات تركز بشكل كبير على مفهوم الميزة التنافسية، باعتبارها عنصرا أساسيا في خلق القيمة للعميل، التي أصبح تحقيقها مرتبطا بدرجة كبيرة بالكفاءات البشرية التي تحوزها المنظمة، ما أدى إلى ظهور "تسيير الكفاءات" كمقاربة حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، مع تعرض هذه المقاربة لبعض التطورات نتيجة للتغيرات الحاصلة في عالم المنظمات والمتطلبات الحديثة في هذا العصر.

ولتوضيح كل ما سبق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مقارنة الموارد البشرية والكفاءات وتحقيق التفوق التنافسي

المبحث الثاني: الإدارة الفعالة للموارد البشرية وتسيير الكفاءات في المنظمات

المبحث الثالث: التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات

المبحث الأول: مقارنة الموارد البشرية والكفاءات وتحقيق التفوق التنافسي

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بتحقيق التفوق التنافسي، بدءاً بتحديد مفهومه وأهمية تحقيقه بالنسبة للمنظمات، إلى علاقته بالميزة التنافسية، ومن ثم التطرق إلى تلك المقاربات التي تناولت مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث تعد مقارنة هيكل الصناعة لـ"م. بورتر" من أهم تلك المقاربات التي لقيت رواجا في الحقل التسييري منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين، كما ظهرت مساهمات ومقاربات متعلقة بتحليل الاستراتيجي للمنظمات، والتي تحاول تفسير العديد من الظواهر الحديثة التي لازمت البيئة التنافسية، أهمها تلك المقاربة التي ترجع امتلاك المنظمة للميزة التنافسية إلى العوامل والموارد الداخلية والكفاءات بصفة عامة، والموارد البشرية بصفة خاصة، وقد نالت هذه المقاربة نجاحا كبيرا في تفسيرها لأهم مصادر "الميزة التنافسية المستدامة" وهو المطلوب لتحقيق التفوق التنافسي.

المطلب الأول: عموميات حول التفوق التنافسي

من خلال هذا المطلب سنتعرف على أهم تعريفات التفوق التنافسي، وكذا أهمية تحقيقه بالنسبة للمنظمات.

أولاً: تعريف التفوق التنافسي

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة، لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية، نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، وفيما يلي نوجز أهم التعاريف التي وردت للتفوق التنافسي.

تعريف "Fahey": التفوق التنافسي هو شيء يميز المنظمة أو منتجاً ما تميزاً إيجابياً عن منافسيها، وذلك في نظر زبائنها النهائيين.¹

تعريف "Ulrich & Lake": التفوق يتحقق من خلال عنصرين أولهما القيمة المدركة للزبون والثاني التفرد في الأداء.²

تعريف "Pitts & Les": هو استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائها لأنشطتها.³

تعريف قاموس "Glossary of marketing": التفوق التنافسي هو العامل الذي يعطي ميزة خاصة لدولة أو منظمة، أو جماعة، أو فرد عندما يتنافس مع غيره.⁴

1 Fahey, Liam, **The strategic planning management readers**, prentice Hall, New Jersey, 1989,p 18.

2 Ulrich, Dve, Lake ,Dale, **Organizational capability creating competitive advantage**,Vol.5, No1,1991,Academy of management Review, p89.

3 Pitts, Robert, Leis, & David, **Strategic management Building & sustaining competitive Advantage**, west publishing, 1996, p 55.

4 **competitive edge**, Glossary of Marketing Dictionary, site internet: <http://www.glossaryofmarketing.com/definition/competitive-edge.html>, consulté le: 19/03/2010.

تعريف قاموس "Answer.com": التفوق التنافسي هو قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات أكثر فعالية من المنافسين الذين يقومون بذلك، وبذلك تتفوق عليهم، هذا يعني أنه يجب عليها أن تتفوق في أربعة مجالات هي: سرعة الاستجابة للعملاء، الإبداع، الجودة والكفاءة.¹

تعريف "الزعيمي وصالح": هو الغاية الأسمى التي تسعى منظمات الأعمال للوصول إليها، لضمان نموها واستمرارها في إحراز التقدم والنجاح.²

من خلال ما سبق نقول أن كل تعريف تناول التفوق التنافسي من جانب معين مثل: الموقع الفريد في السوق، جانب تقديم خدمات ومنتجات متميزة عن ما يقدمه المنافسون، جانب التفرد في الأداء، فنلاحظ أن كل هذه التعاريف تدور حول نقطة واحدة والتي نوردتها من خلال تعريفنا للتفوق التنافسي:

"التفوق التنافسي هو الغاية الأسمى التي تسعى المنظمات لتحقيقها والمتمثل في الموقع الريادي في السوق، حيث يضمن لها النجاح والنمو والبقاء على المدى الطويل، ويرتكز أساسا على تحقيق قيمة متفوقة للزبون بتقديم خدمات ومنتجات يعجز المنافسون عن تقديمها، ويتحقق ذلك عند امتلاكها لموارد وقدرات وسلوكيات وخصائص وظروف تتفرد بها عن غيرها والتي تندمج وتتفاعل فيما بينها لتخلق ميزة أو ميزات لا يمكن للمنافسين تقليدها أو محاكاتها".

ثانيا: التفوق التنافسي مطلب أساسي للمنظمات المعاصرة

تشهد بيئة المنظمات تغيرات وتحولات، وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة والهيمنة المتعاضمة للنظام العالمي الجديد، الأمر الذي جعل هذه المنظمات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها الموقف العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، أي يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى المحلي وحتى العالمي، لكي تضمن البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. فتحقيق التفوق التنافسي ليس فقط رغبة من المنظمات في أن تكون الأولى، بل هو حتمية من أجل البقاء وتحقيق النمو والنجاح الدائم.

¹ What is the definition of competitive edge?, Answer.com, site internet:

http://wiki.answers.com/Q/What_is_the_definition_of_competitive_edge, consulté le: 23/04/2010.

² علاء فحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص137.

وحيث أن المنافسين ليسوا فقط المنظمات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق، وتنتج وتطرح ذات المنتجات أو الخدمات، وتحاول اقتطاع شريحة العملاء الذين اعتادوا التعامل مع المنظمة، ولكن المنافسين هم كل من يحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها أو فرصها لتحقيق الربح، والذين يحدددهم "M.Porter" في خمسة قوى، بحث يقول: "حالة المنافسة في القطاع أو الصناعة تعتمد على خمسة قوى تنافسية أساسية وهي:¹

- حدة المنافسة في الصناعة la menace des concurrents des secteurs
- □ديد دخول منافسين جدد la menace des nouveaux entrants potentiels
- القوة التفاوضية للزبائن le pouvoir de négociation des acheteurs
- القوة التفاوضية للموردين le pouvoir de négociation des fournisseurs
- □ديد المنتجات البديلة la menace des produits de substitution

والقوة الكلية لهذه القوى الخمسة تحدد إمكانية الربح النهائي على أساس العائد على رأس المال المستثمر على المدى الطويل، وليست كل الصناعات لديها نفس القدرة، فهي تختلف أساسا في إمكانية الربح النهائي كقوة كلية للقوى الخمسة المختلفة".

فالموردون يحاولون مقابل تقديمهم للموارد للمنظمة الحصول على أكبر المبالغ المالية منها، والزبائن مقابل حصولهم على منتجات وخدمات المنظمة يسعون لدفع أخفض التكاليف لها، كما أن الموردين والزبائن يهددون المنظمة بترك التعامل معها ليتحولوا إلى التعامل مع منظمات أخرى.

بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى تؤثر على المنظمة مثل التحول في القوانين والتشريعات؛ التغير في الأوضاع والنظم والعلاقات الاقتصادية؛ نزوب الثروات الطبيعية وندرة الخامات والموارد؛ قصور الطاقات البشرية وندرة الكفاءات. فكل هذه العوامل تتطلب من المنظمة السعي الدائم لتحقيق التفوق التنافسي، فنتيجة للضغوط التنافسية والمتغيرات المتصاعدة، اتجهت المنظمات المعاصرة إلى تبني فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر والمنطلق، واعتمدت آليات السوق أساسا لها في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وأصبحت تستوعب كل التطورات التقنية والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية الجارية في العالم، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول الاهتمامات، وتقبل حقائق السوق والمنافسة والتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارهما السبيل الوحيد للبقاء، حيث أصبحت المنافسة مواجهة شاملة تستخدم فيها المنظمة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جهات التنافس، وليست مقتصرة على جودة السلعة أو انخفاض أسعارها، لكنها تعتمد على كل ما تستطيع المنظمة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والأكفأ للأسواق وإرضاء العملاء.²

¹ M.Porter, *the competitive strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, second edition, New Yourk, America, 1998, p3,4.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001، ص 65، 66، 102.

ومن فوائد التفوق التنافسي أنه يحقق للمنظمة زيادة في المبيعات والحصة السوقية، وتحسين هوامش الربح لفترة طويلة من الزمن في الأسواق الحالية والمستقبلية، ويضمن لها البقاء على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.¹

المطلب الثاني: التفوق التنافسي والميزة التنافسية

سنعرض في هذا المطلب مفهوم وأنواع الميزة التنافسية، وكيف أن هذه الأخيرة تعتبر أساس تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

تعريف "M.Porter": الميزة التنافسية هي ظاهرة تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.²

تعريف "علي السلمي": هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.³

تعريف "نبيل مرسى خليل": هي عنصر تفوق المنظمة على منافسيها، ويتم تحقيقها جراء إتباعها لإستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس للتنافس.⁴

تعريف "Ghemawat & Delsol": هي القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين، أو بالقدرة على تمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك.⁵

تعريف "Kay": هي عبارة عن تتابع الكفاءات الجوهرية المتميزة التي تتمثل في طبيعة المنظمة وتملكها، ويمكن أن تعرف بالآثار معارف متجمعة لدى المنظمة.⁶

نلاحظ أن كل باحث ركز في التعريف على جانب معين كالطرق المتميزة، الموارد المتميزة، الإستراتيجية، التكاليف، الكفاءات وذلك لاختلاف المقاربات التي تفسر الميزة التنافسية، وهذا ما سنتعرف عليه لاحقاً.

¹ Edward Lowe foundation, **how to gain a competitive edge**, Edward Lowe Foundation publisher, 2003, site internet http://edwardlowe.org/index_elf?page=sserc&function=story&storyid= 8869, consulté le 18/08/2010.

² Michael PORTER, **l'avantage concurrentiel des nations**, Inter-éditions, 1ère édition, 1993, page 48.

³ بقية الشريف، العايب عبد الرحمان، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 10.

⁴ معن وعد الله العاضدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، المؤتمر الدولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، 16-18 أفريل 2007، ص 4.

⁵ المرجع نفسه، ص 4.

⁶ المرجع نفسه، ص 5.

وبناء على ما سبق، نقدم تعريفنا للميزة التنافسية، كالآتي:

"الميزة التنافسية هي كيفية خاصة تتبعها المنظمة وتتمكن من خلالها من التميز والتفوق على منافسيها، الذين لا يمكنهم تقليدها أو محاكاتها، بحيث تتمكن من خلالها من تحقيق قيمة متفوقة للزبون، وهذه الكيفية هي نتاج التفاعل والتنسيق بين عوامل معينة ذات تأثيرات مختلفة كالمهارات والسلوكيات والمواد والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية".

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأدنى وميزة التمايز:

1- ميزة التكلفة الأدنى: يمكن للمنظمة أن تحوز ميزة التكلفة الأدنى (الأقل) إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، كمراقبة حجم الإنتاج والتعلم، وإلغاء الإجراءات المكلفة، مراقبة الروابط بين الأنشطة من حيث التكلفة.¹

2- ميزة التمايز: تحققها المنظمة عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. كما تعرف على أنها قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز أو منفرد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص تتعلق بالمنتج، خدمات ما بعد البيع....). ويتم ذلك بالتركيز على عوامل التفرد مثلا: التعلم (كأثره على الجودة)، اختيار المنظمة للموقع المناسب لأنشطتها، استغلال الروابط مع الموردين ومع قنوات التوزيع (استغلال أفضل الأنشطة معهم).²

ثالثا: الميزة التنافسية أساس تحقيق التفوق التنافسي

حيث يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق التفوق التنافسي من خلال حيازتها على مزايا تنافسية، وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين يتمثل في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق، ما يتطلب من المنظمة مراعاة بناء مزاياها التنافسية بحيث تساهم في تحقيق التفوق. فمن خلال التعريف السابق لمرسي خليل "أن للميزة التنافسية هي عنصر تفوق المنظمة على منافسيها.. فهو بذلك يؤكد على أنها سبيل تحقيق التفوق التنافسي.

¹ أحمد سيد طه الكردي، تنمية الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العصرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، ص 6.

² أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، ص 9.

وحسب Day & Wensley فإن "التفوق يتطلب من المنشأة اكتساب والمحافظة على ميزة ما على المنافسين ومن خلال إستراتيجية واضحة، والتي تعتبر المنطلق الأساسي بالنسبة للتفكير الاستراتيجي المعاصر".¹ فهو يبين من خلال هذا

القول أن الميزة التي تخلقها المنظمة ينبغي أن تكون مبنية على إستراتيجية واضحة تأخذ في الاعتبار متطلبات العصر الحديث.

بالإضافة إلى إدوارد لوي Edward Lowe الذي يقول "إن قدرة المنظمة على تحديد واستغلال الميزات والفوائد المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها تميزها أو تختلف أو تكون أفضل من المنافسين وستحقق لها التفوق التنافسي".² فهو بذلك يريد أن يقول أنه ينبغي على المنظمة التركيز فقط على الميزات التنافسية التي تساهم في تحقيق التفوق.

وحسب موقع الأبحاث Virtual Advisor فإن "وجود تفوق تنافسي يعني امتلاك ميزة على المنافسين، وهذا ليس حظاً، بل يتحقق بالتخطيط الاستراتيجي المحكم".³ فإيجاد مزايا محققة للتفوق التنافسي ليس بالشيء السهل، حيث ينبغي على المنظمة أن تقوم بالتخطيط الجيد والتفكير المعمق في كيفية بناء المزايا التي تساهم فعلاً في تحقيق التفوق التنافسي، فالأمر يتطلب منها تحديد أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق هذه المزايا وبشكل مستديم وهذه العوامل تسمى بمصادر الميزة التنافسية.

حيث يبين المطلب الموالي أهم المقاربات التي تناولت مصادر تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات.

المطلب الثالث: مقارنة الموارد البشرية والكفاءات والميزة التنافسية

تعتبر مقارنة الموارد البشرية من أبرز المقاربات التي حددت أهم المصادر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بالاستجابة لمتطلبات العصر الحديث، والتي سنناقشها في هذا المطلب بالإضافة إلى أهم المقاربات التي لقيت رواجاً في الفكر الاقتصادي والتسييري وما تناولته بخصوص مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

أولاً : الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية

حسب التحليل الهيكلي للصناعة (منتوج/سوق) لـ "مايكل بورتير M.Porter" فإن المنظمة التي تحقق الميزة التنافسية (بالتكلفة الأدنى أو بالتمايز) هي التي تمكنت من قبل من رسم وتنفيذ الاستراتيجيات العامة للتنافس أخذاً بعين الاعتبار القوى أو المتغيرات البيئية التي من شأنها أن تؤثر على ربحيتها وهي "القوى الخمس للتنافس" أو "القوى الخمس لبورتير" التي ذكرناها سابقاً: حدة المنافسة في الصناعة؛ جديد دخول منافسين جدد؛ القوة التفاوضية للموردين؛ القوة التفاوضية للزبائن؛ ولجديد المنتجات البديلة حيث أن "الاستراتيجيات العامة للتنافس"⁴

¹ محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002.

² Edward Lowe foundation, **how to gain a competitive edge**, Edward Lowe Foundation publisher, 2003, site internet http://edwardlowe.org/index_elf?page=sserc&function=story&storyid=8869, consulté le 18/08/2010

³ Virtual Advisor Inc, **Creating a Competitive Advantage**, Virtual Advisor Inc publisher, 2009, site internet: http://www.va-interactive.com/inbusiness/editorial/sales/ibt/competitive_edge.html#top, consulté le: 16/08/2010

⁴ Henk de Swaan Arons, Philip Waalewijn, **Acknowledge Base Representing Porter's Five Forces Model**, Erasmus University Rotterdam, p 3, 4.

أو "استراتيجيات التفوق التنافسي"، يعتبرها "بورتير" مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والتي صنفها إلى ثلاث استراتيجيات هي: إستراتيجية التفوق بقيادة التكلفة؛ إستراتيجية التفوق من خلال التمايز؛ وإستراتيجية التركيز، بدلالة بعدين الأول هو حجم السوق المستهدف والثاني هو الميزة التنافسية المستهدفة.¹

ويظهر الشكل (1/1) تصنيف بورتر لاستراتيجيات التفوق التنافسي.

شكل (1/1) : استراتيجيات التفوق التنافسي

المدى التنافسي	التمايز يدركه الزبون	الكلفة الأقل
	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة التكلفة
إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التمايز على التمايز	إستراتيجية التركيز على قيادة الكلفة

المصدر : علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 145.

وقد أشار (Porter,1998) إلى أنه يمكن للمنظمات أن تتعقب وبنجاح أكثر من إستراتيجية واحدة على اعتبار أنها هدف أساسي، وعلى الرغم من أن ذلك نادر الحدوث أو يتطلب التنفيذ الفعال لأي منها، وفيما يأتي توضيح لهذه الاستراتيجيات الواردة في الشكل:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: إن أساس هذه الإستراتيجية هو قدرة المنظمة على توفير الخدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين (Porter)، والتي يمكن من خلالها بيع الخدمة للزبون بسعر منخفض للحصول على حصة سوقية كبيرة (Pitts & Lie). ويعرفها سعد غالب ياسين (1998) بأنها "الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، والبيع بالأسعار الرائدة في السوق". وانتهاج مثل هذه الإستراتيجية يتطلب من المنظمة أن تتوفر على إدارة مالية ومحاسبية على درجة عالية من التطور، والتي تكون قادرة على التعامل مع التكاليف بأسلوب علمي تتمكن من خلاله المنظمة من البحث عن أي جانب من التكاليف يمكن أن يحقق التحكم فيه ميزة تنافسية لها، وتعد إستراتيجية قيادة التكلفة مدخلا تنافسيا قويا في الأسواق التي يتميز مشروها بحساسيتهم نحو الأسعار، فمن خلال تخفيض الكلف في كل مجال من مجالات الأنشطة مع المحافظة على مستوى معقول من النوعية تستطيع المنظمة أن تبيع المنتوجات أو الخدمات بأسعار رائدة في السوق (Thompson & Strickland).²

¹ Eric GODELIER, modèles et pratiques de la stratégie d'entreprise, Centre de Recherche en Gestion, paris, 2006.

² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 146.

2- إستراتيجية التمايز: إن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المنظمة بتوفير منتوجات وخدمات فريدة للمشتريين أو تختلف عما يقدمه المنافسون، وفي هذه الحالة تستطيع المنظمة تمييز نفسها عن الآخرين في الصناعة، ويعرف التمايز بأنه "درجة اختلاف المخرجات".

ويعرفه Bery بأنه "دخول المنظمة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة".

وقد أضاف **Thompson & Strickland** أن هذه الإستراتيجية تفشل عندما لا يقيم المشتري العلامة التجارية المنفردة بشكل كاف ليشتريها، كما أن التمايز يصبح سمة عادية عندما يكون المدخل الذي تعتمد عليه المنظمة في التمييز عرضة للتقليد من قبل المنافسين، وتسعى المنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجية إلى تحسين الصورة الذهنية للمنتج لدى الزبون. إذ تتضمن هذه الصورة قناعتته بأن منتجات وخدمات المنظمة متفردة بصورة جوهرية واستثنائية قياساً بالمنتجات الأخرى الموجودة في نفس السوق. لكن يجب إدراك أن كلف تبني التمايز لا يمكن أن تكون عالية بحيث تؤثر على الأسعار التي تحصل عليها المنظمة وبالتالي سوف تقلل من أهمية استخدام هذه الإستراتيجية. وتستهدف هذه الإستراتيجية تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالزبون، حيث تتيح له الحصول على منتج وخدمة فريدة. فالمنظمات المتفوقة هي القادرة على إشباع حاجات الزبون وجذبه من أجل زيادة حجم المبيعات ومن ثم تستطيع أن تحمي نفسها من منافسيها، وهذا التمييز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة وتنمي ولاء الزبون لعلامتها.¹

3- إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمنظمة. فعلى المنظمة أن تحتل مركزاً مميزاً لها في ذهن الزبون، سواء للخدمة أو المنتج، إن هذا المركز هو حصيلة الإدراكات والانطباعات والمشاعر التي يحملها الزبون عن ذلك المنتج أو تلك الخدمة مقارنة بالمنافسين، وتستهدف هذه الإستراتيجية التركيز على بناء ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق موقع أفضل في السوق، وتحقيق التفوق عبر تعاملها مع مجموعة معينة من المشتريين وفي جزء أو قطاع معين في السوق بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر في السوق، وبذلك تتمكن المنظمة من تحقيق التمييز بتقديمها منتج أو خدمة لقطاع من السوق بطريقة كفاءة.

وقد أشار (Wright & Kroll) إلى أن هذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق الميزة التنافسية بإتباع بدليين اثنين هما:

- **التركيز على التكلفة المنخفضة:** تركز المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على خفض التكاليف مع الاستمرار في خدمة جزء صغير من السوق، فالمنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تنتج منتجات وخدمات غير مكلفة وتقدمها لزبائن يتميزون بحساسيتهم تجاه السعر في ذلك الجزء من السوق الذي تخدمه المنظمة.²

¹ المرجع نفسه، ص 147.

² المرجع نفسه، ص 148-149.

- **التركيز على تمييز السلعة:** تتناسب هذه الإستراتيجية مع وحدات الأعمال التي تنتج منتجات أو خدمات ذات صفات مميزة عالية، والتي تتناسب تماماً مع الحاجات الخاصة بشريحة صغيرة من الزبائن وفي جزء محدد من السوق ولأن الطلب على هذه المنتجات يتصف بكونه غير مرن فإنه يمكن بيعها بأسعار مرتفعة.

ثانياً: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية

تعرض نموذج "بورتر" كغيره من النماذج والمقاربات للتحدي والانتقادات من قبل العديد من الأكاديميين والخبراء الاستراتيجيين، فقد أفضت جملة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة خاصة ما تعلق بتنافسياتها إلى التشكيك في صدق النظريات المستندة على المقاربة الهيكلية والتي ترى بأن الاستراتيجيات العامة للتنافس هي المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، كونه غير مساير للتغيرات البيئية الحديثة ولم يتمكن وحده من خلق مزايا تنافسية نتيجة العدد الكبير من المعطيات كسرعة تغير البيئة وزيادة درجة التعقيد وعدم التأكد وتغير نمط المنافسة وزيادة حدّها، وضمن هذا الإطار أثبتت الوقائع الميدانية هذا الأمر إذ أن الكثير من المنظمات استطاعت الحيازة على مزايا تنافسية بالإضافة إلى أنّ مزايا مستدامة لكن دون التركيز على هذه الاستراتيجيات بل على عوامل مختلفة كمواردها الداخلية.

ولقد دعم هذا الواقع ذلك التحليل المعمق لمختلف الدراسات المرتكزة على مفهوم التسيير الاستراتيجي، بحيث في التسعينات تبلورت مقاربتان فكريتان بارزتان¹:

- **المقاربة الأولى:** يمثلها **H.Mintzberg** حيث تتناول الإستراتيجية من زاوية مسار القرار داخل المنظمة.
- **المقاربة الثانية:** وهي مقاربة المعالجة المبنية على الموارد **perspective basé sur les ressources** المطورة من قبل مجموعة من الكتاب أمثال "**B.Wernerfelt**"، و "**J.Barney**"، و "**G.Hamel**" و "**C.K.prahalad**" بحيث تتمركز حول الموارد الداخلية التي تسمح للمنظمة بالتفرد بالميزة التنافسية. ومن هذا المنظور فإن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها واقعيًا داخل المنظمة، وبالتالي يفترض على نظام التسيير الاستراتيجي أن يدخل المنظمة ضمن آلية تسمح لها بالحفاظ على ثروها من الموارد والكفاءات. وعلى هذا الأساس أصبحت النظرة الهيكلية تقليدية وليست لها القدرة على تفسير تنافسية المنظمات، مما جعلها تترك مكانها شيئًا فشيئًا لمقاربة نظرية جديدة أكثر شمولية، عرفت بـ "المقاربة المرتكزة على الموارد".
- وهذا المنظور المرتكز على الموارد يأخذ في الاعتبار المنظمة واستراتيجيتها من خلال مواردها الداخلية المادية و غير المادية. ومنظرو هذه المقاربة غالبًا ما كانوا يستشهدون بمنظمات يابانية عالية الخبرة والتي كانت تستجد دائما بموارد وكفاءات متميزة سمحت لها بالحصول على منتجات ذات جودة عالية.

¹ D.Puthod, C.Thévenard, **La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources**, Irege, Université De Savoie, 1998, P1

وحسب "**Penros**" فإن المنظمة يجب أن "تفهم على أنّها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة ذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري"¹.

وظهور مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات "l'approche par les ressources et les compétences" ارتكز أساسا على المقاربة المرتكزة على الموارد "**Resource Based View**" (**Barney** و **Wernerfelt**)، بالإضافة إلى نظرية الكفاءات الأساسية "**théorie des compétences centrales**" (**Prahalad** و **Hamel**)، نظرية القدرات الديناميكية "**la théorie des capacités dynamiques**"

(Shuen و Teece Pisano)، نظرية المعرفة "théorie de la connaissance" كما تسمى النظرية المرتكزة على المعارف "Knowledge Based View" (Grant و Conner و Prahalad)، حيث أصبحت نظرية الموارد والكفاءات مدرسة قائمة في حد ذاتها حيث شكلت بعد ذلك ملامح نظرية جديدة وموسعة في مجال الإستراتيجية.²

1- مفهوم الموارد الداخلية والكفاءات حسب هذه المقاربة

الموارد: هي مجموع الأصول والإجراءات والإمكانات والعمليات التنظيمية، والخصائص المميزة للمنظمة والمعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المنظمة فيها والسيطرة عليها وتسخيرها لاستراتيجياها،³ لهدف تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تضم الموارد المالية، والمادية والبشرية متمثلة في مهارات وقدرات الأفراد.³ أما **الكفاءات** فهي تعني مجموعة من المهارات العالية، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرة المنظمة على التنافس، وتذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن قدرة المنظمة على التنافس تتوقف على حصولها على كفاءات محورية التي يتم خلقها عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء المنظمة، أي رأس المال البشري لديها،⁴ و"الكفاءات المحورية" هي تلك المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المنظمة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المنظمة واستمرارها وتطورها وانسجامها مرهون بها.⁵

¹ سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 44-45.

² Houda GHOZZI., L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme: Apports, limites et aménagements nécessaires, Communication à l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nice-Sophia Antipolis, 2008, p3.

³ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 45.

⁴ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004، ص 264 .

⁵ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 47.

وتعرف **الموارد والكفاءات** بالأصول ملموسة أو غير ملموسة، مرتبطة بالمنظمة والتي صنفها كل من **C.Hofer و D.Schendel** ، 1978 إلى خمسة فئات، مالية (التدفق النقدي..الخ)، وبشرية (الأفراد، الكفاءات..الخ)، ومادية (الموقع الإنتاجي، الآلات والتجهيزات، المخزون..الخ)، تنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة...الخ)، وتكنولوجية (مهارة، براءات.. الخ)، كما أضاف **R.M.Grant** إلى هذه القائمة قسما سادسا تمثل في السمعة مع تركيزه على دور الموارد غير الملموسة، وبالنسبة لـ **H.Itani** فإن هذا النوع من الموارد أي (الأصول غير الملموسة) قد أصبح مؤثر ومحدد للميزة التنافسية للمنظمة.¹

وقد ميز **"Barney"** بين ثلاث فئات للموارد هي:²

رأس المال المادي: يحتوي على الإنشاءات، التجهيزات، التكنولوجيا؛
رأس المال البشري: يضم التكوين، الخبرة، الذكاء، المعرفة والتعليم؛
رأس المال التنظيمي: يشمل الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية.

2- فرضيات المقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات

تعتمد المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات على فرضيتين هما:

الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد

يفترض هذا النموذج أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من منظمة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، ومنه فإن الموارد المالية، والمعارف التكنولوجية، وشهرة المنظمة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من منظمة لأخرى.

الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد

وفقا لهذه المقاربة يفترض أن تكون حركية الموارد ما بين المنظمات غير مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرها على الحركة بشكل كامل، فإن كان بالإمكان أن تقوم بنقل التكنولوجيا من منظمة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة.³

¹ D.Puthod, C.Thévenard, op.cit, p2, 3

² سملاي بحضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المركزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية

البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص.157

³ سملاي بحضية، مرجع سابق، ص. 49

3- الموارد الداخلية والكفاءات كمصدر للميزة التنافسية

تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية فهي تتضمن الأصول، الإمكانيات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالمنظمات، المعلومات، المعرفة، والكفاءات. كما أن مدخل الموارد يركز على تحويل موارد المنظمة إلى قدرات وكفاءات محورية، وبالتالي تعد بدورها مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية إذا ما اعتمدت على إستراتيجية تساهم وبشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها. وحسب "Barney" فإنه لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي:

- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمنظمة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة من البيئة التنافسية؛
- يجب أن يكون المورد نادرا أو فريدا، أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمنظمة؛
- يجب ألا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة التي لا تمتلكه؛
- عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.¹

ثالثا : مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

يفرض التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة على المنظمات العمل من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على الموارد الداخلية والكفاءات، وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك الموارد الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، لأنه مصدر الإبداع والابتكار وخلق القيمة للمنظمة، ويمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس مال حقيقي لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي.

وتوجد ضمن المنظور المرتكز على الموارد الداخلية والكفاءات عدة مقاربات تحاول أن تؤكد على دور الموارد والكفاءات البشرية وأهميتها الإستراتيجية في امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة، من أهمها مقارنة الكفاءات الأساسية لـ **"Hamel & Prahalad, 1990"**، المقاربة المرتكزة على الكفاءات لـ **"Lado, Boyd & Wight, 1990"**، ومقاربة الموارد البشرية لكل من **Mc William** و **Mc Mahan** و **Wright, 1994**. وتشمل المقاربة الأخيرة على الكفاءات باعتبارها موردا من الموارد البشرية حيث تكشف هذه المقاربة بوضوح عن تلك العلاقة الأساسية ما بين الموارد البشرية للمنظمة وتنافسيتها. ووفقا لهذا المنظور فإن **Mc William, Mc Mahan, Wright** ينظرون إلى الموارد البشرية على أنها المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة، وعلى هذا الأساس فإن الموارد البشرية التي تخلق القيمة تعتبر نادرة وغير قابلة للاستبدال أو التقليد بشكل كامل، وبالتالي يرون أن الموارد البشرية تعد خزانة لرأس المال البشري الذي يتشكل من العمال والمسيرين.²

¹ المرجع نفسه، ص 50، 51.

² سملاي محضبة، بلالي أحمد، مرجع سابق، ص 157.

ففي الآونة الأخيرة رغم الثورة التي أحدثتها التكنولوجيا في العالم إلا الاعتماد عليها بدأ يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر المنظمات والحدود، أصبحت أصول المنظمة قابلة للتبادل مع مثيلتها في المنظمات الأخرى، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترويج والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات والمهارات المختلفة.

وتعرف الموارد البشرية على أنها "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية".¹

1- خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق التفوق للمنظمة:

من أجل أن تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق منظمة ما، يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

أ. **مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة:** إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتهم في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما يكون الموظفون كفؤين بقدر ما يكون أدائهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المنظمة تمتلك موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية كلما ما كان رصيدها من رأس المال البشري والفكري قيما ومميزا.

ب. **أن تكون الموارد البشرية نادرة:** حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، وجب أن يكون نادرا، مع وجود التباين الطبيعي للقدرات الذهنية، أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، فهذه الأخيرة إن كانت تمتلك قدرات عالية فإنها عادة ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المنظمات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمنظمة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية.

ج. **أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد:** إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية هو طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل فرد أو كفاءة في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات، وتجدد الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل منظمة ما إلى استقطاب كفاءات المنظمات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التوافق والتآزر داخل المنظمة المستقطبة.²

¹ الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 10.

² سملاي محضية، مرجع سابق، ص 61.

د. **عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتبديل:** حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة يجب أن لا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، وبالتالي يعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، وأن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات.

2- تسيير الموارد البشرية والكفاءات

توجد العديد من الإسهامات النظرية ضمن حقل الفكر التسييري للموارد البشرية التي تعتبر أن الموارد البشرية يمكنها خلق القيمة التنافسية، ويؤكدون على أهمية تسيير الموارد البشرية، بحيث يعتبر كل من "Huselid 1995" و "Mc duffie 1995" و "Pfeffer 1994" و "Wright" أن نمط تسيير الموارد البشرية يعد مصدرا للميزة التنافسية، وضمن هذا الجانب يرى "Schuler 1994" و "Mac Miller" أن أساليب تسيير الموارد البشرية تشكل مصدرا للميزة التنافسية، ويعرفها على أنها الوظائف الضرورية لتسيير فعال للموارد البشرية، وتتمثل الأساليب الأساسية لتسيير

الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية، الاختيار، التوظيف، التقييم، التحفيز، التكوين والتطوير، ذلك أن هذه الأساليب عبارة عن النشاطات التنظيمية التي تسمح بتسيير فعال لمخزون رأس المال البشري والفكري، والتي تضمن بأن يكون مستخدما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما أن أساليب تسيير الموارد البشرية تعد وسائل يمكن من خلالها تشكيل وتطوير وتقييم رأس المال البشري والفكري.¹

3- مرتكزات مقارنة الموارد البشرية والكفاءات والميزة التنافسية المستدامة: وتتمثل في الآتي:

أ. أن تكون الموارد البشرية ذات جودة عالية: فيجب أن تتصف بخصائص جوهرية متميزة ذهنية ونفسية وجسمية، بحيث تكون ملائمة لطبيعة العمل وظروفه، بمعنى أن يكون مخزون رأس المال البشري والفكري ذو جودة عالية ليس بسبب ما يخضع له من أساليب تسييرية تحسن من المهارات كالتدريب والتطوير داخل المنظمة، بل بسبب امتلاك تلك الموارد البشرية لقدرات ومهارات عالية وممتازة. وهذا النوع من الموارد البشرية يعتبر نادرا بطبيعته، ويصنف ككفاءات صعب الحصول عليها، وبالتالي يجب على المنظمة بغية استقطابها عدم التركيز فقط على إغرائها بالحوافز المادية التي عجز المنافسون عن دفعها، بل الأمر يتعلق بتوفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة، بيئة تحفز على الإبداع والتجديد وتقبل التغير التنظيمي لتفجير قدراتها الإستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة.

ب. أن يتميز تسيير تلك الموارد البشرية بالطابع الاستراتيجي: بحيث يتوجب على الإدارة العليا للمنظمة انتقاء أفضل النظم التسييرية، واعتماد أجمع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تامين ما تحوزه تلك الموارد البشرية من قدرات ومعارف ومهارات مجسدة كرأس مال فكري استراتيجي، فمتطلبات التحول من اقتصاد التكنولوجيا والمعلومات إلى اقتصاد تقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية والكفاءات الممتازة تقتضي من المنظمات²

¹ المرجع نفسه، ص 62.

² المرجع نفسه، ص 65.

تغيير النظم التقليدية التي كانت تسييرها موارد البشرية، واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصولا إستراتيجية، ورأس مال نوعي يمكن المنظمة من التحسين وباستمرار لقدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

4- دور الموارد البشرية في بناء وتنمية الميزة التنافسية: المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في هذه العملية المحورية للمنظمة، ويتركز دوره في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال. فنجاح المنظمات في تحقيق التفوق على المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية، والتي تعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية في المنظمة، فالعقل الإنساني والتفكير هو السبيل الوحيد لمواجهة التحديات وحل المشكلات، والذي له الدور الرائد في تحقيق التقدم والانجازات العلمية والتقنية والإنتاجية، فينبغي التعامل مع المورد البشري باعتباره الأكثر ندرة والأعلى قدرة على إنتاج القيمة المضافة.¹

المبحث الثاني: الإدارة الفعالة للموارد البشرية وتسيير الكفاءات في المنظمات

نظرا لأهمية الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق التفوق للمنظمات، فإننا نحتاج إلى إدارة جيدة وفعالة، وتعتبر مقارنة "تسيير الكفاءات" من المقاربات التي وصفت بفعاليتها في هذا المجال. لذلك سنحاول التعرف على كل من "الإدارة الفعالة للموارد البشرية" و"تسيير الكفاءات".

المطلب الأول: الإدارة الفعالة للموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم الإدارة الفعالة ومن ثم الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

أولاً: مفهوم الإدارة الفعالة

سنحاول توضيح مفهوم الإدارة الفعالة من خلال شرحنا لمفهوم كل من الإدارة والفعالية.

1- مفهوم الإدارة والفعالية

تعرف الإدارة على أنها "عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفعالية والكفاءة".

ومنه فإن مصطلح الفعالية مرتبط بالإدارة فكلما زادت الفعالية كلما كان هناك إدارة ناجحة، وتعرف الفعالية على أنها "أداء الأعمال الصحيحة to do right things"، لذلك لا بد من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها²، ومن بين التعاريف الأخرى التي أعطيت للفعالية:

¹ على السلمي، مرجع سابق، ص 110، 111.

² الفعالية و الكفاءة في الإدارة، الموقع الإلكتروني: <http://www.arbi.ws/vb/showthread.php?p=66278>، تاريخ 2010/10/09.

تعريف محمد موسى الشريف للفعالية في كتابه (عجز الثقات) على أنها "قدرة الإنسان على استعمال وسائله، واستخراج أقصى ما يمكن أن يستخرج منها من النتائج".¹

وحسب ستيفن كوفي Stephen Covey في كتابه "العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية the 7 habits of highly effective people"، فإن كلمة فعالية تعني له "التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج، أو الفعل والقدرة على الفعل".²

وتعرف الفعالية حسب "Vincent plauchet" بأنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".³ ومن وجهة نظر "Walker" و "Ruibert" فإن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ومن ثم يعرفان الفعالية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو في المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين".⁴

ومما سبق نستنتج أن مصطلح الفعالية مرتبط بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ويرتبط في نفس الوقت بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه نقول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف)

أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت هناك فعالية أكثر، والفعالية تتحقق كلما كانت هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير.

2- مفهوم الإدارة الفعالة

تعرف الإدارة الفعالة على أنها "تحقيق أفضل النتائج باستخدام الموارد المادية وغير المادية"⁵ كما تمثل الإدارة الفعالة "مجموعة من الإرشادات الرقمية التي تشير إلى الإمكانيات المثلى للوسائل"⁶ وتعني الإدارة الفعالة كذلك "التحكم في التكاليف والتقدم التقني، وتعتمد على نوعية التسويق في المنظمة وعلى سرعة رد الفعل لتحويلات السوق".

كما تعكس الإدارة الفعالة "التنظيم الكفء إذا تحققت الأهداف، والفعال إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة"⁷.

وكتعريف أدق للإدارة الفعالة فهي تعني "تحقيق أفضل النتائج عبر الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والتنظيمية، وتعتمد على المقومات التالية: رؤيا ورسالة واضحة للمنظمة، برامج ومشاريع تستجيب لحاجات الزبائن، عنصر بشري كفاء، نظام إدارة يعتمد على العمل الفريقي والتمكين المستمر"⁸.

¹ عجز النقثات، الموقع الإلكتروني: <http://www.dawa.ma/affdetail.asp?codelangue=6&info=780> بتاريخ 2010/10/11

² نظريات في كتاب العادات السبعة للأشخاص الأكثر فعالية، مدونة الإدارة و الهندسة الصناعية، الموقع الإلكتروني: <http://samehar.wordpress.com/2010/04/15/seven-habits> بتاريخ 2010/10/11

³ Vincent plauchet, *mesure et amélioration des performances industrielles*, tome 2 UPMF, France, 2006, p6.

⁴ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص. 219

⁵ بوشعور رضية، بالمقدم مصطفى، ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة، 3-4 ماي 2005، ص. 1

⁶ المرجع نفسه، ص. 1

⁷ المرجع نفسه، ص. 1

⁸ ماهر حميد مجيد، التدريب القيادي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة، مؤتمر القيادة الإدارية لمحافظة جنوب الوسط، العراق، أكتوبر 2008، ص. 3.

ثانيا : مفهوم الإدارة الفعالة للموارد البشرية

1- تعريف إدارة الموارد البشرية

هي تلك العملية الإدارية المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في إطار التخطيط الإستراتيجي الكلي. واختيار الأفراد الملائمين وإدارة مساهم المهني، والعمل على استمرار صلاحيا م وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من ناحية، وتوفير حياة وظيفية مرضيه لهؤلاء العاملين من ناحية أخرى.¹ كما تمثل "الإدارة المسؤولة عن فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع".

2- تعريف الإدارة الفعالة للموارد البشرية

الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعني "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجا م من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكنها من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات من الكفاءة والفعالية"²

وكتعريف أكثر دقة للإدارة الفعالة للموارد البشرية فإنها تعني "ذلك النموذج المتميز لإدارة رأس المال البشري، والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية واضحة للحصول على الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والولاء، وكيفية استثمارها بصورة فعالة ومنتجة، تسهم في نجاح المنظمة وتميزها".³

فالإدارة الفعالة للموارد البشرية تهدف إلى الاستعمال الفعال للأفراد لكون المنظمة تعيش في محيط مليء بالمتغيرات، ما يتطلب إمكانيات أفضل لبقائها واستمرارها، لذلك تظهر الحاجة إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية التي تزداد أهميتها أكثر فأكثر في إطار التوجهات العالمية الجديدة.

3- عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية

تتمثل عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية في:

- استقطاب وتعيين أفضل الموارد البشرية؛
- تدريب وتطوير الموارد البشرية لدى المنظمة؛
- الحفاظ على الموارد البشرية لدى المنظمة وعدم فقدها؛
- بيئة المناخ الملائم لإيجاد نوع من العلاقات الجيدة والفعالة بين الموظفين والتي تتيح اتصالات مباشرة بينهم؛
- جعل سياسات إدارة الموارد البشرية جزءا من خطط العمل، وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة للتوافق مع تلك السياسات؛
- تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستتر، وطاقات الموظفين؛

4

¹ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، الأمم المتحدة- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 3 جويلية 2003.

² بن بيمنة السعيد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، الموقع الإلكتروني: <http://drsaid.maktoobblog.com/13>، بتاريخ: 2010/08/18.

³ أحمد العطار، بيئة العمل الفعالة- إدارة الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني: <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Production-Management/2010/03/05/96026.html>، بتاريخ 2010/04/20.

⁴ المرجع نفسه.

- الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

4- أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية

- تسمح الإدارة الفعالة للموارد البشرية بمواجهة تحديات العصر الجديد: حدة المنافسة، المتطلبات النوعية للعملاء، جودة المنتجات والخدمات، كما تؤدي إلى الرفع من مستوى الإنتاج وإلى تحسين الإنتاجية، حيث تعاني الكثير من المنظمات اليوم خاصة في الدول النامية من انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية، نظرا للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالبا إلى عدم توفر إدارة فعالة تتم بالموظفين.

- إن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تتضح في مقدرة المنظمة على استقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد.

- ونجد أن التخطيط المسبق والجيد لموارد المنظمة يحدد نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير والمتوسط والطويل.

- كما أن الاستقطاب والاختيار الجيدين يحددان أفضل الأفراد للأعمال والوظائف المتاحة، والتأكيد على الإحلال الوظيفي والتعيين السليم، ثم يأتي تقييم الأداء والتدريب ويقومان بدورهما في إكساب الأفراد المهارات والاتجاهات والمعارف المختلفة.

- إضافة إلى ذلك فإن الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد على التحضير الجيد لأفراد المنظمة والمشاركة الإيجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على خلق اتجاهات إيجابية في العمل.¹

وبما أن نجاعة وفعالية المنظمة في أدائها وقدرها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تكمن بالدرجة الأولى في مدى اعتمادها على إستراتيجية ذكية وأصيلة تركز على موارد منفردة تختص بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، أو بمعنى آخر أصبحت الميزة التنافسية تتحقق من خلال موارد وكفاءات ثمينة صعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال ونادرة ودائمة، وحيث أن المورد البشري هو أكثر الموارد تحقيقاً لهذه الصفات كما رأينا من خلال المقارنة المبنية على الموارد البشرية والكفاءات، فإنه ينبغي على المنظمات التي تتم بالإدارة الفعالة لمواردها البشرية، أن توجه استراتيجيتها التسييرية نحو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية الفعالة والمتخصصة، والتي تملك الخبرات والكفاءات والقدرات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.

ما يتطلب وجود توجه أو مقارنة ضمن إدارة الموارد البشرية تتم بهذا النوع الخاص من الموارد البشرية، وتضمن الإدارة الفعالة لها، لتحقيق الأهداف المرجوة.

وحيث أن ما توجد بالفعل مقارنة تتم بكفاءات الموارد البشرية وبالاستغلال الأمثل لها لتحقيق أهداف المنظمة في المدى القريب والبعيد وهي المقارنة المعروفة بـ "تسيير الكفاءات" هذا التوجه الحديث في مجال إدارة الموارد البشرية الذي يعتبر محور بحثنا، والذي سنتطرق إليه بالتفصيل في المطلب الموالي.

¹ عبد الرحمان تيشوري، ادارة الموارد البشرية وتدريبها اهم من الرساميل لدولنا وشعوبنا، الموقع الالكتروني: <http://forum.illafrain.co.uk/t15496>، بتاريخ 2010/05/03

المطلب الثاني: تسيير الكفاءات في المنظمات

لقد لقيت مقارنة "تسيير الكفاءات" التي تميزت بالحدثة في ميدان إدارة الموارد البشرية الرواج الكبير في الحقل التسييري، وذلك لما حققته هذه المقارنة من نجاحات ووضوح بالمنظمات في هذا العصر في ظل المنافسة المفرطة بين منظمات الأعمال، حيث ارتبط ظهور هذه المقارنة بادراك الدور الكبير والمتنامي للكفاءات في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات حيث أنه كلما زادت فعالية نظام تسيير الكفاءات عزز ذلك من الموقف التنافسي للمنظمة تجاه محيطها الخارجي ولهذا سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى ماهية الكفاءات وإدراج بعض المفاهيم المتعلقة بها، ثم نتعرف بعدها على مفهوم "تسيير الكفاءات" والمراحل التي تعتمدها المنظمة في تسييرها لكفاءاتها والمتمثل في "نموذج تسيير الكفاءات". بالإضافة إلى أهمية تسيير الكفاءات في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات.

أولاً : مفاهيم عامة حول الكفاءة

أصبحت الكفاءات اليوم تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسماً ما بين المنظمات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، وكما يقال في المثل الأجنبي "c'est la compétences qui fait la déffirence"، فإننا سنحاول من خلال الآتي تعريف الكفاءة والتعمق في مفهومها، وكذا أنواعها. حيث يعتبر استيعاب المنظمات لمفهوم الكفاءات أمر ضروري لتحقيق أفضل تسيير لها.

1-تعريف الكفاءة

وهذه بعض التعاريف التوضيحية لمفهوم الكفاءة:

إن كلمة كفاءة مشتقة من الكلمة اللاتينية "competene" التي تعني " أن يكون مناسباً to be suitable"، ومصطلح الكفاءة تطور في الأصل ضمن علم النفس وكان يدل على "قدرة الأفراد على الاستجابة للطلب المفروض عليهم من قبل بيئتهم"¹

وتعرف الكفاءة بالـمجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله"².

أما "لويس دينوا" فيعرف الكفاءة على أنها "مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"³.

ويعرف الباحثان **Jean Marc RISS** و **Daniel HELD** الكفاءة بالـ"القدرة على إنجاز النشاطات الإنسانية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع. وهي مجموع المعارف النظرية savoir، والمعارف العملية savoir faire، والمعارف السلوكية savoir être المستخدمة في سياق معين"⁴.

¹ Amit Bhute, **Business and People Competency Management**, HR Fawks Internationalm p3.

² ALAN MEIGNANT: **Manager la formation dans l'entreprise**, Ed d'organisation, Paris, 1992, p403.

³ أحمد السيد طه كردي، الفرق بين مفهوم الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي، الموقع الإلكتروني، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/76195/downloads/18699>، بتاريخ 2010/06/14.

⁴ D. Held & JM. Riss, **le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, Revue Employeur Suisse, N° 3, 1998.

ويقترح **P.Zarifian** التعريف الآتي "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسئولية في مختلف الوضعيات

المهنية التي تواجهه"¹.

وبالنسبة للجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية **AFNOR**: فالكفاءة تعني استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"².

وكتعريف للمجموعة المهنية الفرنسية **MEDEF**: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقديمها وقبولها وتطويرها"³.

من خلال ما سبق نقول بأن "مفهوم الكفاءة يشمل كل من المعارف، المهارات، القدرات والاستعدادات النفسية والمواقف، والسلوكيات وغيرها من الميزات التي يمتلكها الموظف والتي تسمح له بتأدية وبشكل فعال للأدوار والأعمال المنوطة به والناجمة عن وظيفته في المنظمة".

2- المفاهيم المرتبطة بالكفاءة

نورد في الآتي أهم المفاهيم التي تتعلق بالكفاءة:

المهارة: وهي مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تأتي من خلال استعدادات وراثية. والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والاكتسابات المدرسية، وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدًا.⁴

القدرة: إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة حسب "قاني" تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلاً يمكن لشخص أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة. **الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم. والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. وهو يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

الإنجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد؛ فبهذا المعنى يقترن نوعاً ما بمفهوم الاستعداد والقدرة.⁵

¹ P. Zarifian, *objectif compétence pour une nouvelle logique*, éd Liaisons, 1999, p 71.

² Cécile DEJOUX, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, éd. D'organisation, 2001, p 67

³ ثابتي الحبيب، بن عيو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 113.

⁴ الموقع الإلكتروني : <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/159256> ، بتاريخ 2010/05/17.

⁵ المرجع نفسه.

السلوك: السلوك أو التصرف يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها. والسلوك إذاً المعنى، يشمل مختلف أنشطة الفرد، بل حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لها سلوك يميز خصائصها ويعبر عن أفكارها ومعتقداتها ومبادئها.

2- أنواع الكفاءات

يمكن تمييز أنواع الكفاءات الآتية:

أ- الكفاءات الفردية: هذا النوع من الكفاءة ينتج من الفرد (الموظف) عند أدائه لواجباته المهنية، ويخص مجموع الكفاءات المعبأة في ممارسة هذه الوظائف، هذه الكفاءات عموماً ترتبط بنتيجة ملموسة وتعتمد على المحيط المباشر للموظف، وتشمل هذه الكفاءات المعرفة *savoir*، المعرفة الفنية التشغيلية *savoir-faire* والمعرفة الإدراكية *savoir*.

¹.être

ب- الكفاءات الجماعية: أقل شيوعا من مفهوم الكفاءات الفردية، وعلى الرغم من ذلك فلها أهمية كبيرة بالنسبة للمدراء، نظرا لأهمية العمل الجماعي في المنظمات. وعادة تنظم المنظمات حسب مجموعات الأفراد الذين لهم نفس الهدف، والكفاءة الجماعية تتكون من مجموعة من الكفاءات الفردية، تتم بتلاحم وتأزر هذه الكفاءات الفردية، وتسمح بمواجهة الوضع الذي لا يمكن أن يتولى القيام به فرد واحد من الجماعة، بالإضافة إلى عامل التعاون الجيد للكفاءات داخل المجموعة.²

ج- الكفاءات التنظيمية: تسمى أيضا بكفاءات المنظمة، حيث يؤخذ على المستوى الكلي (المنظمة ككل)، وتمثل "فيما تكون المنظمة على دراية بعمله وتأديته مقارنة بما تعيشه من أوضاع".³

وحسب "بوجاريت" 1994 bojaert فإن الكفاءة التنظيمية تمثل كل ما تكون المنظمة على دراية بأدائه".⁴

ومن جهة أخرى يقول "كادان" 1997 بأن "الكفاءات التنظيمية تتمثل في تلك الروتينات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي، والسيرورات التنظيمية، وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد بل تسهل من تنفيذها وتراكمها ونشرها على مستوى المنظمة".⁵

ثانيا : تسيير الكفاءات

ظهر في الثمانينات نموذج جديد في تنظيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العديد من المنظمات وكذا في العالم الأكاديمي والذي يعرف بـ "نموذج الكفاءة" هدفه الأول التحرر من نموذج "مناصب العمل" الذي كان

¹ Sébastien MEYRAT, *Gestion des compétences professionnelles en entreprise*, travail au Bachelor, Filière Informatique de gestion, Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE), 2009, p 4.

² Ibid, p4.

³ Jacques Aubert et Al, *Management: des Compétences: réalisation, concept, analyses*, Ed. Dunod, 2002, p 155.

⁴ C. Dejoux, op.cit., p 95.

⁵ Anne DIETRICH, *la gestion des compétences: essai de modélisation*, les cahier de la recherche CLAREE, janvier 2003, p8.

مفروضا في السبعينات، بحيث ارتكز نموذج الكفاءة على تحرك الموظفين وتسيير القدرات البشرية، ومع التغيرات الكبيرة والمتسارعة زادت الحاجة إلى مقارنة فعالة لتوقع الاحتياجات المستقبلية للمنظمات وإعداد الأشكال التنظيمية وكفاءات الموظفين لتحقيق المتطلبات الجديدة من أجل ضمان القدرة التنافسية للمنظمة، حيث ظهرت مقارنة "تسيير الكفاءات" في عالم الإدارة مع ظهور العديد من الأعمال والمفاهيم والمؤلفات حول هذه المقاربة، ويعد تسيير الكفاءات واحدا من بين الأدوات الأساسية للأداء الاقتصادي للمنظمة، والذي يدمج ضمن الإستراتيجية العامة لهذه الأخيرة.

ومن الضروري فهم كيف يتم تسيير الكفاءات في المنظمة، بحيث أنه لا يتم عشوائيا، بل أن الطرق المستخدمة في ذلك يجب اختيارها وإتباعها بعناية، لذا سنتطرق لمفهوم تسيير الكفاءات أولا، ومن ثم النموذج المستخدم في تسيير الكفاءات في المنظمات.

1- مفهوم تسيير الكفاءات "Gestion des Compétences"

من أهم التعريفات التي أعطيت لتسيير الكفاءات ندرجها في الآتي:

يعرف تسيير الكفاءات بأنه "التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط".¹

كما يعرف بأنه "نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المنظمة، واكتشاف الثغرات، وتقديم التدريب، والتعويض وبرامج التوظيف، ويرتكز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة".²

كما يمثل تسيير الكفاءات "عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الكفوئين لتحقيق الأهداف وضمان النمو".³

من خلال التعاريف السابقة نحاول إعطاء التعريف التالي لتسيير الكفاءات:

"تسيير الكفاءات عبارة عن مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد".

¹ SYLVIE ST- ONGE et autres: **Relever les défis de gestion des ressources humaines**, gâtant morirn, Canad, 2001, P256.

² Talent Management Glossary, SAIC Non-Disclosure Agreement, 2007, p4, site internet : <http://www.cornerstoneondemand.com/glossary>, Consulté le: 21/3/2010.

³ Aoumeur Bakelli, **Comment gagner la guerre des compétences?**, PROCESS HOUSE, 2010.

2- نموذج تسيير الكفاءات

تقوم المنظمة بإنشاء نموذج لتسيير الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وبنائها وطبيعة نشاطها، لذلك نجد بعض الاختلاف بين النماذج من منظمة لأخرى، لكنه عموماً يركز على النقاط التالية التي تمثل نموذج عام لتسيير الكفاءات والذي يتمثل في المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تخطيط الكفاءات **planification des compétences**

بحيث يتم في هذه المرحلة تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية كما ونوعاً، التي تمكنها من تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد، لتتمكن المنظمة بعد ذلك من معرفة أي الكفاءات تحتاج لجلبها، وأيها تحتاج للتطوير، وكذلك للتخلص من العمالة الفائضة عن حاجتها، وتتم هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية :

أ- التفكير الاستراتيجي **réflexion stratégique**

حيث أن نشاط التفكير الاستراتيجي يسمح للمنظمة بالقيام بتشخيص لوضعيتها الحالية بتشخيص للمحيط الداخلي لها، وبالتالي تتمكن المنظمة من تحديد قواها، ميزان التنافسية والمظاهر التي يجب تطويرها، وتحليل المحيط الخارجي، فالعملية تكون بتحديد العناصر التي تؤثر على تطور المنظمة.

مثلا في **المحيط الداخلي**: يجب تحديد الرسالة، القيم، السلع والخدمات المتوفرة، الوضعية المالية، نقاط القوة والضعف للمنظمة، التغيرات المتوقعة، التقليل المخطط للعمال، مسار الموظفين الحاليين. أما في **المحيط الخارجي**: سوق العمل، المنافسة، مستقبل المنظمة في القطاع، طلبات الزبائن، دور الدولة في التوظيف في المنظمات.

ويمكن للمنظمة أن تحدد أهدافها التنظيمية مثلا: أهداف التطوير، رفع مستوى الدخول والأرباح المتوقعة، أهداف مرتبطة بتطوير المعرفة في المنظمة، أهداف تتعلق بجودة المنتجات والخدمات وغيرها.

ب- التنبؤ بالاحتياج من الكفاءات **prévision des besoins en compétences**

ويكون بتحديد واضح لنوع الكفاءات الضرورية للمنظمة، كذلك الوقت المناسب لتوظيف موظفين جدد يمكنهم أداء الأعمال والأدوار التي تسمح بوصول المنظمة إلى الوضعية المثلى وتحقيق أهدافها حسب البرامج المسطرة، ومن أجل تسهيل تحديد الاحتياجات من الكفاءات، يجب على المنظمة طرح الأسئلة التالية:

- ما هي الوظائف التي يجب شغلها؟
- ما هي أنواع الكفاءات التي نحتاجها؟
- كم عدد الأفراد الذين نحتاج إليهم لإنجاز العمل؟
- في أي وقت، وكم نحتاج من الوقت؟
- داخل تشكيلة العمال الحالية، هل توجد قدرات يمكنها تحقيق العمل؟¹

¹ YOUNES TRONJI, revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences, mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises, Maroc, 2006-2007, p 49-53.

ج- التنبؤ بتوفر الكفاءات **prévision de la disponibilité des compétences**

قبل توظيف الكفاءات الجديدة، تقوم المنظمة بعملية التحليل فيما يخص توفر تشكيلة العمال الحالية، وتقييم الكفاءات المتوفرة لديها، ومن الممكن تحديد الموظفين القادرين على الاستجابة للاحتياجات الجديدة، أو الذين يصبحون قادرين على الاستجابة بعد التطوير المناسب، وهذا يتطلب معرفة الكفاءات والمهارات الخاصة بكل الموظفين الحاليين في الوظائف الموجودة بالمنظمة، ولكل واحد منهم يجب معرفة: خبرته المهنية، عائلته، تدريبه الضروري وأنشطته التعليمية والتدريبية الناجحة، مؤهلاته، مجالات خبرته، مصالحه وتطلعاته ومشاريعه المهنية.

د- تحليل الانحراف **l'analyse de l'écart**

يتم مقارنة الاحتياجات من الكفاءات مع ما هو متوفر منها لدى المنظمة بشكل واضح، وذلك للتحقق من وجود الانحرافات، مع الأخذ في الحسبان للوظائف المستقبلية المسطرة مع عدد القادرين على الاستجابة لها، وهي تفيد في تحديد

نوع وعدد الكفاءات التي تحتاج المنظمة لتوظيفها، بالإضافة إلى معرفة إمكانية وجود فرص لنقل وترقية الموظفين الحاليين، أو في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.¹
ومن خلال التحليل يمكن تحديد إن كان الانحراف كميًا أو كفيًا، كما هو ملخص في الجدول (1/1)

جدول (1/1) : تحديد نوع الانحراف في الكفاءات

<p>يكون الانحراف كميًا عندما يكون هناك:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نقص في اليد العاملة، بمعنى أن عدد الوظائف المتوفرة في المنظمة أكبر من عدد الأفراد الكفؤين لشغل هذه الوظائف. - فائض في اليد العاملة، يعني أن عدد الأفراد المؤهلين أكبر من عدد الوظائف المطلوب شغلها. 	<p>الانحراف الكمي</p>
<p>نقول أن الانحراف كفيًا عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا يملك الأفراد الكفاءات والمهارات اللازمة لشغل الوظائف. - عندما يملك الأفراد مؤهلات وكفاءات أعلى مقارنة بالوظائف التي يشغلونها. 	<p>الانحراف الكفي</p>

المصدر: YOUNES TRONJI, revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences, mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises, Maroc, 2006-2007, p 55

¹ Ibid., p 54, 55.

هـ- تخطيط العمليات للكفاءات **planification des actions aux compétences**

عندما يحدد نوع الانحراف بشكل جيد، يكون من السهل جدا اختيار أفضل الإجراءات التي يجب اتخاذها لتغطية الانحراف الموجود، وهو ما يبينه الجدول (2/1):

جدول (2/1): تخطيط العمليات للكفاءات (الإجراءات الممكنة اتخاذها عند حدوث الانحراف)

الإجراء	نوع الانحراف
توظيف كفاءات جديدة	الانحراف الكمي
التقليص من عدد الموظفين	
إعادة الهيكلة	

تقييم الأداء	الانحراف الكيفي
إعادة توزيع الموارد البشرية بالنقل والترقية	
التعليم، التدريب والتطوير	

المصدر: YOUNES TRONJI, revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences, mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises, Maroc, 2006-2007, p 56.

بعد تحديد نوع الإستراتيجية التي ستنفذ، يتم تطوير مخطط العمل من أجل تحقيق الغايات والأهداف المحددة، هذا المخطط يجب أن يشمل الأهداف المسطرة، الأفراد المسؤولين، كذلك برامج عمليات التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التشغيل، التدريب والتطوير للموارد الموجودة في المنظمة.

المرحلة الثانية: إنشاء مرجعية الكفاءة **l'établissement d'un référentiel des compétences**

يجب إنشاء مرجعية الكفاءة وذلك بإنشاء قائمة للكفاءات المطلوبة لممارسة الوظائف، بحيث تسمح بدراسة الوظائف ودراسة القدرات البشرية للمنظمة، وتمثل قاعدة لضبط الكفاءات مع متطلبات سياسة التوظيف، التحرك الداخلي، التدريب... الخ.¹ بحيث يتم بتتبع الإجراء الآتي:

أ- خارطة الوظائف **la cartographie des emplois**

وتتمثل في تقسيم وظائف المنظمة حسب العائلات المهنية *famille professionnelle*، أي الوظائف التي تمارس في نفس المهنة،¹ حيث يتم إجراء تحليل للعوامل الأساسية المتعلقة بتطور المنظمة وإستراتيجيتها كالتطوير التكنولوجي، المنافسة... الخ، بحيث يسمح هذا التحليل بتحديد الوظائف المرتبطة بهذه الأهداف، والوظائف التي يجب أن تخضع للتحويلات في المدى القصير، ومن ثم يتم التقسيم حسب العائلات المهنية للوظائف.²

¹ Ibid, p 56.

² Parmentier, C, **Une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés**, revue de Management & Avenir, n° 15, 01/2008.

ويمكن تقسيم خارطة الوظائف إلى خمسة عناصر: العائلات أو التجمعات المهنية *famille professionnelle*؛ العائلات الفرعية *sous-famille*؛ الوظائف النموذجية *emploi-type*؛ مناصب العمل *poste de travail*؛ الأنشطة أو المهام *les taches*. وهذا التقسيم يسمح بجمع الوظائف التي لها نقاط مشتركة أو تقنية مشتركة.¹

ب- مرجعية المهنة **le référentiel métier**

قبل التعرف على مرجعية الكفاءة، يجب إنشاء مرجعية المهنة، وذلك من خلال تعريف المهنة ونشاطها، الشروط العامة لممارستها، الكفاءات الفنية والقدرات المرتبطة بها، التدريبات الضرورية لمن يمارسها، آفاق تطوير وظائفها، أماكن ممارستها.²

ج- مرجعية الكفاءة **le référentiel des compétences**

قبل إجراء تحليل الوظائف الموجودة في المنظمة، يجب إنشاء مرجعية الكفاءة، وتعني إنشاء قائمة الكفاءات الضرورية لممارسة المهن والوظائف، ويتم ذلك من خلال المراحل التالية:

التحقق من المهنة والوظائف المرتبطة بها؛ تحديد الممارسات والمهام الأساسية للوظائف؛ تحديد المعارف المطلوبة لكل الوظائف والمهن والمهارات والكفاءات الضرورية؛ تحديد الأولويات في الممارسات الوظيفية والمهنية؛ توزيع وترتيب الكفاءات وتنسيقها حسب متطلبات الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها.³ وبعد ذلك يتم تطوير الموظفين المتواجدين في المنظمة وجلب الموظفين الكفوئين الذين تحتاج إليهم حسب التحديد الكيفي والكمي للكفاءات.

المرحلة الثالثة: استقبال ودمج الكفاءات الجديدة **accueil et intégration des nouvelles compétences**

استقبال ودمج الكفاءات الجديدة هو الشغل الدائم للمنظمات، وواحد من بين التحديات التي تواجهها، بحيث تعتمد على القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات وعضويتهم في المنظمة.

أ- أهداف الاستقبال والدمج

تنفيذ إستراتيجية الاستقبال والدمج لها تأثير كبير على تنمية شعور الموظفين الجدد بالانتماء للمنظمة وعلى طول فترة عملهم بها، بحيث يجب أن يكون استقبال الموظفين منظم وفعال، ويجب تصميم آلية تسمح لهم باستيعاب كل المعلومات الضرورية للعمل، فمن المهم نقل أقصى قدر من المعلومات لهم عن ثقافة المنظمة، قيمها، فلسفتها ومتطلبات نجاحها وأهدافها، ليحقق الغاية من دمجهم كتحقيقهم لمستوى مرضي من الأداء.⁴

ولكي يكون الاستقبال فعالاً، يجب على المنظمة إتباع الآتي:

¹ YOUNES TRONJI, op.cit., p 57.

² OLLEIK, Zeinab, **Démarche curriculaire: élaboration de référentiels FLE/FOS, In: Formation de formateurs**, Université de Damas et Université d'Alep, 6-8 et 11-13 avril 2010, Damas et Alep, Syrie

³ Ibid.

⁴ YOUNES TRONJI, op.cit, p 62.

- تسهيل وتعزيز الدمج الاجتماعي والمهني للموظف في محيط عمله الجديد؛
- تأكيد للموظف الجديد عن استعداد المنظمة لمساعدته على التكيف معها؛
- السماح للموظف بالحصول على إجابات لتساؤلاته وحصوله على المعلومات المتعلقة بعمله؛
- التحقق من أن الموظف يفهم بشكل جيد المتطلبات المتعلقة بمهامه، والأدوار والمسؤوليات المنوطة به؛
- ضمان أن الموظف يدرك ويفهم المعايير والسياسات الخاصة بالمنظمة، وتعيده على ثقافتها وقيمها؛
- السعي لجعل الموظف يتعلق بالمنظمة ويساهم في تطوير سمعتها وصورها.

ب- مراحل الاستقبال والدمج

هناك مجموعة من المراحل تخص الاستقبال والدمج، والتي تتمثل في الآتي:

- **التحضير للاستقبال**: ويتمثل في تحضير البيئة محيطة بالعمل للموظف الجديد، هذه المرحلة سابقة للاستقبال، ومهمة لتبيان للموظف بأن المنظمة تنتظر وصوله وترغب في أن يصبح فرداً من أفرادها، بحيث يجب تجهيز في أول يوم عمل كل

الوثائق والأدوات التي يحتاجها لتنفيذ عمله، وحيث أن بعض الأعمال تحتاج إلى يد عاملة متخصصة، وبالتالي تحضير تدريب تقني مدعم، من أجل تحسين المعارف والكفاءات لديه.

ويتم في هذه المرحلة اختيار موظف من المنظمة "الموظف المشرف le parrain" لمرافقة الموظف الجديد، بحيث يكون ذا خبرة في نفس مجال عمل الموظف الجديد، وقادر على الإجابة بطريقة مثالية على كل الأسئلة التي قد يطرحها هذا الموظف. ويجب أن يقوم المسئول المباشر بتحضير محتوى مرحلة الدمج مع الموظف المشرف، ويحددان معا المعلومات الضرورية التي يجب نقلها إلى الموظف الجديد وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

* ماذا يجب أن يحوي الدمج في العمل؟

* ما هي الأهداف التابعة لذلك؟

* ما الذي يجب أن يعرفه الموظف الجديد فيما يخص مهامه ووظيفته؟

- **الاستقبال:** ويمثل الاتصال الأول للموظف الجديد بمحيط عمله الفيزيائي والبشري وهو مرحلة حساسة ومهمة جدا، لأنها تحدد علاقة الموظف الجديد بالمنظمة، بحيث يجب أن يشعر بأنه مؤطر ومحاط بالاهتمام، وفي هذه المرحلة يجب معالجة النقاط التالية:

* أن يستقبل الموظف الجديد من طرف مدير المنظمة؛

* كلمة الترحيب ضرورية؛

* يقابل الرئيس المباشر الموظف الجديد، ويرسم له صورة عامة عن المنظمة وينقل له كل المعلومات عن تاريخها، قيمها، المنتج، الزبون، العاملين؛

* يوضح له أدواره ومتطلبات العمل في المنظمة (ساعات العمل، السلوكيات المرغوبة)، والتعريف بأهداف المنظمة وتحدياتها؛¹

¹ Ibid, p 63-65.

* تعريفه على النظام الداخلي ودليل الإجراءات، والظروف المتوفرة، والهيكلة والتنظيم؛

* تسليم وتوقيع الوثائق الضرورية للعمل؛

* زيارة محيط العمل مع مسئول من المنظمة؛

* تعيين مساحة العمل، الأدوات المتاحة (الحاسوب، الأدوات المكتبية .. وغيرها)؛

* تقديم الأفراد وفريق العمل.

- **الدمج:** ويمثل مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته، ومن خلال هذه المرحلة سيكتسب الموظف المعارف والمهارات والقدرات والقيم المطلوبة للتكيف مع محيطه الجديد، والموظف المشرف هو من يصاحب الموظف الجديد خلال هذه المرحلة، وهنا يتم دمج الموظف الجديد مع فريق العمل ويعرف ما هو مطلوب منه وما الانجاز المنتظر منه تحقيقه، وتثري مرحلة الدمج بقيام الموظف المشرف بتدريبه المرتبط مباشرة بالمهام التي يجب تأديتها. ونظرا لأن دور الموظف المشرف هو

المساهمة التي تتضمن نجاح الاستقبال والدمج، فإن هذا الأخير يتحقق من أن العمل يتم بشكل منظم طوال مدة المرافقة، وهذه بعض الإجراءات المطبقة التي تساهم في نجاح هذا الدور:

- إنشاء علاقة ثقة بين الموظف المشرف والموظف الجديد؛
- القيام بتقديم وعرض للوظيفة وأدوات العمل؛
- الإشراف على تنفيذ مهام وأدوار العمل؛
- ضمان نقل التعلم.

ثم يقوم الموظف المشرف بالانسحاب تدريجياً عندما يتأكد أن الموظف الجديد متمكن من وظيفته والأدوار والمهام المنوطة به.

- المتابعة: تركز على ضمان أن الموظف راضي عن استقباله ودمجه، بعد فترة الدمج في الوظائف الجديدة، ويتم القيام بمقابلة مع المسئول عن القطاع من أجل التحقق من ذلك، بحيث يتم سؤال الموظف عن رضاه مقابل هذا الدمج وعن رغبته في العمل وعن مؤهلاته الحالية، بحيث يدون المسئول كل الملاحظات عن تطور هذا الموظف وكفاءاته المكتسبة، والجوانب التي يجب أن يتم فيها التطوير والتحسين والتي يجب أن يطلع عليها هذا الموظف.¹

المرحلة الرابعة: التدريب والتطوير

يعتبر التدريب الذي تلقاه الموظف في مرحلة الدمج تدريب جزئي فقط، بحيث يكون قد انسجم وتكيف مع محيط العمل الجديد وأصبح يعتبر نفسه أحد من أفراد هذه المنظمة، مع اكتسابه لبعض المهارات والمعارف. وتأتي مرحلة التدريب والتطوير التي تعتبر من أهم المراحل وأكثرها فعالية في حياة الموظف المهنية.

ويقصد بالتدريب والتطوير "كافة الجهود المخططة والمنظمة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكهم بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذلهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة".²

¹ Ibid, p 65-70.

² حسين الغراب، الاتجاهات العالمية الحديثة في التدريب، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية كيم، 2010، ص 6.

ويتم التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي يجب ربطها بما تتطلبه الخطة الإستراتيجية للمنظمة من مهارات وكفاءات، ووضع أهداف وسياسات وإجراءات التدريب المطلوبة، ثم تأتي مرحلة تنفيذ التدريب، باستخدام وتوزيع الموارد التدريبية وتخطيط وتنظيم البرامج التدريبية وتوقيتات وموضوعات التدريب، بحيث يجب تحديد كيفية التدريب وأين يتم ومتى ومن يقوم بالتدريب (المدرّب)، وتصمم جداول مفصلة تقسم الموضوعات التدريبية إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة للمتدرب، وذلك باستخدام طرق تدريبية ونظم وبرامج مختلفة، كالاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية والبصرية التي توزع على المتدربين ليتعلم المتدرب باستخدامها، أو بأن تقوم المنظمة بتنظيم دورات وجلسات تدريبية بمساعدة عدد من الموظفين العاملين لديها ذوي الخبرة في الموضوعات التدريبية، أو بالاستعانة بمدربين خارجيين، أو بتمكين الموظفين من حضور الدورات والبرامج التدريبية التي تقيمها المنظمات التدريبية والشركات الاستشارية والتي تعقدتها في أماكن عامة مثل الفنادق والنوادي وغيرها، أو أن يطلب من هذه الشركات الاستشارية والتدريبية القيام بتفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية بناء على الاحتياجات التدريبية للمنظمة. ومن

الضروري توفير بيئة عمل تدريبية مناسبة للتمكن من سد الفجوة في الأداء، وتغيير سلوك الأفراد بشكل عملي بحيث يشعر المتدرب بقدر من التمكين لتطبيق مهاراته الجديدة. ثم يتم رفع تقارير الأداء التدريبية عن الفترة التدريبية المنقضية إلى الإدارة العليا، ويتم إبراز الانجازات والسلبيات والتوصيات للفترة القادمة.¹

L'évaluation de performance et le rendement et gestion de carrière

تقييم الأداء هو وسيلة تقدير لأعمال وانجازات الموظف للتأكد من أن ما يقوم به أثناء تأدية عمله يتوافق مع النتائج المطلوب منه تحقيقها وتصحيح أي انحرافات أو قصور لديه.²

أ- الهدف من تقييم الأداء

تقييم الأداء وقياس العائد الذي يحققه الموظف يتيح الفرصة لتسليط الضوء على النقاط الإيجابية، وجوانب القصور التي تتطلب التحسين والتطوير في أداء الموظف، بحيث يحصل الموظف من هذا التقييم على معلومات عن كفاءاته وقدراته. وتقييم الأداء يساعد في تحسين أداء الموظف؛ بحيث يساعد في تحديد الموظف الذي يجب تدريبه وما هي احتياجاته التدريبية، ومن الذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى، ويبين الفرد الذي يجب ترقيته؛ ويبرر منح العلاوات؛ كما يمكن تحديد الموظف الذي يجب الاستغناء عنه؛³

¹ ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 14، 1998، الشركة العربية للإعلام العلمي (إيداج)، القاهرة، مصر، ص 4-7.
² عامر بن عبد الله الصعيري، تقويم أداء العاملين، برنامج إعداد وتأهيل مسنولي إدارة الموارد البشرية، 12-15 فيفري 2005.
³ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10/2004، ص 18.

وينبغي تحليل أداء الفرد بالتركيز على تحقيق الرضا الوظيفي له، بحيث يجب أن يتفق المقيم والموظف على مقاييس الأداء ومعايير التقييم الموضوعية التي يجب أن تحدد وتعرف بشكل واضح ودقيق، فمشاركة الموظف في تقييم أدائه تساعد في الحصول على تقييم أفضل، ومن الضروري إجراء مقابلات ومشاورات مستمرة خلال السنة، ما يجعل عملية التبع لتطور أداء الموظفين تتم بفعالية أكثر، و من أجل معرفة دقيقة لمساهماتهم الحقيقية في تحقيق الأهداف.¹

ب- مراحل تقييم الأداء والعائد

يمكن تقييم عائد الموظف، عبر العديد من المراحل والخطوات والتي ندرجها كالاتي:

الطور الأول: المقابلة الفردية rencontre individuelle: بحيث تبدأ العملية بمقابلة فردية بين الرئيس المباشر والموظف من أجل السماح للطرفين بتحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للفترة القادمة، والدعم المطلوب للوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة. وهذه الطريقة تسمح للموظف بتحديد معايير الأداء الموضوعية والنموذجية بالنسبة إليه، ومن خلال هذه المقابلة يتم اكتشاف أهداف السنة القادمة؛ احتياجات التدريب؛ التطلعات المهنية وأهداف المسار المهني.² ويعرف المسار المهني بأنه "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية، سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتغير الوظيفي أو النجاح الذي يجزه في عمله، والذي غالبا ما يرافقه الحصول على أجر أعلى أو

مكانة وظيفية أو اجتماعية أفضل أو تحمل مسؤوليات أكبر". ويرتبط بالمسار الوظيفي المسار التدريبي الذي يعبر عن "مجموعة من البرامج التدريبية المطلوبة لشاغلي الوظائف، بشكل يضمن تزويدهم بالمعارف والمعلومات والتدريبات الضرورية لتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من أجل إيفائهم لشغل وظائف ذات مسؤوليات ومتطلبات أعلى سواء كانت إشرافية أو تخصصية". ويعبر عن التغيرات الوظيفية في المسار المهني بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي،³ أو بالانتقال أفقياً الذي يشير إلى نقل أو تحويل الموظف من قسم إلى آخر أو من إدارة لأخرى، أو من وظيفة لأخرى.⁴

الطور الثاني: تتبع الاتفاق suivi de l'entente: بحيث يركز على تتبع الاتفاق الذي حصل في المرحلة الأولى، بحيث على الموظف أن يحقق الأهداف الملزم بها، والمدير يوفر الدعم المتفق عليه، ويتم تتبع ومراقبة أداء الموظف والعائد الذي يحققه، وينصح بالقيام بالتتبع لعدة أشهر بعد المقابلة الأولى من أجل التحقق من صحة إجراءات المنظمة والنظر في احتياجات الدعم الإضافية. ويجب أن يتناقش المدير مع الموظف بشكل مستمر عن أدائه من أجل تحسينه وتطويره للمساهمة بشكل في تحقيق الأهداف المحددة.⁵

¹ YOUNES TRONJI, op.cit, p 71.

² Ibid, p 72.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، أعمال المؤتمرات، نفس الناشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 147، 148.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2007، ص 92.

⁵ YOUNES TRONJI, op.cit, p 76.

الطور الثالث: ميزانية الكفاءة bilan de compétence: وتعتي تحليل وتقييم الكفاءات المهنية والقدرات والدوافع الفردية،¹ والتي تسمح بإعطاء النتائج عن أداء الموظف وعن مدى تحقق الأهداف المحددة، وبالنقاش والتفاهم المتبادل عن العائد الذي حققه والذي تم ملاحظته وقياسه طوال السنة خلال فترات منتظمة من التتبع والمراقبة، ويتناول هذا الطور على وجه التحديد عائد الموظف فيما يتعلق بتقييم كفاءاته (المعرفة savoir) مهامه (المعرفة الفنية -savoir-faire)، كذلك قدراته ومهاراته (المعرفة الإدراكية/السلوكية savoir-etre).² وتفيد في تطوير مشروع المسار المهني للموظف وإذن تحقيق مشروعه التدريبي اللازم لذلك.³

3- دور تسيير الكفاءات في خلق القيمة وتحقيق المزايا والتفوق للمنظمة

إن عملت المنظمة وفق نظام "تسيير كفاءات" متكامل وفعال فإنها ستتمكن من تحسين مستوى ونوعية كفاءة المورد البشري، وبالتالي الرفع من قدرته على الإبداع، ومنه التمكن من تحسين القيمة التي تخلقها المنظمة للأطراف المتعاملة معها خصوصاً الزبائن، وذلك من خلال النقاط التالية:

أ- سياسة تطوير الكفاءات تمكن من التعلم والتكوين المستمر المؤدي إلى تنمية الأفراد وتحسين قدراتهم وكفاءاتهم، بالإضافة إلى تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين أفراد المنظمة، كل هذا يؤدي إلى تحسين أدائهم وفعاليتهم وبالتالي تحقيق النجاح للمنظمة وحيازها لمزايا تنافسية دائمة.

ب- تحديد وتطوير الأفراد ذوي الكفاءات الإستراتيجية في المنظمة وبالتالي الأكثر مساهمة في خلق القيمة وتحقيق التفوق.

ج- تطوير المهارات العلاقاتية والسلوكيات للموظفين يؤدي إلى تقوية الثقافة التنظيمية للمنظمة وتحسين مناخها الاجتماعي كما أنه يزيد من خدمة الزبائن، وتحسين صورة المنظمة لدى الغير وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي.⁴

د- يساعد تسيير الكفاءات على الاستغلال الأمثل لكافة قدرات وكفاءات الفرد والحصول منه على أقصى تسخير لطاقاته في خدمة أهداف المنظمة.

هـ- وضع نماذج ومعدلات للأجور التشجيعية، وتمكين الفرد من تحقيق ذاته وتنمية قدراته وتقييمه على أساس كفاءاته ومؤهلاته، يشجع على قيامه بأدواره بشكل جيد ما يساهم في خلق القيمة وتحقيق الأهداف للمنظمة.

و- تطوير الكفاءات المختلفة للأفراد واكتسابهم للمهارات اللازمة يؤدي إلى حيازة القدرة على رد الفعل السريع واستباق الفعل في ظل محيط شديد التقلبات وسريع التغيرات وكثير الغموض واللاتأكد.⁵

¹ bilan de compétences, site internet : http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_de_comp%C3%A9tences, consulté le : 29/12/2010.

² YOUNES TRONJI, op.cit, p 76.

³ bilan de compétences, RH Formation, site Internet : <http://www.rhformation.com/prestations-de-conseils/carriere/bilan-de-competences/bilan-de-competences>, consulté le: 02/01/2011.

⁴ أنيس كشاط، مرجع سابق، ص 94، 95.

⁵ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، مرجع سابق، ص 215-218.

ز- يساعد تسيير الكفاءات على تفعيل مختلف المعارف والمهارات ومساهمة مجموع الأصول الفكرية للمنظمة من أجل تحسين قدرها على الإبداع والابتكار والتي تعتبر حاجة إلزامية وملحة للمنظمة لمواجهة الضغوطات التنافسية وغزو أسواق جديدة.

المبحث الثالث: التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات

نظرا لما تقتضيه رهانات العصر الحديث من تطوير وتحديث مستمر فإن الاهتمامات والتوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات قد تمثلت في ارتباطها بكل من "إدارة المعرفة" و"إدارة الإبداع" اللتان لهما الدور الكبير في تنمية المورد البشري وفي تحقيق الميزة والتفوق للمنظمة.

المطلب الأول: إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات

تعتبر "إدارة المعرفة" من الحقول العلمية المعاصرة التي أحدثت تغييرا وتحويلا إيجابيا في المفاهيم والاهتمامات والأهداف للمنظمات، والتي ساهمت في تحقيق أهدافها، بتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية ومتطلبات العصر وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، ومقاربة "تسيير الكفاءات" ارتبطت بشكل كبير بـ"إدارة المعرفة" كتوجه حديث فيها، لما لها من أثر كبير على تطوير وتنمية المورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي فيها.

أولاً : مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة

تزامن البروز القوي لإدارة المعرفة مع إدماج المعرفة في المنظمة كعامل حيوي رئيسي من عوامل الإنتاج، بحيث صارت من أهم رهانات إدارة المنظمات، فالمعارف العلمية والتطورات التكنولوجية تعتبر محركات رئيسية لنمو ونجاح أي منظمة. ولذلك سنحاول إدراج أهم تعاريف "المعرفة" وكذا "إدارة المعرفة".

1- مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة

المعنى اللغوي للمعرفة هو "الإدراك الجزئي أو البسيط"، وتعرف كذلك بالـ "معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما". كما تعرف المعرفة على أنها "مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة". وعرفت كذلك بالـ "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات"، وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها.

ومن هذا يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والـ "تمتع".¹

¹ فريد كورتيل، مقيح صبري، قيادة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية، مؤتمر دولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 13، 14 ماي 2008، ص 6، 7.

كما عرفت إدارة المعرفة بالـ "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".

كما تتمثل إدارة المعرفة في "استغلال كل ما له علاقة ولو طفيفة بالمعارف كمورد للمنظمة، عاملة على رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال".¹

2- أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة للمنظمة في النقاط التالية:

- قدرها على المساهمة في تطوير رؤيا مستقبلية طويلة، وتؤثر بشكل كبير على المنظمة بدورها في التغيير الأساسي لعملها وخلق الإستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب.

- تساهم في حيازة القيمة وفي فاعلية الميزة التنافسية وذلك لضرورة اعتماد الابتكارات والاكتشافات عليها، وكذا في المعرفة والوعي باحتياجات الزبائن وتطلعهم، وإنشاء أسواق جديدة والمساعدة في تخفيض تكاليف العمليات وأساليب وطرق العمل.²

- استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في السوق.

- إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي في تعميق وبناء قيم المنظمة.

- إيجاد القيمة المتحققة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة بحصتها السوقية، وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في المقدمة.

– إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزويد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.³

ثانياً: علاقة تسيير الكفاءات بإدارة المعرفة

إن مقارنة إدارة المعرفة تعد امتداداً لمقاربة تسيير الكفاءات، بحيث يهدف المقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية والكفاءات إلى دمج مفاهيم الموارد والكفاءات والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المنظمة من امتلاك واستدامة المزايا التنافسية، وترتكز هذه المقاربة على الموارد الداخلية للمنظمة باعتبارها مصدراً لإنتاج المعرفة، وأداة لتجديد

¹ جمال سالمي، أثر الريادة المعلوماتية على إدارة المعرفة، مؤتمر دولي حول الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-29 أفريل 2010، ص 9.

² أميرة الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 34، 35.

³ فريد كورتيل، مقيّم صبري، مرجع سابق، 2008، ص 4، 7.

نصيب رأس المال المعنوي، إضافة إلى تأثير التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال وأساليبها المتنوعة في نقل ونشر المعلومات. فالمعرفة والكفاءة تندمجان بشكل مشترك ضمن موارد المنظمة الداخلية، بحيث أن قدرة إنتاجهما وتجنيدهما تساهم في تحقيق مزايا تنافسية متميزة، وهو الدور الذي تلعبه كل من تسيير الكفاءات وإدارة المعرفة.

وفي هذا الإطار يؤكد "Koeng" على تداخل كل من الكفاءات والمعرفة بسبب صعوبة ضبط حدود فاصلة بينهما، فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها المنظمة جزءاً من معارفها، كما تشير تلك المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها، في مقابل المعرفة الممكن امتلاكها، والتي تعتبر ذات طابع استراتيجي.¹

هذا التداخل بين المفهومين أدى إلى تداخل بين المقاربتين والذي أدى بدوره إلى ظهور مقاربة حديثة تسمى "إدارة الكفاءات والمعارف" *le management des Connaissances et des Compétences* وتعرف على أنها "مجموعة من العمليات التي يهدف إلى استغلال الكفاءات التنظيمية والبشرية من خلال خلق ثقافة التعلم، وتسمح هذه العمليات بتراكم المعارف التي يتم تقاسمها بصورة منهجية من أجل تطوير المنظمة".²

وهذا التداخل بين المقاربتين أدى إلى ظهور اهتمامات وتطلعات جديدة في تسيير الكفاءات، وهي الاهتمام بالموارد البشري المتميز بشكل خاص.

وبما أن المعلومات والمعرفة أصبحت من أهم العوامل لنجاح المنظمات، لذلك أصبح من الضروري وجود كوادر بشرية مؤهلة على الاستخدام الأمثل للمعلومات وتوظيف المعرفة في الابتكار والإبداع.³

وفي ظل اقتصاد المعرفة لا يؤخذ كل عنصر بشري على أنه "رأس مال بشري"، وإنما يراد برأس المال البشري العناصر المفكرة والمبدعة، أي تلك التي تجمع قدرات علمية متميزة مع خبرات ومهارات معرفية عالية،⁴ والمعرفة الفعالة والخالقة موجودة في عقول الأفراد المتميزين والموهوبين ذوي القدرات العقلية العالية، وهؤلاء الأفراد هم محور عملية التنمية في

اقتصاد ومجتمع المعرفة، وهذه المعرفة هي نتاج تفاعل حيوي ناتج عن كل من التعلم والذكاء، وتجميع الخبرات الناتجة عن التجارب الحياتية والواقعية الفعلية والأبحاث والدراسات.⁵

وتعتبر إدارة المعرفة من أبرز الملامح التي يتم الاستفادة فيها بالعقول البشرية عالية التميز، خاصة في المنظمات التي تعتمد على المعلومات أو ما تسمى بـ "منظمات المعرفة"، ولتم منظمات الأعمال الناجحة في هذا العصر بالمعلومات، وتقدر العقول الخبيرة على أهم مورد وأهم قيمة للمنظمة، وهناك عديد من مصادر القيمة لمنظمات المعلومات أهمها الابتكار الذي يتم بواسطة رأس المال البشري المتميز؛ الابتكارات المزدوجة الناتجة عن الأصول المختلفة في هيكل المنظمة؛ قدرة المنظمة على استخدام والتعاون مع المنظمات الأخرى في مجال تبادل⁶

¹ سملاي بحضبة، محمد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مؤتمر دولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25-27 أبريل 2005، ص8، 12.

² Le Management des Connaissances et des Compétences, Cours BTS MUC, 19 avril 2010, Site internet:

, consulté le : 03/06/2010. <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-chp-28-le-management-des-connaissances-48916477.html>

³ حسين الغراب، مرجع سابق، ص 3.
⁴ زين بنت عبد الكريم عامر القرشي، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 3.
⁵ حسين الغراب، مرجع سابق، ص3.
⁶ سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص 195.
والاستفادة من العقول والخبرات البشرية المتميزة لفائدة الطرفين.

فمن خلال ارتباطها بإدارة المعرفة أصبح من بين اهتمامات تسيير الكفاءات حصول المنظمة على الموارد البشرية المتميزة والموهوبة القادرة على الإبداع والابتكار وكذا تطويرها والحفاظ عليها.

المطلب الثاني: إدارة الإبداع وتسيير الكفاءات

لا شك من أنه لا يخفى على أحد الظهور والانتشار الكبير الذي حققته مقاربة "إدارة الإبداع"، والدور الذي لعبته في تحقيق التطوير والتغيير الملحوظ في عالم المنظمات والأعمال، بحيث لعبت هذه المقاربة الحديثة دورا كبيرا في تحقيق الإبداع والابتكارات وتسريع وتيرة العمل، فالإكتشافات والابتكارات والتطورات أصبحت تتم بشكل متسارع ومتلاحق يوما بعد يوم، فما إن يتم اكتشاف اختراع معين حتى يليه ما هو أفضل منه وأكثر تلبية لاحتياجات العصر الحديث وبالتالي يؤدي إلى انسحابه وفقدانه لحصته من السوق، بحيث أن رغبات وأذواق الزبائن تتحكم بشكل كبير في هذه العملية وهي تشكل أكبر تحدي يواجه المنظمات، ما جعل من "إدارة الإبداع" حتمية ضرورية للمنظمات التي تسعى للحفاظ على استمرارها وبقائها، فمن أين لها هذا إن لم تعر هذا الجانب من اهتمام. ونجد أن مقاربة "تسيير الكفاءات" قد تأثرت هي الأخرى بإدارة الإبداع التي تسعى إلى تحرير القدرات الخلاقة لدى الموظفين لترجمتها في شكل ابتكارات وإبداعات تؤدي في النهاية إلى تحقيق التفوق للمنظمة. لهذا سنحاول تبين علاقة تسيير الكفاءات بإدارة الإبداع وتأثيرها، بعد إدراجنا لأهم ما جاء في تعريف الإبداع وإدارة الإبداع.

أولا: مفاهيم عامة حول إدارة الإبداع

من خلال هذه النقطة سنتعرف على كل من الإبداع الذي يعتبر من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات، وضرورته لمواجهة عالم شديد التغير وحاد المنافسة، وكذا إدارة الإبداع التي تمثل أهم السبل القادرة على إحداث الإبداع في المنظمات ومن المواضيع البارزة التي نالت الاهتمام الكبير من الباحثين والمهتمين.

1- تعريف الإبداع وإدارة الإبداع

يعرف "ألكسندر روشكا" الإبداع على أنه "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج". ويعرفه سمبسون على أنه "المبادرة التي يبيدها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية". أما سميث فيقول "إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل إن بينها علاقات".¹

¹ طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 18.

ويعرف الإبداع كذلك بأنه "العملية التي يتم من خلالها تقديم منتجات جديدة أو طرائق جديدة للإنتاج، وتشمل جميع المراحل من الابتكار إلى التطوير ثم الإنتاج التجريبي، إلى التسويق، ثم الإنتاج التجاري".¹

ويعرف الدكتور طارق السويدان الإبداع بأنه "القدرة على تكوين أو إنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أخرى".²

أما إدارة الإبداع فتعرف على أنها "مجموع التدابير المنفذة والخيارات التي تقدمها المنظمة من أجل تشجيع ظهور واتخاذ قرار بشأن إطلاق وتنفيذ مشاريع الإبداع والابتكار في المنظمة".³

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE على أنها "تنفيذ تقنيات وأدوات التسيير الرامية لتهيئة الظروف الأكثر ملاءمة لتطوير الإبداعات".⁴ كما تعرف بأنها "مجموعة من الإجراءات التي يجب اتخاذها لتشجيع إطلاق واستكمال منتجات جديدة أو تنفيذ عمليات جديدة للمنظمة، لزيادة قدرتها التنافسية".⁵

2- أهمية إدارة الإبداع بالنسبة للمنظمات

إدارة الإبداع أصبحت ضرورة ملحة بسبب تلك المتغيرات والتي أدت إلى ظهور العديد من الظواهر ومنها :

- كبر حجم المنظمات مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى تخصصات إدارية دقيقة، وتعقد العملية الإدارية الأمر الذي يتطلب ضرورة تحقيق التنسيق والتنظيم والرقابة الفعالة بطريقة غير تقليدية.
- تزايد المنافسة في الأسواق وهذا يتطلب زيادة مهارات الإدارة في التحديد والابتكار لتحقيق ميزة نسبية في الأسواق، والوصول إلى الوفورات الاقتصادية التي تتمكن معها المنظمة من مواجهة المنافسة.
- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تظهر أهمية التخطيط والتنبؤ لهذه التغيرات ومواجهتها والتكيف معها بطريقة فريدة.

- الندرة الملحوظة في الموارد البشرية والمادية مما يتطلب الرشد في كيفية استخدام هذه الموارد بأفضل طريقة.⁶

ثانيا: علاقة تسيير الكفاءات بإدارة الإبداع

حتمية ارتباط تسيير الكفاءات بإدارة الإبداع ناتج عن العلاقة بين الإبداع والكفاءة، حيث أن سعي المنظمات المتنافسة لتحقيق التفوق دفعتهم إلى انتهاز "تسيير الكفاءات" لتطوير مشاريع مبتكرة من أجل تحقيق مكاسب

¹ محمد نايف محمود، إنصار إيمان حاجي، المتغيرات المؤثرة على الإبداع في ظل الاقتصاد المعرفي، مؤتمر الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26، 29 أبريل 2010، ص 2.

² طارق السوداني، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 18.

³ Sandrine FERNEZ-WALCH, *Le management de l'innovation définition et enjeux pour l'entreprise*, Colloque MI et entreprise apprenante, Université Toulouse 1 Capitole, 25/11/2009

⁴ Jérémy Gaain, *management de l'innovation*, mémoire de maitre, Négociation et Affaires Internationales, école du commerce NEGOIA, paris, France, 2010, p 5

⁵ *Introduction au management de l'innovation*, site internet: city.org/wiki/Introduction_au_management_de_l%27innovation, consulté le : 19/04/2010.

⁶ لماذا الإبداع مهم في وقتنا الحاضر؟، مجلة نشرة النخبة الإدارية، العدد 62، 2003، مركز النخبة للإعلام الإداري، دار المصادر للنشر والتوزيع، أمريكا، ص 1.

إنتاجية، حيث تولدت في عالم العولمة والمعرفة العلاقة "كفاءة-إبداع". والعلاقة بين الكفاءة والإبداع هي علاقة تبادلية، لأن الأولى تساهم في تحقيق الثانية، وفي نفس الوقت يلعب الإبداع دورا مركزيا في تطوير كفاءات للمنظمة التي تدخل في حالة التعلم المستمر، وتكون لديها القدرة على خلق منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي الدخول إلى أسواق جديدة. ووفقا لـ أندرسون "فإن العلاقة كفاءة-إبداع تكون إحدى الحالتين: إما الإبداع يطور الكفاءات، أو الإبداع يدمر الكفاءات، في حالة ما إذا كانت مهمة والمعرفة المطلوبة جديدة تماما، وهذا خلال عملية الإبداع نفسها وعن إدارتها أي "إدارة الإبداع"، حيث أن المنظمة تحدد كفاءات المطلوبة لإتمام هذه العملية بنجاح، ثم يتم الانتقال إلى مرحلة التعلم من أجل حجز معارف إنتاجية جديدة، وبعد التطوير (تطورت الكفاءات بإدارة الإبداع) تقود هذه الكفاءات المنظمة إلى إدخال تقنيات جديدة، الأمر الذي يؤدي أحيانا إلى التخلي عن بعض الكفاءات القديمة، وبالتالي فهنا يدمر الإبداع الكفاءة. كما أن تسيير الكفاءات يمكنه أن يكون عاملا للإبداع بالنسبة للمنظمة، فالإبداع هو نتيجة لتراكم الكفاءات داخل المنظمة، وأغلب من يعملون بتسيير الكفاءات في المنظمات يؤكدون على أن مستوى الكفاءة للموظفين وحسن استغلالها وتطويرها هو الشيء الذي يحدد القدرة على الإبداع، لهذا على المنظمة أن تضمن أن كفاءات عالية ومتميزة وتساهم في الجدي ويمكنها التحكم فيها من خلال المعارف والمهارات، وهذا من أجل الاستجابة للمتطلبات التي يفرضها السوق وكذا لأن الزبون أصبح أكثر وعيا ودقة في طلباته.¹، فنلاحظ بان تسيير الكفاءات تتم بالكفاءات الممتازة التي تمتلكها الموارد البشرية الموهوبة والنادرة.

وقد أصبح الإبداع والابتكار ضرورة حتمية للوصول إلى النجاح والاستقرار في زمن متغير ومتطور، فلم يعد الواقع يتحمل أصحاب الأفكار والطرق التقليدية القديمة، ولم تعد المنظمات تستطيع الصمود في ظل الظروف الاقتصادية العالمية المتغيرة والمنافسة الشديدة والحادة، لهذا تسعى المنظمات العالمية إلى البحث عن تعيين موظفين متميزين يمتلكون مواهب فذة

ويقودون المنظمة للنجاح المباشر،² فيمكن القول أن الناتج الملموس للتفكير الابتكاري والإبداعي للعقول البشرية عالية التميز يتمثل في التوصل إل مجموعة من الابتكارات والاختراعات، التي تبرز أهمية وقيمة المبدعين والموهوبين في المنظمة.³ فنقول بان تسيير الكفاءات من خلال ارتباطها بإدارة الإبداع أصبحت تتم بالموارد البشرية المتميزة والموهوبة التي تحقق الإبداع وبالتالي النجاح والتفوق للمنظمة، والذي يتطلب من المنظمات المحافظة عليه لما يتميز به من تفرد وندرة ضمن عالم تسوده المنافسة الشرسة بكل ما تعنيه الكلمة، فلا بد من الاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للموظفين الموهوبين، وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكارهم من أجل تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، فمن الضروري توفير الفرص للممتازين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ "الابتكار أو الفناء".

¹ YOUNES TRONJI, op.cit., p22,23.

² لماذا الإبداع مهم في وقتنا الحاضر؟، مرجع سابق، ص. 2.
³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 201.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين أن الموارد الداخلية والكفاءات للمنظمة بشكل عام والموارد البشرية الكفاءة بشكل خاص تعتبر أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتفوق للمنظمات، كما تبين أن "تسيير الكفاءات" يعتبر حج حديث وفعال في إدارة الموارد البشرية، لما تميزت به هذه المقاربة من تركيزها على الكفاءات البشرية وتنميتها وتطويرها واستغلالها لتتمكن من تحقيق القيمة والمزايا التنافسية للمنظمات. بالإضافة إلى أن هذه المقاربة قد طورت من مفاهيمها وتطبيقاتها بحيث أصبحت ضمن توجهها الحديث تتم بالموارد البشري عالي التميز والقادر على الإبداع والابتكار، وهو المورد البشري الموهوب والذي يمثل أصل ثمين ونادر بالنسبة للمنظمات، وذلك لما تفرضه متطلبات العصر الحديث من الجودة والتميز والتسريع. ولهذا خصصنا الفصل الموالي للتعرف على دور تسيير الكفاءات في تمكين المنظمات من جذب الموارد البشرية الموهوبة، وكيف تساهم هذه المقاربة في تطوير هذا المورد والتمكين من استبقائه لدى المنظمات.



الفصل الثاني

الاستثمار في المواهب البشرية في ظل

التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات

تمهيد

تعتبر المواهب البشرية موردا لا غنى عنه بالنسبة للمنظمات خاصة التي ترغب في تحقيق التميز والتفوق على المنافسين خصوصا في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات على حيازة الموقع الريادي في السوق. ومن أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات فإن هذا المورد المتميز يتطلب أن تتعامل معه المنظمة بشكل خاص جدا، وحيث أن مقارنة "تسيير الكفاءات" قد اهتمت لـلذا الجانب، وخصصت سبل وآليات تعتمد عليها المنظمة في جذب الموهوبين إليها وتطويرهم وتحفيزهم من أجل تنميتهم والمحافظة على بقائهم في المنظمة، كما أدى الاهتمام المتزايد للمنظمات بالمواهب البشرية إلى ظهور مقارنة أخرى وهي "إدارة المواهب البشرية"، التي تعتبر مصممة خصيصا لإدارة هذا المورد البشري المتميز والنادر، بالإضافة إلى أن ما تعتبر من أحدث المقاربات التي ظهرت مؤخرا في مجال إدارة الموارد البشرية.

لذلك ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف أكثر على هذه النقاط والتفصيل فيها، وذلك من خلال المباحث

التالية:

المبحث الأول: المواهب البشرية ودورها في المنظمة

المبحث الثاني: دور تسيير الكفاءات في جذب وتطوير واستبقاء المواهب في المنظمات

المبحث الثالث: مقارنة بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب

المبحث الأول: المواهب البشرية ودورها في المنظمة

يعتبر الحصول على المواهب البشرية من الأمور التي ترغب فيها المنظمات بشدة، لأن هذا يعادل الرغبة في تحقيق الابتكار والإبداع ومن ثم التفوق، فهذا المورد المتميز يملك قوة الترويج لنجاح المنظمات، فهو القادر على التحكم في الأدوار والعمليات الحرجة، والتي تحدد إما نجاح أو فشل هذه المنظمات، لكن الحصول على المواهب ليس بالأمر الهين، وذلك بسبب ندرة المواهب وكذا الصراع القائم بين المنظمات عليها. وكل هذا سنتطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا المبحث، بحيث ركزنا فيه على ثلاثة نقاط وهي المفاهيم العامة حول المواهب البشرية، ثم الدور الاستراتيجي لهذه الأخيرة في تحقيق النجاح والتفوق للمنظمات، وبعدها التحدي الذي يواجه المنظمات في الحصول والحفاظ عليها والمتمثل في حرب المواهب ومشكلة الندرة.

المطلب الأول : عموميات حول المواهب البشرية

من خلال هذا المطلب سنحاول الوصول إلى مفهوم دقيق للموهبة وللشخص الموهوب، ومن أجل تحديد أكثر دقة للموهوبين سنتطرق لمختلف خصائص هذه الفئة، بحيث أن هذه الخصائص والمميزات إذا ما اعتمدت عليها المنظمات في اختيار المواهب ستتمكن من تمييزهم عن غيرهم من الموظفين، وبالتالي يمكنها أن تتعامل معهم بشكل مميز ومختلف بما يتناسب معهم، ويحقق الأهداف المرجوة من وجودهم في المنظمة.

أولا : مفهوم الموهبة والشخص الموهوب

ولأن الموهبة هي محور بحثنا، فإننا سنحاول من خلال هذه النقطة تقديم أهم التعاريف التي أعطيت للموهبة، وكذا التعاريف الخاصة بالشخص الموهوب.

1- تعريف الموهبة

بالنسبة لبعض المعاني اللغوية والاصطلاحية التي أعطيت للموهبة نجد أن الموهبة في بعض المعاجم العربية: تعني قدرة استثنائية أو استعداد فطري غير عادي لدى الفرد.¹ أما المعنى الاصطلاحي لكلمة الموهبة في بعض القواميس الانجليزية فهي تمثل: القدرات العقلية والبدنية المكتسبة والفطرية بشرط أن تكون من مستوى رفيع.² أما الموهبة كتعريف فهي تعني "القدرة على اكتساب روح المبادرة والإلهام ودافع النجاح والمرونة والاستقلالية والاتساق والاعتزاز بالذات والقدرة الطبيعية على تولى القيادة".³

¹ فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، العين، الإمارات، 1999، ص 43.

² ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007، ص 14.

³ كاي ثورن، آندي بيلايت، فن إدارة الموهبة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، الطبعة الأولى الجيزة، مصر، 2008، ص 14.

وكتعريف آخر للموهبة "فهني تعني التركيز والسعي وراء تحقيق الإنجازات والبصيرة والمرونة العاطفية والثقة والتفاؤل والاستشراف العلمي للأمر والمشكلات والاعتزاز بالنفس وروح المغامرة"¹ ويعرفها "كارتر" بالـ "أي قدرة يملكها الفرد ويحصل فيها على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الانجاز بشكل واضح".² وحسب "لورانس" فإن "مفهوم الموهبة قد استخدم استخدامات متعددة، فقد استخدم في مجال التفوق العقلي ليشير إلى التفوق الكبير في مجال موهبة ما، واستخدم هذا الاصطلاح أيضا في مجال الإبداع ليشير إلى الطلاقة والأصالة، كما أنه استخدم في مجال المواهب الخاصة ليشير إلى القدرات الخاصة كالقدرات الفنية".³ و يشير الدكتور "إبراهيم عيد يشير" إلى أن "الموهبة قدرة خاصة تتحدد بتحدد مجالها فقط وقد تكون هذه القدرة فنية، اجتماعية،... أو غيرها".⁴

أما بخصوص اعتبار المواهب فطرية أو مكتسبة، فبغض النظر عن الصفات والقدرات الفطرية الموهوبة للفرد، فإن نمو الموهبة يعتمد بشكل كبير على ظروف التنشئة، كما تعتمد على شخصية الفرد وقيمه واهتماماته ودافعيته، وهذه العوامل تشكلها البيئة نفسها. والقدرات الفطرية لا تظهر بصورة آلية مستقلة عن ظروف الحياة، فظهور الموهبة عبارة عن عملية نمائية ينتج عنها أداء مميز في مجال أو أكثر من النشاط الإنساني كالعلوم والتكنولوجيا والفن، وذلك عند توفر الظروف المساعدة كالدافعية والتركيز والإصرار والإثارة البيئية وإتاحة الفرص والخبرات التعليمية والتدريب الطويل، كما أن تكريس الجهد في مجال محدد يعتبر من العوامل المهمة لنمو الموهبة.⁵

2- تعريف الشخص الموهوب

وردت العديد من التعاريف حول الشخص الموهوب، فحسب "فيرنون" فإن "الشخص الموهوب قد يكون بالغ الذكاء في بعض نواحي الحياة"، وبالنسبة للدكتور جاب عبد الحميد وعلاء كفاقي " فإن الشخص الموهوب هو من يمتلك قدرة عقلية إضافية، وهذه القدرة العقلية قد تكون عامة أو خاصة".⁶

أما "فلمبان" فيعرف الموهوب بأنه "من لديه قدرة عالية سواء كانت هذه القدرة عامة أو متخصصة تنمو بشكل طبيعي غير مقصود". أما بالنسبة لـ "ليلي الصاعدي، 2007" فالموهوب هو "شخص لديه قدرات فطرية غير عادية، تجعله يؤدي

الإنتاج الفكري والحركي بما يمتاز به من جدية وإبداع، ويكون لديه عدد من الأفكار الإبداعية واستجابة لمواقف معينة ومتميزة، تجعله بصفة عامة متميزا بشكل ملحوظ".⁷

¹ المرجع نفسه، ص 15.

² طارق كمال، سيكولوجية الموهبة والإبداع، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 14.

³ المرجع نفسه، ص 15.

⁴ المرجع نفسه، ص 15.

⁵ هل الموهبة فطرية أم مكتسبة: الموقع الإلكتروني: <http://www.mohop.org/vb/t345.html> ، بتاريخ: 2010/11/13.

⁶ طارق كمال، مرجع سابق، ص 15.

⁷ ليلى بنت سعد بن سعيد الصاعدي، مرجع سابق، ص 23.

أما "كاي ثورن" و"أندي بيلانت" في كتابهما "فن إدارة الموهبة" فيقولان أن "الشخص الموهوب هو شخص يملك قدرة تفوق قدرات الآخرين ولا يجد صعوبة في استخدامها، ويمكن للشخص الموهوب التفوق بسهولة وقوة على من حوله، وللشخص الموهوب طابع خاص في قدرته التي يتمنى الآخرون محاكاتها ويستلهمون منها".¹

ولأن الموهوبين هم العنصر الأساسي لتحقيق المزايا والتفوق للمنظمات، بحيث يذكر "بيار ميرالي Pierre Miralles" أن الموهبة تعرف بـ"التميز زائد الاختلاف excellence + différence"، فإن كانت كفاءة الفرد تعرف من خلال "ما يمكنه القيام به"، فإن موهبته تخص "ما يفعله بشكل أفضل من غيره"، فالموهبة إذن هي تفوق فردي في نشاط معين، والموهبة يجب أن "تصنع الفرق"، من أجل الفوز في المنافسة القسوى، فلا يكفي أن يكون الموهوب جيدا في كل النواحي، بل كذلك يجب وخصوصا أن يكون أفضل من الآخرين. ولذلك سيحدد مكانته في المنظمة. ما يتطلب اختيار وصقل أسلوبه في العمل، كما تعتبر الموهبة إسقاطات للخصائص الشخصية والخصائص الفردية الجوهرية، ما يجعلها تميز عمل شخص عن آخر. وأسلوب الموهوب في العمل لا يكون عشوائيا فهو يتعلق بالعلم وكذا صبر هذا الشخص من أجل تحديد ما يفعله وتطويره ليكون أفضل وأسهل مما يقوم به الآخرون، حيث أن ميل هذا الشخص يكون فطريا نحو التميز، كل هذا يساعده على تحقيق الميزة التنافسية.²

ثانيا: خصائص الموهوبين

يتميز الموهوبون بخصائص محددة، ومعرفة مثل هذه الخصائص سيساعد المنظمة في الكشف عنهم وتحديد توجيهاتهم، كما يجعلها ليى المناخ المناسب لرعايتهم وتقبل تصرفاتهم التي تعتبر في بعض الأحيان غير مألوفة. وقد تراكمت كثير من التصنيفات لهذه الخصائص على مر السنين أوردها الباحثون في مجموعات منها:

- خصائص اجتماعية، جسمية، وجدانية، عقلية (Tuttle & Becker, 1983)؛

- خصائص اجتماعية وعاطفية وجسمية، تربوية ومهنية، أخلاقية (Hallahan & Kauffman)؛

- خصائص معرفية وعاطفية وجسمية (Clark, 1992)؛

- خصائص إيجابية وسلبية (معاجيني، 1996)؛

- خصائص جسمية وراثية، عقلية، تعليمية، قيادية، انفعالية، عاطفية (العزة، 2002).³

وفي ضوء هذه التصنيفات نوجز أهم خصائص الموهوبين في الآتي:

¹ كاي ثورن، آندي بيلانت، مرجع سابق، ص 15.

² Pierre MIRALLES, la gestion des talents émergence d'un nouveau modèle de management, REVUE MANAGEMENT & AVENIR, N°11, janvier 2007, p 35,36.

³ ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، مرجع سابق، ص 34.

1- الخصائص العقلية

إن أهم ما يميز الشخص الموهوب عن غيره من العاديين يكمن في خصائصه العقلية، ويمكن إيجاز أهم السمات والخصائص العقلية فيما يلي:

- لديه قدرة فائقة على الاستنتاج والتعليل والتعميم ومعالجة المعنويات والتفكير المنطقي؛
- سريع التعلم والفهم والحفظ، وقادر على المثابرة والتركيز؛
- يتفوق في مجال أو أكثر من المجالات الأكاديمية مثل الرياضيات والعلوم؛
- ارتفاع نسبة الذكاء والتحصيل الدراسي لديه، إذ يفوق تحصيله الدراسي المستوى العادي للتحصيل، كما تفوق سرعة تقدمه في الدراسة زملائه؛
- يبدي حبا شديدا للاستطلاع في عمق والرغبة في المعرفة؛
- أفكاره جديدة ومنظمة، ويسهل عليه صياغتها بلغة سليمة، ويقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غريبة؛
- يعطي أولوية للخيال الإبداعي على التفكير المنطقي، ويختبر الأفكار والخبرات الجديدة؛
- يتسم بالموضوعية الردة في التفكير؛
- يظهر يقظة وقدرة على الملاحظة الجادة والاستجابة السريعة؛
- قادر على تنظيم العمل باستمرار، وتجذبه الأشياء غير المكتملة، ويدرك الأشياء بطريقة لا يدركها غيره؛
- لديه بصيرة نافذة في حل المشكلات بأسلوب متعدد الحلول؛
- قدرة عالية في التعامل مع الأفكار وإتقان أفكار جديدة؛
- يتميز بالاستقلالية والاعتماد على النفس؛
- أقل صبرا على الأعمال الروتينية العادية وكذلك التدريبات الجامدة؛
- مجالات ميوله أوسع من غيره؛
- مرن وقادر على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف؛
- يرغب في المخاطرة، ووضع معايير عالية، ويؤدي الأعمال الصعبة بسهولة.

2- الخصائص الاجتماعية

يمتاز الموهوب بالخصائص الاجتماعية التالية:

- يتصف بالقدرة على قيادة الجماعة، وتحمل المسؤولية ولديه رغبة في التفوق؛

- يشعر بالحرية، ويقاوم الضغوط الاجتماعية، ويرفض تدخل الآخرين في شؤونه؛
- قادر على كسب الأصدقاء؛
- يملك القدرة على نقد ذاته، والإحساس بعيوبه، ويتقبل الاقتراحات والنقد من الآخرين دون أن تثبط عزيمته؛
- يبادر في اقتراح حلول للمواقف والحصول على المعلومات والحقائق أكثر من البيئة المحيطة؛¹

¹ المرجع نفسه، ص 34-36

- يتسم سلوكه أحيانا بالتحدي وعدم الخضوع للأوامر؛
- أقل ميلا للفخر بنفسه أو المبالغة في تقدير عمله واستعراض المعلومات.

3- الخصائص الانفعالية والوجدانية

- يتميز الموهوب بالخصائص الانفعالية والوجدانية التالية:
- يتمتع بمستوى من التكيف والصحة النفسية بدرجة تفوق أقرانه؛
 - يتميز بقدر عال من الاتزان الانفعالي وضبط النفس؛
 - سهولة التوافق مع التغيرات المختلفة والمواقف الجديدة.

4- الخصائص الجسمية

- يخلو من العاهات الجسمية ولائق بدنيا ويتمتع بصحة جيدة؛
- صحيح البنية وحسن التكوين ويتحمل المشاق؛
- خال نسبيا من الاضطرابات العصبية؛
- طاقته للعمل عالية، ونموه العام سريع؛
- لديه طاقة زائدة باستمرار، ويتمتع بقسط وافر من الحيوية.

مع الاعتراف بوجود هذه الخصائص العامة سواء الجسمية، النفسية، الاجتماعية أو العقلية، إلا أنه ليس من الضروري أن يمتلك الموهوب كل هذه الخصائص، فانفراد الموهوبين بخصائص إيجابية عامة تميزهم عن بقية الأفراد، ليس معناه أن فئتهم لا تخلو من أفراد ضعفاء من الناحية الجسمية، منعزلون اجتماعيا، أو غير مستقرين انفعاليا.¹

وكإضافة لسمات وخصائص الموهوبين، فإن "ماك ألباين 1996 Mc.Alpine" يشير أنه وفقا لوجهة نظرة "رينزولي Renzulli" فإن هناك ثلاث مجموعات من السمات الإنسانية تتفاعل معا وتتداخل مع بعضها البعض في سبيل تكوين الموهبة. وتمثل تلك المجموعات من السمات الحلقات الثلاث التي تتناولها النظرية، وتتحدد تلك السمات في المجموعات التالية:²

- **قدرة فوق المتوسط:** قد تكون هذه القدرة عامة أو قدرات خاصة، لكنه ليس مطلوبا أن يكون مستواها أو مستوى أي منها عاليا بدرجة كبيرة، بل عاليا فقط بقدر ما يجب ألا يقل عن مستوى المتوسط سواء كان بالنسبة للقدرة العامة أي الذكاء أو بالنسبة للقدرات الخاصة أو النوعية.

- مستوى مرتفع من الأداء للمهام المختلفة: ويعني ذلك أن يكون هناك إبقاء على الدافعية للأداء، والقدرة على ممارسة مثل هذا الأداء بمستوى مرتفع، إلى جانب قدرة فائقة على تطوير الأفكار المختلفة والتوصل بالتالي إلى إنتاج متميز وذلك في مجال واحد معين أو أكثر.

- الابتكارية: إن الابتكارية أو التفكير الابتكاري يعتبر عاملا حاسما في الموهبة وشرطا ضروريا لها، وتتضمن

¹ المرجع نفسه، ص 37-39.

² طارق كمال، مرجع سابق، ص 141.

تلك الابتكارية طلاقة ومرونة وأصالة التفكير والأفكار، والقدرة على التوصل إلى حلول جديدة وفعالة للمشكلة، وهي تتضمن أيضا القدرة على التوصل إلى إنتاج يعكس درجة عالية من المهارة إلى جانب أصالة ذلك الإنتاج. ويرى "فوسلامبر 2002 Vosslander" أنه وفقا لوجهة النظر هذه فإن الشخص الموهوب هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه هذه المجموعات الثلاث من السمات، وذلك في المجال الذي يعكس موهبته، حيث نجد في مجال ما أن الشخص يتسم بمستوى ذكاء يزيد عن المتوسط، وتكون لديه دافعية مستمرة للأداء فيه، كما تكون لديه القدرة على تطوير أفكار جديدة وفريدة تتعلق بذلك المجال، وعادة ما يتوصل إلى إنتاج متميز ومميز فيه، كما يتسم بقدر كبير من الابتكارية التي ترتبط بمثل هذا المجال وهو ما يساعده على التوصل إلى إنتاج مبتكر فيه.¹

المطلب الثاني : الدور الاستراتيجي للمواهب في المنظمة

يرى البروفيسور "إدوارد لولير Edward Lawler" أستاذ إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي في جامعة جنوب كاليفورنيا أن الموهبة تعني في عصرنا الحاضر أن يكون الناس هم الميزة التنافسية في المنظمة. ويؤكد لولير في كتابه إدارة الموهبة Talent Management وفي محاضراته ولقاءاته أن رؤساء ومديري الشركات عادة ما يقولون "موظفونا هم أكبر أصولنا" أو "موظفونا هم من يجعلوننا مختلفين"، وهو يريد من المنظمات أن تبدأ العمل بمنتهى الجدية بدلا من مجرد الحديث. ويوضح لولير أن عددا هائلا من المنظمات المختلفة لا تستمد مزاياها التنافسية من تقديم أقل الأسعار أو أحدث التقنيات أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمدتها من كوالها مرنة ومبتكرة، وهذه المزايا التنافسية منبعها الحقيقي هم الموظفون والعاملون، ونتيجة لذلك يجب أن تركز هذه المنظمات نفسها لإدارة هؤلاء الموظفين ومواهبهم. كما أضاف "أنه ينبغي على المنظمات أن تترجم الكفاءات والقدرات التي تخلق المزايا التنافسية إلى محددات ومهارات معينة تتكامل مع عمليات التوظيف وتقييم الأداء الذي تقوم به".²

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن المنظمات تحتاج إلى موظفيها أكثر من حاجتهم هم إليها، وأن الندرة الحقيقية ليست في الوظائف ولكنها في أصحاب القدرات البشرية المتفوقة التي يمكن أن تشغلها. فهذه القدرات هي العامل الأكثر حركية وأهمية في أداء المنظمات ونجاحها، وهي المقياس الأعلى صوتا على الحكم على قدرها في الثبات والصمود في بيئة شديدة التنافسية، ويدرك القادة أن الإبداع في الأداء والإنتاج إنما يتحقق على أيدي الموظفين المتميزين.

ويعرف الإبداع في الأداء بأنه ابتكار طرق جديدة متطورة لأداء العمل والتوصل إلى إجراءات فعالة وأفكار جديدة تؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة وتحسينها بأقل وقت وجهد ومال، وإعادة تشكيل الأساليب المعروفة³

¹ المرجع نفسه، 141، 142.

² ناصر محمد العديلي، كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5670، 20 أبريل 2009، في الموقع الإلكتروني: http://www.aleqt.com/2009/04/20/article_218453.html بتاريخ: 2010/07/12.

³ حازم عوض، وراء كل مدير ناجح. موظف مبدع!، أسبوعية اليوم السابع، 26 فيفري 2011، دار مسقط للصحافة والنشر، في الموقع الإلكتروني: <http://www.alyum7.com/articles.php?cat=3&id=1114> بتاريخ 2011/04/09.

وتحويلها إلى بدائل جديدة وتقديم حلول إيجابية للمشكلات التي تواجه المنظمة. والإبداع مفهوم مستمر ومتصل يركز على رفع المستوى النسبي لتحقيق الجودة النوعية كما وكيفا لأي منتج وخدمة مستهدفة. ويتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية أهمها: الطلاقة، المرونة والأصالة.

- **الطلاقة:** وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في مدة زمنية محددة، وبالتالي فإن الشخص المبدع يتميز بسهولة وسرعة وكمية كبير في إنتاج الأفكار التي يمكن أن يقترحها لموضوع ما.¹

- **المرونة:** تتمثل في القدرة على تغيير الوجهة العقلية أو التنوع في الأفكار، وهناك عاملان أساسيان للمرونة: **المرونة التكييفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة ما.

المرونة التلقائية: وتعني القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار التي ترتبط بموقف معين على أن تكون الأفكار الخاصة بهذا الموقف متنوعة.

- **الأصالة:** من أهم القدرات الإبداعية، وتعني السير في إنتاج الجديد غير المتكرر، وعندما تكون الفكرة أو النشاط أصليا يعني هذا أن أحدا لم يصل إلى مثله من قبل.²

فالإبداع يتطلب صفات فردية خاصة وغير عادية، والموهوبون هم الذين يوجد لديهم استعدادات وقدرات فوق العادية أو أداء متميز عن بقية أقرانهم في مجال أو أكثر، وكلما كان الفرد أكثر موهبة كلما كان أكثر ابتكارا.³

يرى **حسنشتاين وريزولي** أن الموهبة تضم المعرفة ودقة الملاحظة والتذكر السريع، وسرعة البديهة والتفكير المنطقي وسرعة الإدراك، وهي جميعا مكونات الذكاء، وتضم هذه القدرة أيضا المرونة الفكرية وسعة الخيال والابتكار وتكوين العلاقات الجديدة واكتشاف الترابطات، وهي جميعا من مكونات الإبداع.⁴

كما أثبتت الدراسات وجود سمات في الموهوبين مهيئة للإبداع، بحيث يقول "**الصافي**" أن سمات الموهوب المهيئة للإبداع تتمثل في الطلاقة، المرونة والأصالة في التفكير، وسمات الدافعية والمثابرة والقدرة على الالتزام بأداء المهام والانفتاح في الخبرة. وقام "**ديفنز**" بمراجعة أكثر من 100 دراسة حديثة تصف خصائص الموهوبين، ثم صنف هذه الخصائص إلى اثني عشر مجالا يشمل كل منها على مجموعة من الخصائص وهذه المجالات هي: الأصالة، الاستقلالية، المعاصرة، الحيوية، حب الاستطلاع، المرح، الانجذاب إلى التعقيد، الوعي بالإبداع، الفن، الانفتاح العقلي، الوحدة، والمبادرة.⁵

¹ أنجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعوقاتهما من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص. 20.

² نايل يوسف سيف، سماته الأساسية الطلاقة والمرونة والأصالة الإبداع.. أعلى مستويات الموهبة، مجلة المعرفة الأرشيفية، شهرية، العدد 137، 01/05/2009، في الموقع الإلكتروني: <http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=973> بتاريخ: 2010/10/27.

³ محمد مرياتي، الموهوبون والمبتكرون دعامة التحول إلى مجتمع المعرفة، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع، الموقع الإلكتروني: <http://www.kacgc.org.sa/Home/Topics/Publications/Prints/Newsletter/NO9/mrayati.htm> بتاريخ: 2010/10/16.

⁴ إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، قياس الموهبة والإبداع، مجلة المعرفة الأرشيفية، شهرية، العدد 138، 2009/05/08، في الموقع الإلكتروني:

<http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=1362>، بتاريخ: 2010/10/18.

⁵ سعود بن حسين الزهراني، بين الخامسة والسابعة من العمر تنخفض نسبة الموهوبين من 90% إلى 10%: دور الأسرة في اكتشاف ورعاية الموهبة، مجلة المعرفة الأرشيفية، شهرية، العدد 187، 16/10/2010، في الموقع الإلكتروني: <http://www.almarefh.org/news.php?action=listnews&offset=248&id=24>، بتاريخ: 2010/12/03.

كما يطلق خبراء الإدارة اصطلاح "ذكاء الموهبة" على عملية قياس مدى اقتران المواهب بالإنجازات، فلا نستطيع منح لقب "موهوب" لأي شخص إلا إذا أنجز عملا يتسم بالتفرد والتميز والإبداع.¹

والإبداع هو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكريا أو عملا، وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس. ويعد الإبداع أعلى مستويات الموهبة، فالمبدع إنسان موهوب بدرجة كبيرة.²

إن الموهوب كالريان البارح الذي يوجه الدقة إلى المسار الصحيح، وكما يذكر "اد مايكلز" صاحب كتاب "حرب المواهب the war for talent" أن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين بنسبة لا تقل عن 75% زيادة في الأداء عن الموظف العادي، وقد تصل أحيانا إلى 300% أي ثلاثة أضعاف أداء الموظف العادي، فالموهبة المرتكزة في نفوسهم تجعلهم أكثر إبداعا وأكثر مهارة في أداء ما يقومون به.³

المطلب الثالث: حرب المواهب ومشكلة الندرة

تعتبر خاصيتا الندرة والنضوب من أهم خصائص الموارد الاقتصادية، لذلك يطلق مصطلح الندرة الاقتصادية على أي شيء موجود بكميات أقل من الكافي لسد الحاجات والرغبات، بينما يعرف النضوب على أنه استنفاد الموارد الاقتصادية. ونظرا لما تتمتع به القوى العاملة اليوم من قدرة كبيرة على الانتقال بين الشركات والبلدان بشكل لم يسبق له مثيل، وحدة هذه الظاهرة تتزايد يوما بعد يوم مع تصاعد موجة العولمة، ففي الماضي كانت الدول تتصارع عسكريا حول النفط باعتباره أهم مورد اقتصادي وكانت تتصارع المنظمات حول الأسعار والتسويق، أما اليوم فإن الصراع قد بدأ يدور حول اجتذاب المواهب العاملة والذكاء البشري والإبداع الإداري والذي يكمن فيه سر تفوق المنظمات الجاذبة للمواهب، حيث بات واضحا أن امتلاك هذه المنظمات للذكاء والإبداع وقدرها على استنزاف المواهب من منافسيها يعتبر ميزة تنافسية جديدة يصعب التغلب عليها لاتصافها (المواهب البشرية) بصفتي الندرة والنضوب.⁴

هذه الظاهرة تسمى بـ "حرب المواهب" المنافسة الشرسة على جذب واستبقاء أفضل الموارد البشرية من أجل الفوز بالتفوق التنافسي. حيث تتجلى محليا، وأيضا دوليا من خلال ما يسمى بـ "هجرة الأدمغة" أي أن انتقال المواهب ليس فقط بين المنظمات المحلية، بل أيضا انتقالها يكون ما بين دول العالم، فقد تزايدت حدة ظاهرة هجرة العقول والأدمغة بين البلدان وأصبحت مشكلة تعاني منها خاصة دول العالم الثالث.

¹ حسن محمد، إدارة المواهب المؤسسية في القطاع الحكومي، في الموقع الإلكتروني: <http://heimc.net/news/articles.php?lang=ar&v=c&NID=4be6cd34e7bcb>، بتاريخ: 2010/12/02.

² نايل يوسف سيف، مرجع سابق.

³ أحمد سيد، اختيار الموظفين في تصنيف أسرار الإدارة، في الموقع الإلكتروني: <http://www.4lead.net/blog/?p=32>، بتاريخ: 2010/11/15.

⁴ أحمد بن محمد الحميدان، الحرب القادمة حرب المواهب، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 6215، 17 أكتوبر 2010، في الموقع الإلكتروني:

http://www.aleqt.com/2010/10/17/article_456845.html، بتاريخ: 2010/12/13.

وأول من استخدم مصطلح "حرب المواهب" هم خبراء من شركة "Mckinsey & Company"، Ed Michaels، Helen Handfield-Jones و Beth Axelrod. وألف الثلاثة كتاب "حرب المواهب The war for talent" الذي يعالج هذه المشكلة.

وفي كتابه "Only the paranoid survive" يذكر "آندي غروف Andy Grove" أن "حرب المواهب مماثلة لنقطة الانعطاف الاستراتيجي، ارتفعت بدءاً من رماد العصر الصناعي في 1980، ثم قفزت إلى العناوين الرئيسية في 1990، وستواصل في إعادة تشكيل سوق العمل في العقود المقبلة. إنها نقطة الانعطاف التي تقول أن المهوبة ليست إلا القائد الحاسم لأداء المنظمة، وأن قدرة المنظمة على الجذب والتطوير والمحافظة على المواهب ستكون ميزة تنافسية كبيرة".¹ بالإضافة إلى ما سبق يتضح لنا أن هناك تحولان أساسيان أديا إلى نشوب "حرب المواهب" بين المنظمات والدول وهما:

1- التحول من عصر الصناعات إلى عصر المعلومات: فقدما انقسمت الدول إلى دول مصنعة ومنتجة ودول مستوردة ومستهلكة، ثم تحولت القدرات الصناعية إلى معلومات وخبرات يمكن نقلها ونسخها، فقد أصبح بمقدور أي منظمة نقل التكنولوجيا المستخدمة لدى المنافسين، وبذلك انقسمت الدول والمنظمات إلى من تمتلك المعلومات ومن تفتقر إليها، بحيث من يمتلك المعلومات يمكنه أن يصنع ويتفوق. وهكذا تحولت الدول والمنظمات من التسابق على امتلاك ناصية الصناعات إلى التسابق على اجتذاب الخبرات والمواهب والمهارات.

2- التحول من التعلق بالمنظمة إلى التعلق بالوظيفة: من خلال تصاعد موجة الخصخصة ودور القطاع الخاص، حيث أصبح الموظف يدرك أن وجوده في المنظمة يعتمد على مواهبه وقدراته والقيمة التي يضيفها، وليس على قانون العمل كما كان الأمر في الماضي. وهكذا ارتبط الموظف بوظيفته التي أصبحت مصدر رزقه ولا بمنظمتها، فالموظف يحرص على إتقان مهارات وظيفته ليمارسها في أية منظمة إن استدعى الأمر أن يغادر المنظمة التي يعمل بها، بحيث أصبح من الممكن أن ينتقل بين المنظمات المتنافسة بنفس الوظيفة. وظهر مفهوم المستقبل العملي "career path" وأصبح ارتباط المستقبل العملي للموظف أهم من ارتباطه بالمنظمة.²

ويذكر "Ann Howard" أنه لمواجهة تحدي المنافسة يجب على المنظمة أن تبرز في كل من الخطوات التالية: جذب المرشحين المؤهلين؛ تحديد أفضل مرشح للمنظمة؛ إقناع المفضل لديها؛ الحفاظ على المواهب الثمينة. والمنظمات التي تفشل في أي من هذه الخطوات لا تحصل على المواهب التي تحتاجها لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنهم سيواجهون ارتفاعاً في التكاليف لأن الموظفين الذين يغادروها يضطرونها إلى إعادة عملية التوظيف".³

¹ Ed Michaels and others, **THE WAR FOR TALENT**, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, McKinsey & Company, United States of America, 2001, p 2.

² أحمد بن محمد الحميدان، مرجع سابق.

³ ANN HOWARD et autres, **Défier la guerre des talents**, Development Dimensions International, 2006–2007, p 2

المبحث الثاني: دور تسيير الكفاءات في جذب وتطوير واستبقاء المواهب في المنظمات

بعدما تعرفنا على ماهية المواهب البشرية، وكذا ضرورة حيازة المنظمات عليها واستبقائها في ظل الصراع والمنافسة الشديدة عليها، ومن جهة أخرى تعرفنا على "تسيير الكفاءات" وما لقيته هذه المقاربة الحديثة من رواج ونجاح في ميدان إدارة الموارد البشرية وفي تحقيق التفوق للمنظمات، نظرا للدور الذي تلعبه في جلب الموارد البشرية الكفاءة للمنظمة وتطويرها وتحقيق أقصى استفادة منها، بالإضافة إلى بروز اهتمامها بالمواهب البشرية. فإننا سنحاول من خلال هذا المبحث تبيان آلية عمل تسيير الكفاءات وأدوارها التي تستخدمها في جذب واستبقاء المواهب البشرية بشكل خاص، حيث تمحور دورها في أربعة نقاط تمثلت في توظيف المواهب البشرية، تطوير المواهب البشرية، تحفيز المواهب البشرية والمحافظة على المواهب البشرية.

المطلب الأول: توظيف المواهب البشرية

يتم توظيف المواهب البشرية في تسيير الكفاءات من خلال التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين لهذه الموارد النادرة بشكل خاص ومميز، والذي يتضح في النقاط الآتية.

أولا: التخطيط للمواهب البشرية

يمكن للمنظمة أن تحصل على المواهب من مصدرين، إما من داخل المنظمة، أو من خارجها:

1- المصدر الأول: تطوير المواهب داخل المنظمة

وذلك من خلال إعطاء الحرية لكل فرد فيها لإخراج ما عنده من معلومات وأفكار جيدة، وأن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد واكتشاف الأفراد والخبرات المتميزة داخل الأقسام والإدارات، وبمساعدة مديري هذه الإدارات، ثم يتم تصميم برامج التدريب والتعليم والتطوير الابتكاري هؤلاء الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والإبداع، ولا يتأتى كل ذلك إلا من خلال دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه واعتماد الميزات اللازمة لذلك.¹

وحيث أن التطوير والاعتناء بالموظفين المتواجدين داخل المنظمة يؤدي إلى إظهار المواهب الخفية لديهم وهذا ما سيخفف عن المسؤولين عناء البحث عن الموهبة خارج المنظمة، وهذا ما تؤكد عليه البروفيسور "ساندي غوديت" من جامعة جنوب الميسيسيبي بقولها "يجب الاعتراف بعدد محدد من المهنيين المتاحين في المنظمة بدلا من الاستمرار بالنظر نحو الخارج، فلعل البحث في الداخل هو أفضل مصدر للمواهب، فعلى المنظمة أن تحدد من هم الذين يمثلون القدرات العالية بالنسبة لها، وهل هناك مهارات غير مستغلة".²

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 207، 208.

² Thomas V. Durgin, Using Competency Management to Drive Organizational Performance, HUMAIN CAPITAL INSTITUTE, June 26, 2006, p 3.

2- المصدر الثاني: استقطاب المواهب من خارج المنظمة

إذا قررت المنظمة جلب المواهب والحصول على الخبرات المتميزة من خارجها، فيجب أن يكون لديها نظام قوي وشبكة فعالة للاتصالات المحلية والدولية للتعرف على المهوبين وعلى جوانب التميز في المنظمات المحلية والعالمية، ومحاولة استقطاب العمالة المتميزة في ضوء الأخلاقيات المهنية والتنافسية المناسبة، وذلك يتطلب أن تكون في وضع تنافسي قوي من أجل النجاح في استقطاب وجذب الموظفين المهوبين، بالإضافة إلى دقة اختيار الشخص الذي يمكنها الاستفادة من مواهبه وخبراته وتميزه.¹

ولكي تعرف المنظمة هل يجب عليها اللجوء للمصدر الأول أو الثاني أو المصدرين معا، فعليها دراسة النقاط التالية:

ما المواهب التي نحتاج إليها ومتوفرة لدينا في الوقت الحالي؟

ما المواهب التي نحتاج إليها ويمكن أن نوفرها من خلال ما نملكه بالفعل؟

ما مقدار ما هو متوفر لدينا ولا نستطيع استخدامه بفاعلية؟

ما مقدار المواهب التي نحتاج للحصول عليها من الخارج، وأين هذه المواهب الآن؟ وكيف يمكننا جذبها؟

ويعرض الباحثان "كاي ثورن" و"آندي بيلانت" نموذج تخطيط للمواهب البشرية ومن ميزاته أنه يساعد في مواجهة تحديات المستقبل، وهو يركز على دراسة النقاط التالية:

في الزمن الحاضر: كم عدد الموظفين الذين نحتاج إليهم؟ ما المهارات التي يحتاجون إليها وما الأشياء المطلوب منهم فعلها؟ من الذين نحتاج إلى ضمهم إلى المنظمة والحفاظ عليهم؟

المدى القريب والمتوسط: كم عدد الأفراد الذين سوف نحتاج إليهم؟ ما المهارات المختلفة التي سيحتاجون إليها؟ من الذين سنحتاج إلى تطويرهم وتنمية مواهبهم؟

المدى البعيد: ما التغييرات التي سوف تشهدها منظمنا؟ من هم قادة الفكر في منظمنا؟ من الذي سوف يستطيع نقل مهاراته إلى الغير؟ من الذين سنحتاج إليهم من أجل إعداد المنظمة للمستقبل؟²

ثانيا: استقطاب وجذب المواهب البشرية

عندما ترغب المنظمة في جذب المهوبين إليها هناك أمور يجب أن تركز عليها. ويؤكد الخبراء على أن أهم عامل لجذب المواهب هو "بناء اسم ومكانة المنظمة"، فأهم ما يساعد على استقطاب المهوبين للمنظمة هو المكان الذي تفضل المواهب العمل فيه. لذلك على المنظمة أن تأخذ في الحسبان الانطباعات التي تتكون لدى المرء والكيفية التي ينظر من خلالها إلى المنظمة، وعليه يجب أن تحرص على بناء اسمها ومكانتها بشكل جيد، من أجل تكوين صورة وانطباع جيدين عنها.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 210-212..

² كاي ثورن ، آندي بيلانت، مرجع سابق، ص 33، 99، 100.

واسم ومكانة المنظمة يعني المرتبة أو المنزلة التي تحتلها المنظمة في السوق والتي تعكس الصورة العامة عنها، بحيث تنطبع هذه الصورة في الأذهان على نحو لا يمكن نسيانه. وبما أن لكل منظمة اسما خاصا [] فإن تأثير هذا الاسم

سيستمر في جميع الأوقات، ويكون دائما محط جميع الأنظار. ويرتبط اسم ومكانة المنظمة بالطريقة التي تستخدمها للترويج عن نفسها في السوق. وعليها أن تدرك أن العاملين لديها وليس فقط ما تقدمه من خدمات ومنتجات هم من يؤثرون بشكل مباشر أو غير مباشر على هذه العملية. فالأمر يتعلق بما يتكون في نفوس العاملين من انطباعات خلال عملية التوظيف والمشاركة في العمل والتطوير والحفاظ على العاملين. بحيث يجب أن تنعكس الصورة الجيدة التي ترسمها المنظمة عن نفسها في أفعال وتصرفات جميع العاملين. فقد يتحدثون مع الآخرين عن تجاربهم مع المنظمة، فتعاملات المنظمة المختلفة ستترك أثرا إيجابيا أو سلبيا في أذهان الشخصيات التي لهمها. فما فائدة أن ترفع شعار تقديم خدمة متميزة للعملاء في حين تظهر تعبيرات مختلفة تماما على وجوه العاملين.¹

والآتي ملخص لنموذج الباحثين "كاي ثورن" و"آندي بيلانت" عن أهم الأمور التي يجب أن تركز عليها المنظمة من أجل تطوير اسمها ومكانتها:

- 1- أن تقوم المنظمة بشرح رؤيتها ورسالتها وأهدافها للموظفين وتبين المكانة التي ترغب في الوصول إليها. ويكون بوضع عبارات واضحة عن ذلك بحيث يفهمها العاملون ويتذكروها بسهولة.
- 2- على المنظمة أن تراعي اختيارها لقيمها بحيث أن المتقدمين للوظائف يبحثون عن المكان الذي يؤمن بما يؤمنون به من قيم ومبادئ، وعليها أن تطبق حقا هذه القيم وتحث كل فرد فيها على إظهارها من خلال سلوكياته.
- 3- يجب أن تحدد المنظمة معايير السلوك بشكل واضح، وبمكثها أن تقيم بعض الأحداث التي تثير روح الحماس وتردد العبارات والشعارات والمقتطفات التي تشيع جوا من الطموح.
- 4- على المنظمة أن تعطي بيانا عمليا عن ممارساتها في توفير بيئة يفضل المهووبون العمل بها، وذلك بمراعاة واحترام كل فرد فيها وإعطائهم فرص لتطويرهم واستخدام مهاراتهم، وأن تمنحهم بعض السلطات والمسؤوليات كما توفر لهم المرونة والحرية.
- 5- تحقق المنظمة الولاء بالاعتماد على العلاقات التي تكونها مع شركائها، وبالمشاركة الاجتماعية والتعاون مع الغير ومساعدة الآخرين، وبناء علاقات وثيقة مع الموردين وروابط قوية مع المجتمع من خلال المشاركات الإيجابية فيه.
- 6- يجب على المنظمة أن تفخر بانجازاتها وأن تظهر بأفضل الأفضل. وتسعى لأن تكون المعيار الذي تحاول المنظمات الأخرى الوصول إليه. ومن العوامل التي تساهم في تحقيق ذلك إظهار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. وكذا المشاركة في المنتديات والمؤتمرات والتعاون مع غيرها من أجل المشاركة في تطوير المعرفة، والرغبة في وضع معايير للصناعة المشتركة.²

¹ المرجع نفسه، ص 52-54.

² المرجع نفسه، ص 56-61.

7- يهتم المهووبون بالطريقة التي تقيس بها المنظمة أداء ومساهمة الموظفين وإعطائهم التقارير التقييمية عنها، ومناقشتهم في مستوى تقدمهم وكذا عليها أن تخلق الفرص لتقديم التقدير والشكر، وبالتأكيد المكافآت المادية حتى وإن كانت بسيطة فإن هذا سينعكس على صورها ومكانتها بشكل إيجابي.

8- يجب أن تركز المنظمة على التعلم وتحقيق التقدم من أجل إعطاء نظرة جيدة عنها، فهناك منظمات تعجل في عملية تقديم الابتكارات، فبمجرد البدء في عملية تنمية وتعزيز اسم المنظمة ومكانتها في السوق ستحتاج إلى الخبرات والتجارب السابقة للبناء عليها والتعلم منها. وأن تقوم بتغيير الاتجاهات الفكرية والتحلي عن طرق التفكير التقليدية.

9- على المنظمة أن تراعي وتفكر بعمق في الرسائل المقدمة عنها في الإعلان عن أنشطتها وفرص العمل، وعليها تحديد أكثر العاملين قدرة على رعاية عملية تنمية اسمها و مكانتها في السوق لنشر صورة إيجابية عن رسالتها الرئيسة. حيث أن شركات التوظيف تطلع على ما يتناسب مع اسم ومكانة المنظمة في السوق.

فيجب تحديد أفضل الحملات الإعلانية الخاصة بالوظائف الخالية، ومن أبرز الرسائل التي تظهر في هذه الحملات: "انضم إلى الفائزين" تجذب هذه الرسالة الذين يرغبون في الانضمام إلى منظمة تتميز بالأداء الراقى، وتتيح لهم الكثير من الفرص والترقي الوظيفي.

"مخاطر كثيرة ومكافآت أكثر" تجذب هذه الرسالة الذين يرغبون في العمل في بيئة يواجهون فيها التحديات التي تدفعهم إلى تحقيق نجاح استثنائي، وينطوي العمل في مثل هذه المنظمات على قدر ملحوظ من المخاطر، ولكن مقابل ذلك هناك إجراءات مالية كبيرة ويمكن الترقى سريعا.

"ساعدنا على تطوير العالم" تجذب هذه الرسالة الذين يرغبون في الانضمام إلى منظمة تتبنى رسالة ومهام مثيرة وتحديات شيقة، مثلا شركات المستحضرات الطبية أو الشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة.

"حياة ممتعة وراقية" تجذب هذه الرسالة الذين يسعون للانضمام إلى منظمات تقدم لهم قدرا أكبر من المرونة ومميزات أفضل في أسلوب الحياة مثل الموقع الجيد.

ومن الأفضل أن تصدر المنظمة بعض الكتيبات عن اسمها ومكانتها لتسهيل تعرف المهووبين عليها.¹

بالإضافة إلى اسم ومكانة المنظمة هناك عناصر ذات أهمية بالغة:

فحسب رأي كل من **Laurent cappelletti**, **Dominique criaud**, **Florence noguera**:

ينبغي أن تكون المنظمة رائدة في قطاع النشاط حيث تلعب الريادة دورا كبيرا في جذب المواهب للمنظمة، وكذلك الموارد المالية الكبيرة لديها. فهذا يكون انطبعا جيدا عنها.²

¹ المرجع نفسه، ص 62-99.

² Florence NOGUERA et autres, **Le management des talents : un enjeu économique et éthique**, Tous Talentueux, Ouvrage collectif coordonné par Jean-Marie Peretti, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2009, Paris, France, P 222.

أما **Jean-Luc cerdin** و **Emmanuelle de menditte** فيؤكدان على ضرورة العناصر الآتية:

- المشاركة مع الجامعات، وهو مصدر لا غنى عنه في جذب المواهب، وذلك بالاهتمام بالمتخرجين من الشباب، والتعرف على الطلبة الموهوبين الذين يستأنفون الدراسة، وكذلك قبول الطلبة في إطار التبرص، ما يسهل احتكاك الموهوبين بالمنظمة.

- التواصل مع وكالات التوظيف: ومحاولة إعطائهم الصورة الجيدة عن المنظمة.

- المشاركة في المؤتمرات أو عن طريق كتابة المقالات المهنية.

- المشاركة في المعارض المهنية التي تعتبر كذلك مصدرا مهما لاكتشاف المواهب.¹

والمعارض المهنية عبارة عن صالونات عرض للمنظمات التي تريد جلب الموظفين إليها بحيث تتخذ كل واحدة جناحا خاصا تقوم بالتعريف عن نفسها، وتكشف الفرص الجيدة ، ليتعرف الوافدون إلى المعرض من طالبي الوظائف على المهن الموجودة والوظائف المتوفرة، واحتياجات هذه الوظائف من كوادر ومواهب بشرية والمؤهلات المطلوبة والمهارات التي يجب أن تتوفر لديهم.²

ثالثا: الاختيار والتعيين

عملية الاختيار تكون حسب التحديد الكمي والنوعي للموارد البشرية اللازمة، والهيكلة الوظيفي لأي منظمة ناجحة يتألف من عدد من الموارد البشرية المتألقة والذين يتم اختيارهم يشكل نظامي وليس عشوائي، قام عليه مديرون متخصصون وفقا لاحتياجات العمل من كفاءات ومهارات بما يحقق التوازن بين متطلبات المنظمة ومؤهلات الأفراد. فمهمة اختيار الموظفين تنعكس وبلا شك على نمو المنظمة وتطويرها. وللقيام بعملية اختيار الأفراد الموهوبين يتطلب الأمر القيام بمقابلة مع المرشحين للوظائف، ثم تتم عملية الاختيار.

ومن أجل أن تتم المقابلة وعملية اختيار المواهب بنجاح يجب إتباع الآتي:

1- الاطلاع على مؤهلات المتقدم للوظيفة قبل المقابلة: باستعمال المكالمات الهاتفية مع المرشحين قبل المقابلة، التي ستوفر ساعات من الوقت المستغرق في عملية التنظيم اللازمة لاختار المواهب، فالمسح المسبق لطلبات التوظيف أمر ضروري لاختيار الأفضل، فمن خلاله يمكن التعرف على الخبرة والمعرفة للمرشح، أو مثلا من الذي يطلب راتبا لا يمكن أن تغطيه المنظمة، ويمكن أخذ فكرة عن انسجام ثقافة المتقدم مع ثقافة المنظمة، كما يمكن اختيار ثلاث أو أربع عناصر أساسية يجب أن تتوفر في المرشح ليتلاءم مع الوظيفة، وكل هذا من أجل التقليل من عدد المرشحين والاحتفاظ بمن تتوفر فيهم الشروط وذلك من أجل توفير الوقت وتسهيل المقابلة والاختيار.³

¹ Jean-Luc CERDIN et autres, **Management des talents : vers l'intégration du recrutement et de la gestion des carrières**, Tous Talentueux, Ouvrage collectif coordonné par Jean-Marie Peretti, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2009, Paris, France, p 253, 255.

² محمد عمار، معرض قطر المهني، فرض العمل بين يدك، صحيفة العرب القطرية، يومية سياسية مستقلة، العدد 7946، 15 مارس 2010، الموقع الإلكتروني:

<http://www.alarab.com.qa/details.php?docId=122938&issueNo=819&secId=16> بتاريخ: 2010/12/13

³ نصائح للمديرين لاختيار الموظفين، في الموقع الإلكتروني: <http://www.cartjob.com/article/65> بتاريخ: 2010/09/13

2- التحضير لمقابلة التوظيف: وتتم من خلال الآتي:

- يجب أن يكون المسئول عن المقابلة جاهزا ومستعدا للتداول مع المرشحين؛
 - يكون المكتب نظيف وحسن المنظر ومرتب؛
 - قراءة السيرة الذاتية وطلب الالتحاق بالوظيفة للمرشح وتدوين عنهما بعض الملاحظات، ويكون موجودا أمام المسئول عن المقابلة في المكتب؛
 - ترتيب مع الموظفين أن لا يتم ازعاجه خلال الوقت المخصص لإجراء المقابلة؛
 - وجود نسخة من توصيف الوظيفة لإطلاع المرشح عليها؛
 - وجود عينات معدة عن عمل المنظمة من أجل عرضها للمرشح للوظيفة؛
 - وجود أسئلة جاهزة يتم صياغتها بحيث تكشف عن المعلومات المحددة التي يحتاج إليها لإجراء تقييم عادل للمرشحين.¹
- 3- القيام بمقابلة مع المرشح للوظيفة:** المقابلة الشخصية عبارة عن أحاديث وحوارات تدور بين ممثلي المنظمة من خبراء في تسيير الكفاءات من ناحية وبين المرشح للوظيفة من ناحية أخرى،² ويجب تحديد الأدوات والطرق للتحقق من مواهب المرشحين وقياس قدراتهم. ويمكن للمنظمة الاستعانة بمصادر خارجية وخبراء في عملية التقييم الجيد لشخصية وصفات المرشح، ومن الضروري تحديد نقاط القوة، القدرات الخارقة، الديناميكية والفضول لدى المرشح إلى غيرها من الصفات المهمة.³

وتتميز المقابلة بطابع شخصي كبير، ولذلك يصعب على القائم بالمقابلة أن يستنتج منها المعلومات الموضوعية اللازمة عن الطرف الآخر، فهذه المعلومات تأتي في شكل شخصي وأوصاف وتعبيرات ذاتية تماما بحيث تخفي مضمون الموضوعي ودلالات الحقيقة. ولذلك يجب على القائم بالمقابلة أن يتعلم أسلوب استنتاج المعلومات الموضوعية الأساسية من المقابلة الشخصية مع المرشح، فعليه التركيز على معايير أكثر دقة في التمييز بين الموهوب وغيره، كاعتماده على النقاط التالية:

- يركز الموهوب في حديثه على موضوعات رئيسية مثل قدراته ومهاراته الإنتاجية وأهمية الجودة.
- يتحدث الموهوب عن الابتكار والطرق المختصرة والحلول.
- يتبنى موقفا إيجابيا ونظرة متعاطفة عندما يتحدث عن الآخرين من الزملاء والعملاء.
- يستطيع تذكر الكثير من التفاصيل الدقيقة الخاصة بالأجهزة والتكنولوجيا، ويتحدث عنها بتقدير وفهم عميق.
- يعمل الموهوب المبتكر كمحرك ونبع متدفق للأفكار الجديدة والغريبة التي لم يسمع بها من قبل.⁴

¹ المرجع نفسه.

² أنتونيت لوسيا، ريتشارد ليزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية، وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 03، فيفري 2000، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، ص 8.

³ Florence NOGUERA et autres, op.cit, p 223.

⁴ أنتونيت لوسيا، ريتشارد ليزنجر، مرجع سابق، ص 8.

- بالنسبة للمناصب الإدارية يتحدث المرشح الموهوب عن الانجاز والوصول إلى الأهداف وتدعيم روح الفريق والتعاون.
- يسلك الموهوب طريق المبادرة والمهجوم وكسر الروتين في سبيل تحقيق الهدف الذي يؤمن به.
- يتكلم الموهوب بطريقة حماسية وتلقائية، ويبدو كما لو كان يمتلك طاقة وحافزا لا ينضب.

4- القيام بجولة مع المرشح في المنظمة: خلال المقابلة قد يخبر المرشح بالمعلومات التي يجب أن يسمعها المسئول لأنه وببساطة يريد الحصول على الوظيفة التي جاء من أجلها. فيجب عدم الاكتفاء بالمقابلة الشخصية، فيمكن أخذ المرشح في جولة في أرجاء المنظمة، وسؤاله عن خبرته في حالات معينة يمر عليها أثناء الجولة: ماذا يعرف عن فعالية هذه أو تلك، وما إذا كانت لديه أفكار عن تطويرها، بالإضافة إلى مراقبته وهو ينجز عملاً: يفصل أجزاء، يجمع أجزاء، أي تكوين فكرة عملية عنه.¹

5- عملية اختيار الموهوبين: والتي تتطلب مراعاة النقاط التالية:

- يجب اختيار الموظفين المتميزين الخارقين الذين تملؤهم روح الابتكار، والذين يشتعلون ذكاءً وحماساً ونشاطاً ويرغبون في ترك بصماتهم في المنظمة، والذين يساهمون في قيادة ثقافة المنظمة نحو الاتجاه الصحيح، وليس الموظفين العاديين الذين يتميزون بقدرات عادية ويفكرون بطريقة تقليدية.

- مراعاة السن في الاختيار، حيث يختلف الموظفون من جيل الكبار عن جيل الشباب والوسط الذين لديهم رغبة قوية في التحدي والتغيير والاستمتاع بالعمل والسرعة في تنفيذه.

- غالباً ما تميل المنظمات إلى اختيار العاملين وفقاً لمفاهيمها الخاصة، ويميل بعض المدراء إلى تعيين العاملين الذين يشعرون أنهم يشبهونهم فيما يؤمنون به من مبادئ وقيم وسلوكيات، لكن يجب التخلص من هذا الاتجاه ومحاربه في نفوسهم ونفوس الذين يعملون في منظماتهم والذين سيتولون بعد ذلك مسؤولية الاختيار والتعيين، وذلك من أجل الحصول على موظفين من شخصيات وخلفيات وخبرات ووجهات نظر مختلفة. فلو كان المدير يحوز على أفراد يشبهونه، ولديه مشكلات معينة مع زبائن معينين، فمن المؤكد أنهم سيقعون في نفس المأزق الذي وقع فيه.²

- يجب اختيار الموظفين الذين يدافعون عن آرائهم بقوة لأنهم يميزون بشكل جيد بين الصواب والخطأ، ويعترفون بأخطائهم بسهولة فالاعتراف بالخطأ ينزه عن المكابرة والأنانية وهم بذلك يفضلون مصلحة العمل عن مصلحتهم الشخصية.

- ينبغي توظيف الموظف الموهوب حتى وإن كانت لا تحتاج إليه المنظمة في الوقت الراهن، وذلك من أجل أن تحرم منافسيها من توظيفه، فإن وظفه المنافسون فيهم سيحرموا منه لنفس السبب.³

¹ نصائح للمديرين لاختيار الموظفين، في الموقع الإلكتروني: <http://www.cartjob.com/article/65> ، بتاريخ 2010/09/13.

² كاي ثورن، آندي بيلانت، مرجع سابق، ص 20، 23.

³ اد مايكلز وآخرون، حرب المواهب: كيف تجذب الموظفين الموهوبين و تحتفظ بهم، مجلة خلاصات كتب المدير، العدد 04، فيفري 2002، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، ص 7.

المطلب الثاني: تطوير المواهب البشرية

يحتاج الموهوبون إلى رعايتهم وتنمية وتطوير مواهبهم من قبل المنظمة، ويستخدم تسيير الكفاءات لهذا الغرض العديد من الأدوات والتي نناقشها من خلال هذا المطلب.

أولاً: التدريب والتعليم

الأشخاص الموهوبون في حاجة دائمة للتعليم وتطوير وتنمية معارفهم ومهاراتهم، ليكونوا قادرين على أداء الأدوار التي تمكن المنظمات من النمو والرياح وتحقيق التفوق. فيجب على المنظمة التركيز على تدريبهم وتطويرهم لزيادة كفاءتهم وصقل مواهبهم بالخبرة والممارسة.

وحيث أن لكل موهوب طريقة معينة تناسبه في التعلم والتدريب، وذلك لاختلاف طبيعة مواهبهم ومن أجل الاستجابة للاحتياجات التدريبية التي يتطلبها صقل وتطوير هذه المواهب، بالإضافة إلى الميول الشخصي فكل موهوب يفضل طريقة معينة في التعلم والتدريب، بحيث أن تحقيق ميولهم يساهم في فعالية العملية التدريبية، كما أن الموهوبين يشعرون بأقصى درجة من عملية التعلم. ويرغبون في أن تكون عملية مستمرة مدى الحياة، والطرق التي يفضلها الموهوبون في التعلم مختلفة فمنهم من يفضل التعلم من خلال الممارسة الفعلية أو التجارب العملية، بينما يفضل البعض إجراء مناقشات مع الآخرين من أجل تقييم فاعلية أفكارهم الجديدة، وتطويرها أو إضافة شيء جديد لها، وهناك من يجب التوصل إلى الاكتشافات مع الآخرين بدلا من الحصول على الحقائق من أحد المتخصصين إلى غير ذلك. كما أن الموهوبين يرغبون في التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي حققوه، والحصول على التدريب عندما يحتاجون إلى ذلك وهم يحتاجون إلى نوع خاص جدا من المدربين، كما أنهم يشعرون بالإحباط الشديد من الأشياء التي يرون أنها أمور تافهة في التعلم أو التدريب.¹

ثانياً: النظريات والنماذج الحديثة في تعليم وتدريب الموهوبين

ونعرض في الآتي بعض النظريات والنماذج الحديثة والجيدة في تعليم وتدريب الموهوبين:

1- نموذج دورة التعلم "كاي ثورن" و"آندي بيالانت": ويمر التعليم حسب النموذج بالمراحل الآتية:

أ- البحث عن تجربة: تبدأ عملية التعلم بالبحث عن تجارب ومشكلات وفرص جديدة تنطوي على مجموعة من التحديات، والبحث كذلك عن من يشاركون في العملية التعليمية على أن يكونون متبعين الطريقة التي يفضلها الموهوب في التفكير، ثم ينطلقون في حوض هذه التجارب والفرص وإيجاد الحلول للمشكلات.

ب- استعراض التجربة: بعد انتهاء التجربة يجب أن يتم التفكير في الأمور التي تم إنجازها بنجاح خلال التجربة، والأمور التي ينبغي تطويرها، والسعي للتعرف على وجهات نظر وآراء الآخرين من أجل النظر إلى الأمور من²

¹ كاي ثورن، آندي بيالانت، مرجع سابق، ص. 153.

² للرجع نفسه، ص 154، 155.

زوايا مختلفة، ويتم استقصاء الحقائق بجمع وتحليل المعلومات، وفي النهاية يتم استعراض جميع ما حدث وما تم تعلمه من هذه التجربة.

ج- التفسيرات والخيارات والبدائل: من خلال ما تم تعلمه من التجربة يجب القيام بمراجعة الأساليب المنطقية في التفكير والافتراضات، وتوضيح الأفكار والمفاهيم والنظريات والنظم والنماذج، وكذلك توضيح العلاقات بين الأفكار والأحداث والمواقف، وفي نهاية المرحلة يمكن صياغة الأفكار.

د- تطبيق ما تم تعلمه: تتلخص في البحث عن تطبيقات عملية للأفكار التي تم التوصل إليها وتجربتها ومحاولة التوصل إلى فرص يمكن تطبيق فيها ما تم تعلمه، أو القيام بتعليمها للآخرين.

2- نظرية الذكاء الانفعالي: بحيث عرف المتخصصون الذكاء الانفعالي بأنه "امتلاك القدرة على مراقبة وضبط المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين والقدرة على استخدام هذه المشاعر في توجيه الفكر والسلوك". وتمثل جوانب الذكاء الانفعالي في: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الحماس، التعاطف، المهارات الاجتماعية. وأوضح الخبراء أن البراعة في الأداء تتطلب امتلاك الشخص للمجالات الخمسة للذكاء الانفعالي، وما يريد أن يشتهه الخبراء أن الذكاء الانفعالي يحقق التفوق، بحيث تقدم هذه القدرات الشخصية مجتمعة مع السمات والخصائص الأخرى من ذكاء وقدرات وغيرها عوامل حيوية للنجاح والفعالية في أداء الأعمال والعلاقة الجيدة مع الآخرين، كما أن الحماس والاهتمام الشخصي يؤدي إلى استمتاع الموهوبين بتجربة التعلم ومنه ستزداد قدرتهم على التعلم والتفكير خاصة إن كانوا يتعلمون بطريقة تعكس أسلوبهم المفضل في التعليم. لذلك يجب تنمية هذا النوع من الذكاء لدى الموهوبين من خلال تطويرهم وتعليمهم كيف ينمون الجوانب الخمسة للذكاء الانفعالي لديهم.¹

3- خطة لتطوير العاملين الموهوبين "كاي ثورن" آندي بيالانت

هذا النموذج يساعد المعلمين على معالجة وتطوير بعض النقاط المتعلقة بمواهبهم، بالتأمل والتفكير في خبراتهم كجزء من العملية التعليمية. وهذا التقييم الذاتي والتعليم القائم على التأمل بحاجة إلى تدعيم المدرب، وتمر هذه الخطة بالمراحل التالية:

أ- توليد الأفكار والاحتفاظ بها: على المدرب أن يطلب من الموظف الموهوب أن يحدد قدرته وفاعليته في توليد الأفكار وكيفية صياغتها وما يمكن أن يتعلمه ممن يختلفون عنه في التفكير، وأن يكون فضولياً ومتعطشاً للحصول على المعلومات واغتنام فرص الإبداع وتوليد الأفكار المبتكرة، كما على المنظمة أن تقوم بعقد "اجتماعات التفكير الجماعي" بحيث يقوم الموهوب بالتعبير عن كل ما يجول بخاطره من أفكار مبتكرة أو أفكار مفاجئة، كما أن أصحاب الأفكار الجيدة يساعدون الآخرين في إضافة التعديلات لأفكارهم. وفي حالة كانت لدى الموهوب فكرة جيدة لكن المنظمة لم تستخدمها، فعليه أن لا يتخلى عن فكرته بل يحتفظ بها فقد تفيد في وقت لاحق.

ب- توليد المزيد من الأفكار بقدر أكبر من الإبداع: ويكون ذلك بتدريب الموهوب على التغلب على الطرق²

¹ المرجع نفسه، ص 155، 160.

² المرجع نفسه، ص 167.

التقليدية في التفكير، وتوليد الأفكار دون الحكم على جدورها، وليس التفكير المنطقي ضروريا بل الأفضل أن يتم الاعتماد على الحدس في التفكير، وهو ما يسمى بـ"التفكير الحدسي" الذي يساعد على توليد مجموعة هائلة من الأفكار والذي يعد من أنواع التفكير الإبداعي، ويجب تنمية هذا النوع من التفكير بقراءة الكتب المتخصصة وحضور الدورات

التدريبية المعنية بهذه المهارة، وينبغي تحديد الأسلوب الذي يفضله كل موهوب في التعلم، وخوض التجارب وتحديد الأدوات والطرق التي تساعد على التفكير بقدر أكبر من الإبداع. ومن الضروري أيضا في هذه المرحلة قيام الموهوب بمشاركة الآخرين المختلفين عنه في التفكير، من أجل الاستفادة من قدرات وأفكار الجميع.

ج- الاهتمام بالأفكار الجديدة لزيادة فرص النجاح: يجب أن يبحث الموهوب عن الأفكار الجديدة والفرص المتاحة من أجل تقديم شيء جديد، وذلك لضمان نجاح أكبر. كما يجب اللجوء للسوق للبحث عن الأفكار التي يمكنهم محاكائها أو تطويرها ومعرفة من المبتكرون؟ ومن المقلدون؟ في السوق ويجب تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتعرف على التوجهات الجديدة ودراسة إمكانية تطبيقها.

د- المزيد من التطوير للأفكار والعمليات والمنتجات الجديدة: فينبغي على المنظمة أن تطور بيئة اختبار لتجريب الأفكار والعمليات والمنتجات، ويمكنها أن تقوم بتشكيل فرق عمل من المفكرين الموهوبين الذين يحبون المغامرة، وكذا ضرورة معالجة مجموعة من النقاط التي تساعد على تقديم ابتكارات مفيدة وتؤدي إلى نجاح المنظمة، مثلا: كيف تتلاءم هذه الفكرة أو الابتكار مع الإستراتيجية العامة للمنظمة؟ هل يتوافق ذلك مع اسم المنظمة ومكانتها؟ ما المميزات والفوائد التي ستعود على العميل من ذلك؟ فيجب تخصيص الوقت الكافي للتعرف على الأفكار التي تعمل بالفعل بنجاح. وكذا تحديد طرق تطويرها ومتابعتها بحرص حتى يتم الوصول إلى عملية التنفيذ.

هـ- تبني المخاطر المدروسة: من الضروري لضمان نجاح الأفكار أن تتم مراجعة ظروف العمل، ووضع تصور لما قد تؤول إليه الأمور خلال السنوات القادمة، والبحث عن احتمالات أفضل النتائج وأسوأها، وتحديد الأمور غير المتوقعة، وأن يقوم الجميع بالشيء نفسه ومقارنة نتائجهم، كما أنه من الضروري التحلي بالشجاعة من أجل مواجهة المواقف الصعبة، واستخدام الخبرات وتطوير القدرة على إدارة المخاطر، كما ينبغي عدم الخشية من اتخاذ

القرارات، لكن من الضروري التفكير في عواقب القرارات الفورية، فيجب مناقشة ودراسة القرارات بشكل عميق.

و- تحويل الأفكار الإبداعية إلى حلول فعالة لمشكلات المنظمة: بعدما يتم الحصول على أفكار جيدة ومناسبة، على المنظمة أن تحول هذه الأفكار إلى حل يضيف قيمة جديدة لها، فإن اعتقد أن الفكرة قابلة للتطبيق العملي، فإنه يجب وضع خطة عمل مناسبة من أجل تنفيذها. والبعض من الموهوبين يجدون صعوبة في ترجمة أفكارهم إلى إستراتيجية قابلة للتنفيذ، فيجب دعمهم لتحويل أفكارهم إلى واقع ملموس، وينبغي تحديد المدراء الجيدين في¹

¹ المرجع نفسه، ص 168-172.

تقديم النصيحة ورعاية الأفكار، وأن يتم عقد اجتماعات بين المدراء والموهوبين، ليطلع المدراء على آخر المستجدات للموهوبين ويساعدوهم على تقييم مدى فعالية أفكارهم ومدى قابليتها للتطبيق.

المطلب الثالث: الدافعية والتحفيز

على الرغم من بذل المنظمات قصارى جهدها من أجل أن تصبح المكان الذي تفضله المواهب، وعلى الرغم من سعيها لتطوير وتعليم وتدريب الموهوبين، إلا أنها تخوض معركة مع هؤلاء الموهوبين أنفسهم، والتي تدور في نفوسهم، بحيث أن الحفاظ على ما يشعرون به من اهتمام وحماس يمثل تحدياً يومياً بالنسبة لهم، فكيف يمكن للمنظمة أن تزيد من هذا الشعور الذي يدفعهم إلى القيام بالعمل المبدع وتحقيق الأهداف الرئيسية لها. حيث أن الوصول لذلك يتطلب التعرف أولاً على الأمور التي يرغب فيها الموهوبون وكذا الأمور التي تمثل تحدياً وقيوداً بالنسبة لهم، وفي الآتي تلخيص لآراء الموهوبين أنفسهم، وهذا اعتماداً على استطلاع الرأي الذي قام به الباحثان "كاي ثورن" و "أندي بيالانت" لعدة سنوات من الدراسة المعمقة في هذا الشأن.

أولاً: التحديات التي يواجهها الموهوب

وتتمثل في الآتي:

- أن تكون لديه العديد من الأفكار لكن لا يوجد الوقت الكافي لتطويرها؛
- الصعوبة في التعامل مع الشيء الذي يعرف عنه القليل أو الذي ليس لديه اهتمام به؛
- دائماً لا يؤمن بأنه انتهى من فعل شيء ما. ولا يعتقد بأنه ناجح بالقدر الكافي، ودائماً يبحث عن سبيل آخر لفعله؛
- أن لا يرى الآخرون الصورة كاملة عن تحقيق أمر ما، لكنهم يضعون بعض التفاصيل من أجل ضمان حدوثه؛
- أن يكون مبدعاً وبقدرته يريد الآخرون أن يكون كذلك؛
- عدم اقتناع الآخرين بمجدوى أفكاره؛
- تناول الآخرين للفكرة رغم أنه أول من اقترحها وهو يرغب في أن يكون الأول والوحيد، وبمجرد قيام الجميع بفعل ذلك فإنه سيشتعر بحمية أمل ويرغب في العثور على فكرة أخرى؛
- صعوبة دفع الآخرين لرؤية ما يدور داخل نفسه وتقديره حق قدره؛
- قيادة الآخرين وهم غير قادرين على إدراك الهدف؛
- الموظفون الآخرون الذين يخلقون العراقيل وليس لديهم رؤية أو لديهم رؤية محدودة ويتصفون في الغالب بالكسل؛¹

¹ المرجع نفسه، ص 123، 173.

- صعوبة الحفاظ على الطاقة والنشاط عند مواجهة المعارضة؛
- صعوبة الحفاظ على العلاقة مع الموظفين الآخرين، حيث أن البعض يستغرقون وقتاً طويلاً من أجل تفهم الأفكار واستيعابها ما يؤدي به إلى الشعور بحمية أمل؛

- تعامل الآخرين معه بجدة لأنه يمتلك موهبة يمكن أن يرجع ذلك إلى الحسد أو الغيرة، فيلجأ إلى إخفاء موهبته لتكون الحياة أسهل وأمتع؛
 - فقدان التوازن بين العمل والحياة الخاصة نتيجة التركيز الشديد على عمله في المنظمة وبذل الجهد الكبير لتحقيق أهدافها؛
 - حتمية الحفاظ على مستوى الانجازات التي يحققها حتى تتناسب مع توقعات المنظمة؛
 - تحويل المواهب إلى نتائج واقعية، فرما يمتلك كما هائلا من الأفكار والقدرات لكن في حالة عدم القدرة على تطبيقها وتنفيذها بسبب عدم وجود الظروف السانحة لذلك، فرما تختفي هذه الأفكار مع الوقت؛
 - عدم وجود فرص ومجال للتقدم والترقية في المنظمة تتناسب مع مواهبه؛
 - أن تقوم المنظمة بتقييم العاملين على أساس الأقدمية في العمل وليس على أساس الموهبة؛
 - العمل في وظائف لا مجال فيها للإبداع والتطوير؛
 - أن تتجاوز الموهبة التي يمتلكها ما تحتاج إليه المنظمة التي يعمل بها أو تتجاوز حدود الوظيفة التي يتولاها؛
 - أن لا تعرف المنظمة كيفية مساعدة الموهوبين على إدراك واستغلال مواهبهم على نحو فعال.
- كل هذه التحديات التي يواجهها الموهوب تشكل خطرا كبيرا على المنظمات وذلك لأنها لن تستطيع الاستفادة من المواهب التي يمتلكونها، والأصعب من ذلك أن يغادر الموهوبون المنظمة ويلتحقون بمنظمات أخرى، أو أن يلجئوا إلى إدارة مشاريعهم الخاصة، من أجل تحقيق مصالحهم واستخدام المواهب التي يتمتعون بها وتفجير طاقاتهم الإبداعية التي لا تستغلها المنظمات.

ثانيا: الأشياء التي يفضلها ويستمتع بها الموهوب

وتتمثل في الآتي:

- فهم الموضوعات الجديدة بسهولة والقدرة على شرح الأشياء للآخرين بطريقة يمكنهم فهمها.
- أن يقوم الآخرون بدعمه في مقابل ما يقوم به البعض في سبيل إيدائه بسبب التعبير عن موهبته، والدعم هنا يكون من خلال إعجاب المسؤولين بما يمكنه فعله، ويسلمون به ويعترفون بقيمة النجاح وتحقيق الانجازات وتخطي الحدود. وتحدي الحالة الراهنة والقدرة على تحقيق النتائج التي لا يعتقد البعض أن بإمكانه تحقيقها.
- محاولة تجربة الأشياء الجديدة، ونظرا لأن الموهوب يتعلم بسرعة فيإمكانه المضي قدما والقيام بتنفيذها بالفعل بدلا من التحدث عنها أو مشاهدة الآخرين أثناء قيامهم بتنفيذها؛¹

¹ المرجع نفسه، ص 124-128.

- وضع المهارات في محورها مع التقدير؛
- شعوره بأن أفكاره سيكون لها قيمة بغض النظر عن غرابتها؛
- معرفة أنه قد حقق شيئا جديدا أو استخدم طرقا جديدة وأفضل من الطرق التقليدية ومختلفة عنها؛

- رؤية تنفيذ الخطة والنتائج النهائي والنجاح والشعور بالإنجاز؛
- المتعة والتميز والتفرد والشعور بالمكافأة التي يحصل عليها والفخر؛
- السلام والهدوء وعدم وجود أشياء تسبب الارتباك والتشويش؛
- الحالة التي يكون فيها بين الاسترخاء التام والنشاط؛
- الانطلاق بحرية، والمرونة أي القدرة على التحرك في مجموعة من الظروف وفقا لما هو مطلوب؛
- توفر المعلومات والدعم اللازمين؛
- القيام ببعض الخطوات الاستكشافية والمساعدة على التفكير بأساليب جديدة وفي أوضاع مختلفة؛
- أن يكون مجبر على إنجاز شيء محدد في ظل حدود معينة كالضغط ووجود غموض يجب حله أو المواعيد النهائية القصيرة لإنجاز شيء ما أو المشكلات الحرجة، أو التي لا يمكن لأي شخص إيجاد حل لها؛
- هناك من يتمكن من الإبداع عندما يعمل بشكل فردي، وهناك من يمكنه تفجير طاقاته الإبداعية عندما يكون مع فريق عمل متكامل.¹

ثالثا: عناصر الدافعية والتحفيز

في مقابل هذه التحديات والأمور التي يستمتع بها الموهوبون ويفضلونها، فإن نظام تسيير الكفاءات يخصص سبل وآليات في ما يخص دافعية وتحفيز الموهوبين، والمتمثلة في العناصر التالية:

1- التحفيز المادي

يعتبر الحافز المادي ذا أهمية كبيرة بالنسبة للموهوبين، حيث أنهم يدركون مدى أهميتهم بالنسبة للمنظمة، وكل الجهود التي يبذلونها في سبيل الوصول إلى الأفكار والابتكارات وتحقيق التفوق لها، وإلزام مقابل ذلك يرغبون في الحصول على نصيبهم من رواتب أو أجور تتناسب مع ما يحققونه من نتائج مذهلة، وما يكافئ جهودهم وتعبيهم، وكذا قيمة وندرة مواهبهم.

فعلى المنظمة أن تحرص على تقديم تعويض مادي مناسب لموظفيها الموهوبين وهو يشمل رواتب أو أجور عالية ومغرية ومكافآت سخية، من أجل أن تحافظ عليهم وتمنعهم من التسرب للمنافسين، ولمنح الموهوبين مزيج تعويضي قوي يجب دراسة ما يقدمه المنافسون وتقديم أفضل منه.²

¹ المرجع نفسه، ص 149-151 .

² اد مايكلز وآخرون، مرجع سابق، ص 7.

كما يمكنها اعتبار الموهوبين بمثابة شركاء في المنظمة وليسوا تابعين لها، فيمكنهم الحصول على نصيب من أرباح المنظمة كباقي الشركاء، أو أن تملكهم البعض من أسهمها.¹

2- التحفيز غير المادي

يعتبر التحفيز غير المادي أو كما يعرف بالتحفيز المعنوي عاملاً أساسياً وذا أثر إيجابي كبير على رفع المعنويات للموهوبين؛ ودفعهم للقيام بأعمالهم وأدوارهم على أكمل وجه، وكذا النجاح في كسب ولائهم واستبقائهم في المنظمة. وتتمثل عناصر التحفيز المعنوي في الآتي:

أ- تقييم الأداء وتقديم التقارير التقييمية

يعتبر تقييم الأداء عاملاً هاماً في تحفيز الموهوبين والمساهمة في تطويرهم، بحيث يجب أن تتم هذه العملية بشكل فعال من أجل أن يحققوا مستويات أعلى في الأداء ونتائج إيجابية للمنظمة. ولذلك يجب وضع معايير لقياس كفاءات ومواهب الموظفين، واتخاذها أساساً لتقييم الأداء ومن ثم تقديم التعليم والتدريب اللازمين ومنح المكافآت وكذا فرص التطوير والترقية والنقل.² ويجب أن تكون هذه المعايير موضوعية تعبر عن الكفاءات المكتسبة والسلوكيات ومعايير الموهبة والخبرة، ويتم تقييم الأداء بفحص الانحرافات عن النتائج المرغوبة،³ وأهم معايير التقييم التي تعتمد لتحليل الكفاءات والمواهب تتمثل في:

- القدرة على الحفظ والتذكر، القدرة على الفهم، التصور وبعد النظر، اللياقة، الإدراك والمعرفة (اكتشاف أو التعرف على الأشياء)، طرح أفكار جديدة، الخبرات العملية السابقة؛

- القدرة على بذل جهد جسماني كثيف، السرعة، السهولة في التعبير، القدرة على الإقناع؛

- مقاومة الأمراض، تحمل التوترات العصبية أي الثبات العصبي، الديناميكية (شخصية دائبة الحركة والفعالية)؛

- المثابرة في أداء العمل بالرغم من الصعوبات والمعوقات، المواظبة، الصدق، روح الإنصاف.⁴

و يعتبر كذلك الحصول على تقارير تقييمية إيجابية من العوامل المهمة في استبقاء الأفراد الموهوبين بالمنظمة فالموهوبون يرغبون في الحصول على تقارير تقييمية فورية لألألم يرغبون في التحرك إلى المرحلة التالية وتتطلع عقولهم دائماً إلى الأمام، ويشعرون بالإحباط الشديد عند انتظار دوران عجلات البيروقراطية في المنظمة، فيجب أن يشعر المرء بالرضا عن ذاته وعمما يقوم به من إنجازات وأنه فعل كل شيء في حدود قدراته من أجل الوصول إلى أفضل ما يمكن تحقيقه.⁵

¹ جيفري فيفر، الموارد البشرية كقوة تنافسية - تفجير الطاقات الكامنة في الأوقات الصعبة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 12، جوان 1993، الشركة العربية للإعلام

العلمي شعاع، القاهرة، مصر، ص. 2،3

² اد مايكلز وآخرون، مرجع سابق، ص 2.

³ كاي ثورن وأندي بيلانت، مرجع سابق، ص 45.

⁴ عشوي نصر الدين، صياغة نظام تقويم كفاءة القوى العاملة في المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في حال إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية،

جامعة الطاهر مولاوي، سعيدة، 10، 11 نوفمبر 2009، ص 5، 6.

⁵ كاي ثورن، أندي بيلانت، مرجع سابق، ص 73، 77.

ب- الشكر، التقدير والاهتمام

إن استبقاء المواهب يرتكز أساساً على الاعتراف بالشخص وإعطائه قيمة على قدراته وذلك من خلال المزايا المعنوية، والمتمثلة في تقديم الشكر والتقدير الشخصي في أعقاب تحقيق إنجازات ونتائج طيبة، كأن يقال للموهوب "إنك تؤدي عملك على أكمل وجه وما فعلته الآن أفضل بكثير مما فعلته العام الماضي"،¹ فنتيجة لاتسامه بالذكاء والانجاز العالمي

فالموهوب يريد أن يحتفى به وتمتدح إنجازاته، فبينما يمتنع بعض المسؤولين عن شكر وإطراء الموظفين العاديين حتى لا يتملكهم الغرور، فإن هذه المعاملة يجب أن لا تمتد للموظفين الموهوبين، فما أكثر حالات تسرب الموظفين الموهوبين نتيجة عدم تمييزهم عن الآخرين.¹

كما أن الموهوبين يحتاجون إلى الشعور بأن لهم أهمية وقيمة وأن مساهماتهم سوف تحقق تغييرا في المنظمة، ويعتبر التجاهل وعدم الاهتمام أكبر عوامل الشعور بالإحباط الشديد بالنسبة لأي محترف. حيث يتميز الموهوبون برغبتهم الشديدة في إنجاز شيء ما، وإيجاد طريقة جديدة لفعل الأشياء، ويرغبون في الغالب في تحقيق اختلاف حقيقي وفعل شيء ما من أجل المصلحة العامة للمنظمة، وفي ظل سعيهم وراء تحقيق ذلك فإنهم يستغرقون في عملهم تماما، ويمكن أن يشعروا بالإحباط الشديد عندما يجدون الآخرين غير مهتمين ويحدث ذلك عند انتظار استجابة من الآخرين، ولأن الموهوبين يستثمرون قدرا هائلا من طاقتهم ووقتهم في تكوين فكرة جيدة. فقد يكون من الصعب عليهم جدا أن ينتظروا حتى تمر أفكارهم من خلال سلسلة من الإجراءات البيروقراطية قبل أن يحصلوا على قرار الموافقة على أفكارهم، وهذا ما يدفع المبدعين إلى ترك العمل في إحدى المنظمات والعمل لحسابهم الشخصي. وكمثال عن المنظمات التي تعني بهذا الجانب نجد شركة "فيرجن" التي تقوم بتقديم الشكر بشكل مستمر من خلال عقد بعض الاحتفالات الشهرية وتعقد احتفالا سنويا لتكريم العاملين واختيار الموظف المثالي.²

ج- الترقية والمسار المهني

يجب نقل الموظفين الموهوبين بين فرق العمل المختلفة، وتكليفهم بمهام لم يسبق لهم أدائها، فيتم ضمان هذه الطريقة اكتساب الموظف الموهوب مهارات جديدة في وظائف مختلفة، ولن يصبح العمل مملا بالنسبة إليه، لأنه سيواصل التعلم، وبعد ذلك يجب ترقية الموظف الموهوب إلى المستوى الإداري الأعلى، لأنه يتقن جميع مهام الموظفين في المستوى الإداري الذي عمل فيه ذات يوم.³ كما تعتبر الترقية من أهم مطالب الموهوبين والتي تزيد من ولائهم للمنظمة وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة، وتولد الحافز لديهم لتحسين أدائهم، وهي تشجع على التدريب وتنمية المهارات وتنفي الحاجة للاستعانة بأفراد من الخارج.⁴

¹ اد مايكلز وآخرون، مرجع سابق، ص 3.

² كاس ثورن، أندي بيلانت، مرجع سابق، ص 37، 120.

³ اد مايكلز وآخرون، مرجع سابق، ص 8.

⁴ جيفري فيفر، مرجع سابق، ص 4.

ومن أجل معرفة ما يريده الموهوبون خلال مساراتهم المهنية يجب إشراكهم في تحديد الأهداف والتخطيط لتقدمهم، ومساعدتهم عن طريق التوفيق بين ما يريدونه من عملهم مع احتياجات المنظمة، فهذه الطريقة تساعد على فهم فرص النمو والتقدم. فيمكن للمنظمة أن تعقد اجتماعات بين الموظف ومسئوله المباشر من أجل تقييم الأداء وتحديد الأهداف وفي الأخير تحديد مخطط التطوير.¹ وهكذا يكون الموظف الموهوب قد شارك في تطوير مساره المهني. ثم تقوم الفرق

الإدارية باجتماع لتبادل المناظير حول تطوير المسارات المهنية للموهوبين، لتحديدها بشكل فعال وتحديد مقترحات التطوير الوظيفي.²

د- المرونة والاستقلالية

يعتبر حصول الموهوبين على المرونة والحرية الكاملة من عوامل التحفيز والولاء للمنظمة، فيجب توفير بيئة يرغب العاملون في الانضمام إليها والعمل فيها بدلا من التي يجب العمل فيها دون أي رغبة أو متعة. فيجب السماح لهم بالعمل في الأوقات والأماكن التي يعتقدون أنه بإمكانهم أن يقدموا فيها أفضل ما لديهم من إمكانيات، كما أن الموهوبين لا يحبون أن يفرض عليهم البقاء داخل الإطار المخصص لهم عندما يكون لديهم القدرة على العمل في مجموعة مختلفة من المجالات.³

وينبغي تحقيق أكبر قدر من الاستقلالية لهم، بتخفيف الرقابة عليهم أو حتى الاستغناء عنها. لأنهم يرغبون في أن تثق فيهم المنظمة وأن يقوموا بأعمالهم من دون أية عوائق بقواعد وإجراءات بيروقراطية، فهم يحبون ويحتاجون إلى الاستقلالية من أجل قيامهم بأعمالهم والتحكم فيها بشكل فعال،⁴ وذلك من أجل تحقيق التفوق وسوف يشكل ذلك نقطة انطلاق هامة نحو التطوير المستقبلي للموهبة في المنظمة.

هـ- الغموض، التحدي، التجديد والحماس

يجب وضع الفرد الموهوب في مواجهة التحديات بشكل مستمر، لأن التحدي هو الذي يدفع المرء إلى بذل طاقاته وتعزيز مواهبه، بحيث أن التعرض للتحديات والمخاطر لا يشكل مشكلة بالنسبة للموهوبين ويمكنهم تحقيق نتائج مترابطة بغض النظر عن الظروف المحيطة. والشخص الموهوب يعتبر كل يوم جديد بمثابة تحدي جديد وفرصة جديدة، فينبغي توفير بيئة عمل مفعمة بالطاقة والنشاط والتجديد وتتوفر على الأمور والقضايا الغامضة التي تحتاج إلى حل العقدة والتخمين والتركيز والجهود العقلية الكبيرة، وأن تكون البيئة مشجعة على التوصل إلى أفكار جديدة ومبتكرة. وتعد مركزا للتفوق وأن تتميز بتحمل المسؤولية والتحلي بروح الخيال والإبداع والإثارة، وكل ذلك يتطلب التخطيط الدقيق وقيادة تتميز بالقدرة على إلهاب روح العاملين بالحماس.⁵

¹ Thomas V. Durgin, op.cit., p 3.

² Jean-Luc CERDIN, Emmanuelle de MENDITTE, op.cit., p 256,257.

³ كاي ثورن، آندي بيلانت، مرجع سابق، ص 21، 79، 116.

⁴ Fernando CUEVAS, Dominique BALLOT, **Les talents contradictoires des managers**, Tous Talentueux, Ouvrage collectif coordonné par Jean-Marie Peretti, Éditions d'Organisation ,Groupe Eyrolles, 2009, Paris,France, p53.

⁵ كاي ثورن، آندي بيلانت، مرجع سابق، ص 80، 125، 139.

و- مساعدتهم في استثمار مواهبهم

تعتبر مساعدة الموهوبين على معرفة أفضل الطرق للاستفادة من مواهبهم جزءا مهما في عملية تحفيزهم، حيث يصاب الأفراد بالإحباط نتيجة لأنه لا يمكنهم تنمية واستغلال مواهبهم وتطويرها في المنظمات التي يعملون فيها.¹ وبعد تحديد هذه السبل والطرق تترك لهم حرية اختيار من بينها الطريقة المناسبة أكثر للاستثمار في مواهبهم، فهو الشيء الأمثل من

أجل تحقيق النجاح للمنظمة، ويدخل في ذلك دور المدراء المتمثل في تبيان الخطوط العريضة لإستراتيجية المنظمة، وهذه الطريقة يتمكن الموهوبون من اكتشاف فرص التطوير المتوافقة مع إستراتيجية المنظمة، ويتعرفون على الدور الذي يسمح لهم بتقديم المساهمة للمنظمة.²

ز- الثقافة، الرؤيا والقيم

يجب أن تحرص المنظمة على تكوين ثقافة ممتازة تعتمد على المشاركة في القيم والمعتقدات بين الإدارة وكل العاملين فيها، بحيث تكون عادلة وموضوعية ومبنية على أسس سليمة، بحيث يظهر العاملون التزامهم على المستوى العاطفي والعقلي والسلوكي وتظهر قيادة المنظمة مشاركتها والتزامها من خلال معاملاتها وسلوكياتها وتوجيهاتها، فالمنظمات التي تحقق النجاح الباهر في عملية إدارة الموهبة هي التي تتحدد فيها رؤية وقيم المنظمة مع رؤى العاملين وقيمهم.³

ح- استخدام طريقة "تحفيز الذات" في تحفيز الآخرين

ومن الطرق الجيدة في تحفيز الموهوبين هي أن يطبق القائم بالتحفيز على الموهوبين طريقة تحفيز الذات، أي كيف يقوم بتحفيز ذاته (نفسه) عندما يود القيام بأمر ما أو يرغب في تحقيق طموح معين، فهذه الطريقة يمكن التقرب أكثر من الموهوب وشخصيته والرغبات والطموحات، وبالتالي يسهل التعامل معه وتحفيزه بشكل فعال، هذه الطريقة يعرضها "كاي ثورن" و"آندي بيلانت" من خلال النموذج التالي:

- ما الذي أعرفه عن نفسي: يمكنك أن تتعرف على نفسك وشخصيتك أكثر باكتشاف سماتك الشخصية، مهاراتك، ذكائك، آمالك، مخاوفك، توجهاتك وسلوكياتك، وذلك من خلال اجتياز الاختبارات، كاختبارات التقدم للوظائف واختبارات الذكاء والثقة بالنفس فهي تكشف عن الخصائص الخفية للفرد، فكلما زاد مقدار ما تعرفه عن نفسك ازداد فهمك لردود أفعالك في كل المواقف.

- ما الأشياء التي أنجح فيها بالفعل: وتتم معرفتها بوضع قائمة للأشياء التي تؤديها بنجاح ونقاط القوة لديك، مثل القدرة على إقناع الآخرين، استخدام الحكمة أو المعرفة أو الخبرات الخاصة، الخ.

- ما الشيء الذي أرغب في تطويره أو فعله على نحو أفضل: إن سعيك لفهم نفسك وقدراتك وتحديد نقاط ضعفك تزيد من قدراتك وكفاءاتك والإيمان بها وبالثقة في نفسك. ومن ثم يمكنك تناول القضايا والتحديات الحقيقية بسهولة وفعالية أكثر.⁴

¹ المرجع نفسه، ص 80.

² Fernando CUEVAS, Dominique BALLOT, op.cit., p53.

³ كاي ثورن، آندي بيلانت، مرجع سابق، ص 16.

⁴ المرجع نفسه، ص 131-133.

- كيف أتعامل مع الضغوط: ستحتاج إلى التعرف على الأشياء التي جعلتك تقع تحت وطأة الضغوط، ثم البحث عن الطرق للتكيف معها والطرق التي تمكنك من مواجهة التحديات التي تصادفها، وبالتالي استعدادك بشكل فعال من أجل ذلك.

- ما الشيء الذي سيحثني على اتخاذ الفعل: إذا تعرفت على الشيء الذي يمكنك من تحفيز وتشجيع نفسك، وكيف يمكنك تحقيق طموحاتك بطريقة أسهل، ستجد فجأة أنه من السهل جدا البدء في العمل وتحقيق الهدف وأن تستمر على الطريق الذي رسمته.

- من أثق في آرائه: ما مدى استعدادك للاستماع للآخرين؟ وهل يمكنك إحداث تكامل بين وجهات النظر المختلفة مع رؤيتك الشخصية؟ فالاعتماد على الآخرين يغير من سلوكياتك وآراؤهم تساعد على تحقيق النمو والتطور والتوصل إلى فهم مواطن القوة لديك والمالات التي تحتاج إلى التطوير بشكل أفضل، فإنك تحتاج إلى معرفة من تثق في آرائهم وتطلب مساعدتهم لأن آراءهم تفيدك.

- ما أهم الأشياء في حياتي: من المهم القيام بعملية تقييم وتحديد الأشياء الأكثر أهمية بالنسبة إليك، خاصة إن كانت طموحاتك تنطوي على التحديات، فتحتاج إلى تحديد ما ترغب في رعايته وتحديد الأشياء الأقل أهمية بالنسبة إليك، فيمكنك التركيز على الأولويات.

- من الشخص الذي يمكنه حثي حقا على تحقيق طموحي: ربما تجد في حياتك شخصا أو اثنان ممن تعرف أن لديهم هذه القدرة الخاصة على تحفيزك وحثك على تحقيق طموحك، ومد يد العون إليك في الأوقات العصيبة، فيجب أن تثق فيه وتلجأ إليه.¹

المطلب الرابع: المحافظة على المواهب البشرية

تعتبر المحافظة على الموهوبين عامل أساسي لاستبقائهم في المنظمة، لذلك يستخدم "تسيير الكفاءات" أدوات خاصة لهذا الغرض، والمتمثلة في الآتي:

أولا: الخدمات والمزايا

من أجل المحافظة على الموهوبين على المنظمة أن توفر لهم الخدمات والمزايا المفيدة والمرضية، والتي نلخصها في النقاط التالية:

1- الخدمات الصحية: إقامة مركز طبي لمعالجة الموظفين وأسرهم بالمان، وتوفير التأمين الصحي ووسائل الإسعاف الضرورية، وكذا إقامة ندوات للتثقيف الصحي للموظفين.²

¹ المرجع نفسه، ص 131-135.

² نحو خطة مقترحة لإشباع الاحتياجات الفعلية للموظفين بوزارة الشؤون الاجتماعية بالرياض، دراسة بحثية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 153.

2- خدمات السكن: أن تضع المنظمة برامج تمليك مساكن خاصة للموهوبين بالتنسيق مع الشركات العقارية بأقساط ميسرة، وتوفير خصومات لهم بالمعامل السكنية.

3- خدمات تعليمية: إتاحة فرص الإبتعاث للموهوبين الراغبين في مواصلة دراساتهم العليا، وكذا التنسيق مع المدارس لإلحاق أبنائهم بها.

4- خدمات تثقيفية: كتوفير قاعات مطالعة ومكتبة وانترنت للموظفين، وتوفير لهم مجالات ونشرات دورية، وإقامة محاضرات وندوات تثقيفية ومسابقات ثقافية.

5- خدمات ترفيهية: إقامة نادي رياضي للموظفين وإقامة مسابقات رياضية في المنظمة ومع منظمات أخرى، تقديم برامج رحلات كرحلات العمرة والحج،¹ وتوفير الاشتراك في مراكز الترفيه فمثلا في منظمة "برينسيبال فاينانشيال جروب" أقيمت ملاعب جولف صغيرة مغطاة داخل المكاتب كي يرفه الموظفون عن أنفسهم، وفي "مايكروسوفت" يقام حفل موسيقي كل يوم تمام الساعة الثالثة بعد الظهر، يشارك فيه كافة الموظفين الذين أصيبوا بالإرهاق بعد ساعات العمل الشاق، ثم يستأنفون أعمالهم.²

6- خدمات النقل: على المنظمة أن تتحمل نفقات نقل الموظفين، أي أن تدفع نفقات النقل للموظف يئمه للمنظمة، ونفقات سفره لإنجاز مهام تخص المنظمة وأن يكون ذلك بأنسب الطرق والوسائط، وكذلك في حالة انتقاله من مقر عمله إلى مقر عمل جديد واستلزم الأمر تغيير مكان الإقامة فعليها أن تدفع نفقات نقله وأسرته.³

7- تحقيق الانسجام بين الحياة العملية والحياة الشخصية: فعلى المنظمة أن تطبق سياسة متكاملة لهدف إلى خلق التوازن بين المهنة والحياة العائلية، كمنح المهنيين مرونة في مواعيد الحضور والانصراف مع إمكانية العمل في المنزل أحيانا،⁴ أو مثلا أن تسمح للموظف أو الموظفة بإحضار طفلها معها إلى مكان العمل إن كان الأمر لا يضر بمصلحة المنظمة، وهذا مثلما تطبقه شركة "هيلث أسوسييتش" المتخصصة في الرعاية الصحية، كما أن هذه الشركة قد أعلنت عن فيلم فيديو لتعليم تربية الأطفال فتهافت العديد من الموظفين لطلب نسخة خاصة منه. حيث أن مثل هذه اللفتات والترتيبات تشبع البهجة والحبور في قلب الموظف ما يولد لديه شعورا بالرضا، وهو ما يزيل عنه القلق ويهدئ من الصراع النفسي لديه، كما يعمق حب الموظف لمنظمتها التي تم بزوجته وأطفاله، وهو بدوره - عندما يمتلك صفاء الذهن وراحة البال - سيعتني بمصالح المنظمة أكثر.⁵

¹ المرجع نفسه، ص 153-156.

² المرح في بيئة العمل أكثر الأمور جدية، في الموقع الإلكتروني: <http://forum.illaftain.co.uk/t11309> ، بتاريخ: 2010/10/24.

³ نظام الانتقال والسفر، في الموقع الإلكتروني: <http://www.csb.gov.jo/Legislations/Systems/Travel.aspx> ، بتاريخ: 2010/10/13.

⁴ المرح في بيئة العمل أكثر الأمور جدية، مرجع سابق.

⁵ جيم هيريس، كيف توقع الموظفين في حب شركتك، مجلة خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال، العدد 22، 1996، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، نوفمبر، ص 3.

ثانيا: الأمان الوظيفي

الأمان الوظيفي هو ضمان للموظفين الاستمرار في العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم وأداؤهم مرتفعا، حيث يجب تطبيق سياسة تمنح المهنيين الشعور بالأمان، فيمنح هؤلاء بدورهم للمنظمة الولاء والتميز في الأداء، فحتى وإن لم تضمن لهم وظيفة دائمة فيجب أن تحقق المنظمة للموظف الموهوب "المستقبل الوظيفي" أي الوعد بإمداده ودعمه بكل الفرص

المتاحة لتنمية مهاراته، بحيث إن تم إلغاء وظيفته التي يشغلها يمكن أن يتم تعيينه في قسم آخر لأنه يمتلك المهارة المطلوبة في مجال عمل آخر، كما أن تخويف الموظف بفقدان وظيفته يعتبر أسوأ أنواع التحفيز لأن الموظف الذي يعمل تحت ضغط فقدان الوظيفة، سيضطرب في عمله، أما في حالة تحرره من هذا الخوف سيقابله بمزيد من الالتزام في العمل والولاء للمنظمة.¹

ثالثاً: العلاقات الوظيفية

وتتمثل في التركيز على النقاط التالية:

1- إسقاط الحواجز المعنوية: كثير من المديرين ورؤساء الأقسام يتخذون بأهداف زائفة كفرض السيطرة والمهابة، فيمعنون في تقسيم رعيتهم إلى مستويات إدارية كل منها يسيطر على المستوى الأدنى منه، فإن كانت المنظمة تنتظر من موهوبيها العطاء المخلص والأداء المبهر فعليها أن لا تقسم الأفراد إلى فئات وطبقات بيروقراطية أولى وثانية وثالثة وتقييم بينها سلسلة من الحواجز الوهمية، فأكبر حاجز معنوي هو "المستويات الإدارية المتعددة" حيث كلما قدم جسر المشاركة، وكلما زادت المسافة بين الرؤساء وبين الموظفين كلما زاد الحاجز المعنوي الذي ينمي داخل هذا الموظف الشعور بأنه يعمل لحساب الغير. كما أن فرض الألقاب وغيرها من الرسميات والشكليات البالية ما هي إلا الجانب الظاهر من الحواجز التي يقيمونها ليثبتوا لأنفسهم أنهم حقاً مديرون. وكمثال من الواقع هناك 215.000 موظف موزعون على 140 دولة يؤلفون شركة ناجحة وهي شركة ABB التي رأس مالها 25 مليار دولار، وهم موزعين على ثلاث مستويات إدارية فقط.²

2- إدارة الصراع: لا تكاد تخلو المنظمات من الصراع، والموهوبون هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، إذ أن موهبتهم وإنجازهم يمدد المنطقة الهادئة للخاملين والمتقاعدسين، وإدارة الصراع تحتاج إلى الحكمة والاستماع المتكافئ لجميع الأطراف وحسن إدارة الحوار في ضوء السعي الدائم للتوصل إلى اتفاق عادل يرضي جميع الأطراف لكنه ينتصر لمصلحة العمل أولاً وأخيراً.

3- الاتصال المفتوح والشعور بالتلاحم والانتماء: إن الحفاظ على الموهوبين يحتاج من القادة التمتع بخبرة الاتصال وتوصيل الرسائل بفعالية، والحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية³

¹ المرجع نفسه، ص 6، 7.

² المرجع نفسه، ص 4، 5.

³ حسن محمد، مرجع سابق.

حتى في حالات الفوضى، إذ أن تحديد مصادر التشويش تعتبر أولى الخطوات في علاج آثاره، ومن ثم الانطلاق من قاعدة صلبة تقوم على معرفة نقاط الضعف والقوة من أجل تحقيق ما تصبو إليه المنظمة من أهداف، وهذا الاتصال يشمل العلاقة بين الموظفين والرؤساء وكذلك بين الموظفين مع بعضهم في كل مستويات المنظمة، وحيث لم يجد علماء النفس شعوراً إيجابياً ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات بقدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فكل موظف يتوق لأن يشعر برابطة تشده إلى مكان عمله، فيصبح هذا المكان أكثر من مجرد مورد رزق، وهذه الرابطة لا تنمو

أو توثق إلا بالاتصال المفتوح، وان أراد المدير أن يعرف إن كان موظفوه يشعرون بتلاحم حقيقي مع المنظمة أو لا عليه النظر في مدى تحقق النقاط التالية:

- يتكلم الموظفون مع المسؤولين والزملاء دون خوف، ويجدون آذانا صاغية لآرائهم؛
 - ألقم على دراية بما يدور في مختلف الأقسام؛
 - ألقم يتقنون ويحسنون العمل بناء على الالتزام الذاتي وليس إذعانا لعقوبات رادعة.¹
- والموهوبون بدورهم سيتفهمون احتياجات العمل والمنظمة إن كان القادة يتفهمون احتياجاتهم، ويخلق هذا التلاحم بالإصغاء للموظف فهو لا يقل أهمية عن الإصغاء للعميل، حيث يقول "جيم هيريس" في كتابه "كيف توقع الموظفين في حب شركتك": "تنفق الشركات الكبرى ملايين الدولارات على بحوث التسويق واستطلاعات الرأي بشتى رسائلها، وذلك لمدف فهم أعمق لسلوك العميل. ولكن كل هذه الجهود تضيع هباء وتصب قبض الريح إن أغفلت الإصغاء للموظف الذي يصنع العميل".²

المبحث الثالث: مقارنة بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب

من خلال هذا المبحث سنتطرق لمقاربة حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تتعلق مباشرة بالموهوبين وهي مقاربة "إدارة المواهب"، التي لقيت التميز والنجاح في عالم الأعمال لما لها من الدور الكبير في جذب المواهب للمنظمة واستبقائها. لذا سنقوم من خلال هذا المبحث بمقارنتها مع مقاربة "تسيير الكفاءات"، لنستنتج الفرق بين المقاربتين والعلاقة بينهما.

المطلب الأول: إدارة المواهب كمدخل حديث في إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة المواهب حديثة الظهور مقارنة بتسيير الكفاءات، وانطلقت هذه المقاربة من وظائف إدارة الموارد البشرية لتمييز فيها بأشكال خاصة، وتحصرها وتكيفها لصالح المورد البشري الموهوب. لذا خصصنا هذا المطلب للتعرف على مفهوم إدارة المواهب، وتداعيات ظهوره، وكذا سنتعرف على نظام هذه المقاربة الحديثة.

¹ جيم هيريس، مرجع سابق، ص3.

² المرجع نفسه، ص3.

أولاً: تعريف إدارة المواهب

وتتلخص أهم التعاريف التي أعطيت لإدارة المواهب في الآتي:

يقصد بـ "إدارة المواهب" ما تقوم به المنظمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها.¹

وتعرف إدارة المواهب كذلك على أنها عملية اجتذاب الموظفين ذوي المهارات العالية وإدماجهم، وتطوير والحفاظ على الموظفين الحاليين لتحقيق أهداف العمل الحالية والمستقبلية.²

تعريف قاموس Glossary: إدارة المواهب هي العملية التي تستخدمها الإدارة لربط المهوبة بأهداف العمل للتقليل من تكاليف العمل، وتحسين جودة الاستخدام، وتخفيض المخاطر، وتحقيق مستويات عالية من الأداء.³ وتعرف كذلك بأنها: عملية تكاملية تشمل الاحتفاظ بالموظفين المتميزين والحاليين وتنميتهم وجذب موظفين موهوبين جدد ذوي مهارات عالية وتنميتهم وخلق بيئة تنافسية.⁴

ويعرفها رحاب شريف بـ"الإجراءات الإدارية التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل استقطاب للعناصر التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل في المنظمة، ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعياً للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة والتأثير من خلالها على الآخرين".⁵

من خلال هذه التعاريف، نقدم التعريف الآتي لإدارة المواهب:

"إدارة المواهب تمثل تطبيق مجموعة من العمليات والآليات المتمثلة في جذب وتوظيف المواهب البشرية، وتطوير وتنمية هذه المواهب والمحافظة عليها".

ثانياً: ظهور مفهوم إدارة المواهب

يعتبر التقدم الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة دافعا أساسيا لظهور مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم "إدارة المواهب" والذي يعتبر من المعارف الحديثة والمهمة في العالم المتقدم. وإدارة المواهب كمفهوم ظهر سنة 1990، لإضافة تطورات عديدة في إدارة الموارد البشرية حيث يتم التركيز من خلالها أكثر على مواهب الموظفين، ففي ذلك الوقت اعتبرت الحل لكل المشاكل في المنظمات.⁶

¹ الاتجاهات والأدوار الجديدة في إدارة الموارد البشرية، في الموقع الإلكتروني: http://www.ehrma.net/Events/Presentation81_72366.ppt ، بتاريخ: 2010/10/10

² Talent Management, site internet: http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management, consulté le: 13/12/2010.

³ Talent Management Glossary, SAIC Non-Disclosure Agreement, 2007, p4, site internet: <http://www.cornerstoneondemand.com/glossary>, consulté le : 18/06/2010.

⁴ حسن محمد، مرجع سابق.

⁵ رحاب الشريف، إدارة المواهب القيادية في المؤسسة التعليمية، ملتقى الإبداع والتميز الإداري، الدوحة، قطر، 2009/03/08 .

⁶ Nadine ANDRIATORAKA et autres, **du management des compétences au management des talents**, mémoire d'expertise, MBA MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE, 2006-2007, p13.

وقد تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة من قبل "دافيد ولتكينز" في مقال نشره سنة 1998. وقد سعت العديد من المنظمات العالمية الطموحة إلى تطوير عملياً وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها وفق هذا المفهوم واستراتيجياته العملية،¹ حيث كانت المنظمات سابقاً تقوم بجهود هائلة لاجتذاب الموظفين إليها، لكن تخصيص القليل من الوقت لتطوير واستبقاء المواهب، أما إدارة المواهب فتصمم وفق إستراتيجية العمل ويتم تنفيذها في العمليات اليومية للمنظمة.²

ثالثاً: نظام إدارة المواهب

يتلخص نظام إدارة المواهب في العناصر التالية:

- جذب الموهوبين: على المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل العمالة، وتتلخص في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي ونتيجة لذلك ستمكن من جذب أفضل الأفراد إليها.
- اختيار الموهوبين: ينبغي على المنظمة تنفيذ برنامج جيد لاختيار المواهب وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي.
- استبقاء المواهب: ينبغي التمسك بـ هؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسيين فهم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جدا، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات الاحتفاظ بالموهوبين من نظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية.
- الاعتراف بالموهوبين: بتقديم تقارير تقييمية للموظفين عن أعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاوله اكتشاف نقاط قوتهم، كذلك بتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها.³

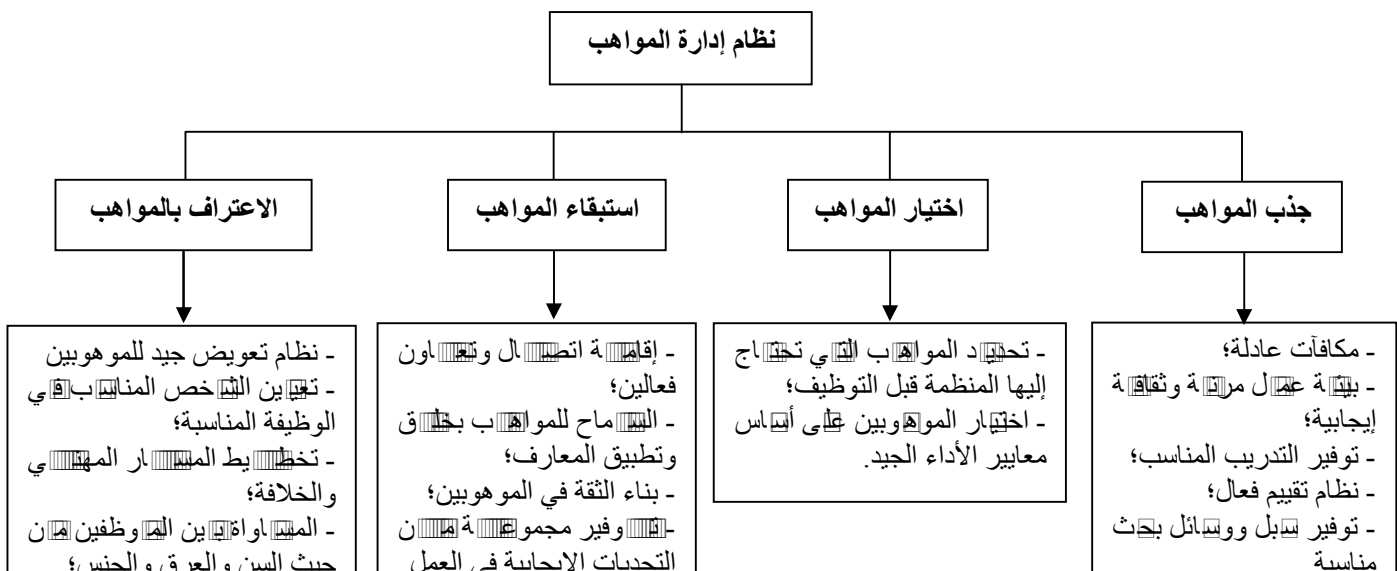
والشكل الموالي يبين العناصر الأربعة بتفصيل أكثر

¹ حسن محمد، مرجع سابق.

² Talent Management, site internet: http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management, consulté le: 13/12/2010.

³ Rohan Kaple, and others, TALENT MANAGEMENT it takes talent to spot talent, site internet: <http://www.scribd.com/doc/36725417/MS-Talent-Management-on-03-08>, consulté le: 29/01/2011.

الشكل (1/2): نظام إدارة المواهب



المصدر: Rohan Kaple, and others, **TALENT MANAGEMENT it takes talent to spot talent**, site internet: <http://www.scribd.com/doc/36725417/MS-Talent-Management-on-03-08>, consulté le : 29/01/2011

المطلب الثاني: مقارنة بين إدارة المواهب وتسيير الكفاءات

حسب تحليل البروفيسور "بيار ميرالي **pierre mirallés**" من جامعة "Montpellier" فإن نموذج إدارة المواهب يتعارض نقطة بنقطة تقريبا مع نموذج تسيير الكفاءات، بحيث أن نموذج إدارة المواهب تم بناؤه من خلال العوامل الأساسية التي شكلت حالة عدم التأكد التي تتميز بها بيئة المنظمة ومتطلبات الأداء الفردي وفقا لوجهة النظر هاته. وإدارة المواهب هي نمط إداري أعلى في تطبيقات الإدارة داخل المنظمات والذي يناسب ظهوره في المنظمة زيادة التعقيد التنظيمي تحت ضغط المنافسة المفرطة، ونتيجة لذلك لا يمكن تصور إدارة المواهب كنموذج عالمي بل مجموعة متناسقة من المفاهيم والتطبيقات التي تكون نظم فريدة للمنظمة مع زيادة التركيز على الأفراد ومواهبهم.¹

أعمال pierre mirallés تقودنا إلى تعريف "إدارة المواهب" بمقابلتها ومقارنتها مع "تسيير الكفاءات" والشكل الآتي يوضح أهم نقاط الاختلاف بين النموذجين للباحثين Juliette ، nadine andorioraka

¹ Pierre Mirallès, op.cit, p 40,41

Sophie guerdin, Ségolène du couedic, brunelot كما أضافوا مقارنتهما مع نموذج "تسيير المؤهلات" الذي سبق ظهوره تسيير الكفاءات. حيث تعرف **المؤهلات** بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لممارسة وظيفة معينة".¹ أما **تسيير المؤهلات** فهي تعني "التطبيقات التي تختص بترتيب الموظفين، وتطويرهم ونشر مهاراتهم، وتحديد المؤهلات التي تتطلبها أدوار العمل، وكل مؤهلات الموظفين".²

الشكل (2/2): مقارنة بين إدارة المواهب وتسيير الكفاءات وتسيير المؤهلات

بداية عولمة الاقتصاد
زيادة المنافسة
المتطلبات الجديدة للمستهلكين
1970

فرط المنافسة
العولمة
التسيير بالمشروع الواحد، التأقلم السريع
1990



- عقد العمل مدى الحياة، كل وقت الموظف للعمل
- نظام التعويض مبرمج حسب الإنتاجية
- الترقية عمودية حسب الخبرة والأقدمية

- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
- نظام التعويض حسب الكفاءة والأداء
- المسار المهني - مرجعية الكفاءة
- التدريب "مدى الحياة"
- المنظمة المتعلمة
- تطوير الكفاءات والأداء

- عقد العمل: مهنة مستقلة
- التعويضات وفقا لسوق العمل
- الديناميكية وفرط الحركة
- تقييم الأداء الفردي والأداء التنظيمي
- التأطير الفردي

المصدر: Nadine ANDRIATORAKA et autres, **du management des compétences au management des talents**, mémoire d'expertise, MBA, MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE, 2006-2007, p15.

¹ Muriel DESSERTENNE, **FICHE D'AIDE AU PROFESSEUR : CONTENUS, QUALIFICATION**, Lycée de la Herd-book, Nantes, Maguy Péréa, France, février 2005, p 1.

² **Gestion de qualifications**, site internet: http://www.worldingo.com/ma/enwiki/fr/Skills_management, consulté le: 26/01/2011.

فهذا الشكل يبين لنا أوجه الاختلاف بين المقاربات الثلاثة، حيث تختلف في المضمون والسياق والمفاهيم، ويعتبر هذا الاختلاف ناتجا من جوهر كل إدارة من هذه الإدارات، ومرتبطا بأهدافها والمحور الأساسي في كل منها (المؤهلات، الكفاءات، المواهب)، ويرجع كذلك للظروف والعوامل التي أدت إلى ظهور كل إدارة.

كما يمكن مقارنة إدارة المواهب وتسيير الكفاءات وتسيير المؤهلات انطلاقا من مجموعة من العناصر وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1/2) نموذج إدارة المواهب مقابل نموذجي تسيير المؤهلات وتسيير الكفاءات

إدارة المواهب	تسيير الكفاءات	تسيير المؤهلات	
---------------	----------------	----------------	--

البيئة	مستقرة	محفوفة بالمخاطر	عدم التأكد
الإستراتيجية	النمو	التكيف	التمايز
إدارة الموارد البشرية	الاستعمال العقلاني للوقت	المرونة الوظيفية	تعزيز الموارد النادرة
مبدأ تخصيص العمل	قواعد التسلسل الهرمي	السوق الداخلي	السوق الخارجي
طبيعة الوظائف	منصب عمل	وظيفة	مكان العمل
طبيعة العامل المؤثر	الأوامر	الحوافز	الثقة
نوع القيادة	رئيس	مدير	مدرب
المعرفة	المنظمة العلمية	نظام المعلومات	الاكتشاف
مصدر تحسين الأداء	الجهود	التخصص	التحضير والتدريب
معايير التقييم	الفعالية	الكفاءة	التميز
التعويضات	ثابتة	متغيرة	ثابتة + تقاسم الأخطار والنتائج
المصدر الأساسي للولاء	الأمان	الاعتراف بالفرد وتقديره	المتعة في العمل
طبيعة علاقة العمل	تثمين الوقت وارتباط الأجر به	ارتباط الأجر بالخدمة التي يقدمها الموظف	الإنتاج المشترك في العمل
مسئولية المسار المهني	المنظمة	المنظمة+الموظف	الموظف

المصدر : Nadine ANDRIATORAKA et autres, **du management des compétences au management des talents**, mémoire d'expertise, MBA :
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE, 2006-2007, p41.

هذا الجدول يبين الاختلاف من جوانب أخرى، وهذا ما يساعدنا على التمييز أكثر بين المقاربات، وكل هذه الجوانب والاعتبارات لها الأثر الكبير في تسيير وتنمية المورد البشري وفي تحقيق أهداف المنظمة.

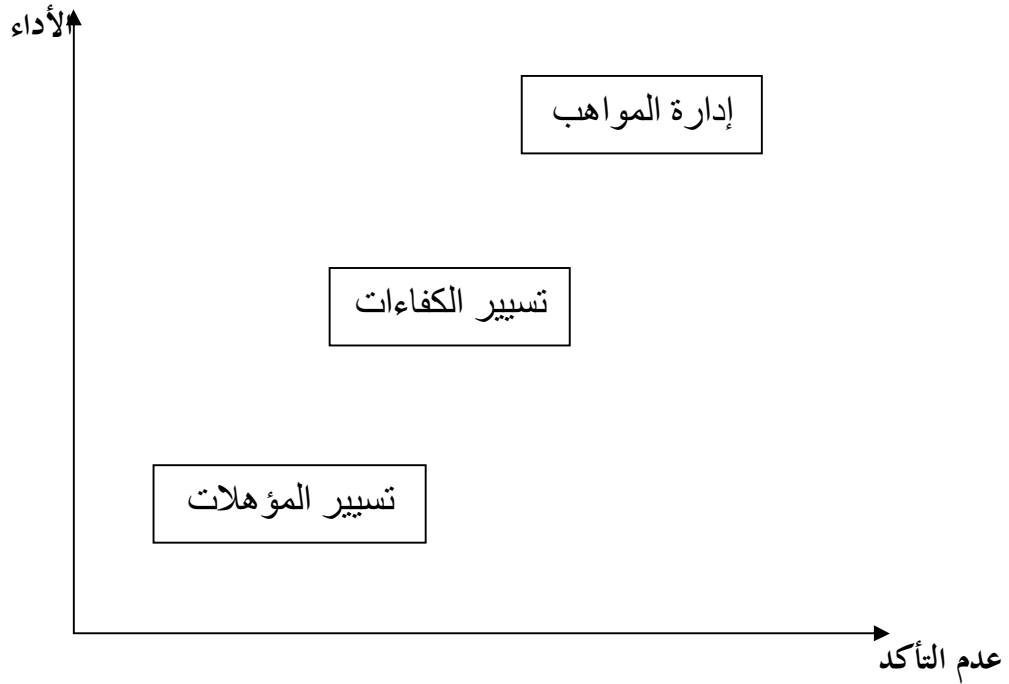
وحسب pierre mirallés فإن عوامل ظهور إدارة المواهب في أي منظمة هي:

- عندما تكون المنظمة في حالة عدم التأكد فيا يخص فرص الفوز بالحصص والمكانة الكبيرة في السوق وتحقيق التفوق والريادة، والذي بدوره يتعلق بأداء المنظمة خاصة عندما تكون في وضع متأزم ما يتطلب وجود أشخاص متميزين في أدائهم.

- عندما يتمحور الأداء الجيد للمنظمة في أداء بعض الأفراد الذين يعتبرون الأساسيين فيها (الموهوبون) والذين يتحكمون في العمليات الحرجة [1] بحيث يكون الأداء الفردي واضحا ومحددا في النتيجة النهائية.

هذان العاملان يجعلان من مفهوم الموهبة ليس مهما فقط بل محور أساسي في الإدارة.¹ وهو ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل (3/2): ظهور إدارة المواهب



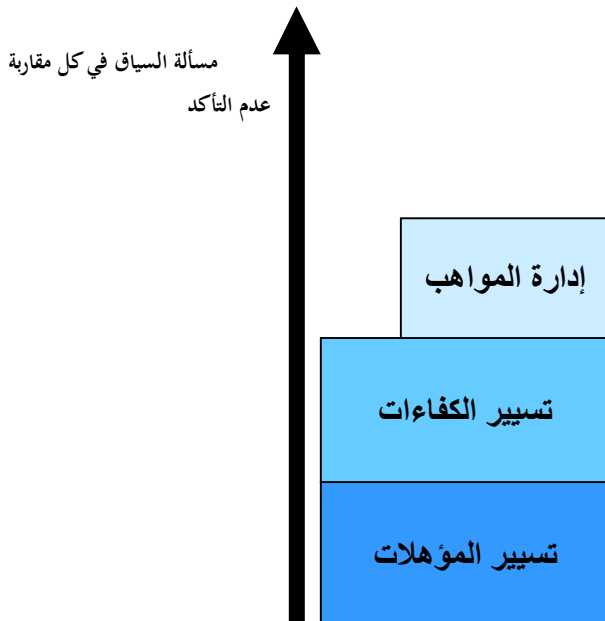
المصدر: Pierre MIRALLES, la gestion des talents émerge d'un nouveau modèle de management, REVUE MANAGEMENT & AVENIR, N° 11, janvier 2007, p 34.

من خلال الشكل يتضح أنه كلما زادت حالة عدم التأكد في بيئة المنظمة، كلما تطلب الأمر أداء أعلى فتظهر حاجة المنظمة للأفراد الموهوبين ومن ثم تحتاج إلى إدارتهم فتلجأ إلى انتهاج "إدارة المواهب".

¹ Nadine ANDRIATORAKA et autre, op.cit, p14

وهذا المخطط الموالي للباحثة nadine andriatoraka وزملائها والذي تم تصميمه بناء على المخطط السابق لبورتر (ظهور إدارة المواهب).

الشكل (4/2): مخطط ظهور إدارة المواهب منشأ على أساس نموذج "pierre mirallés"

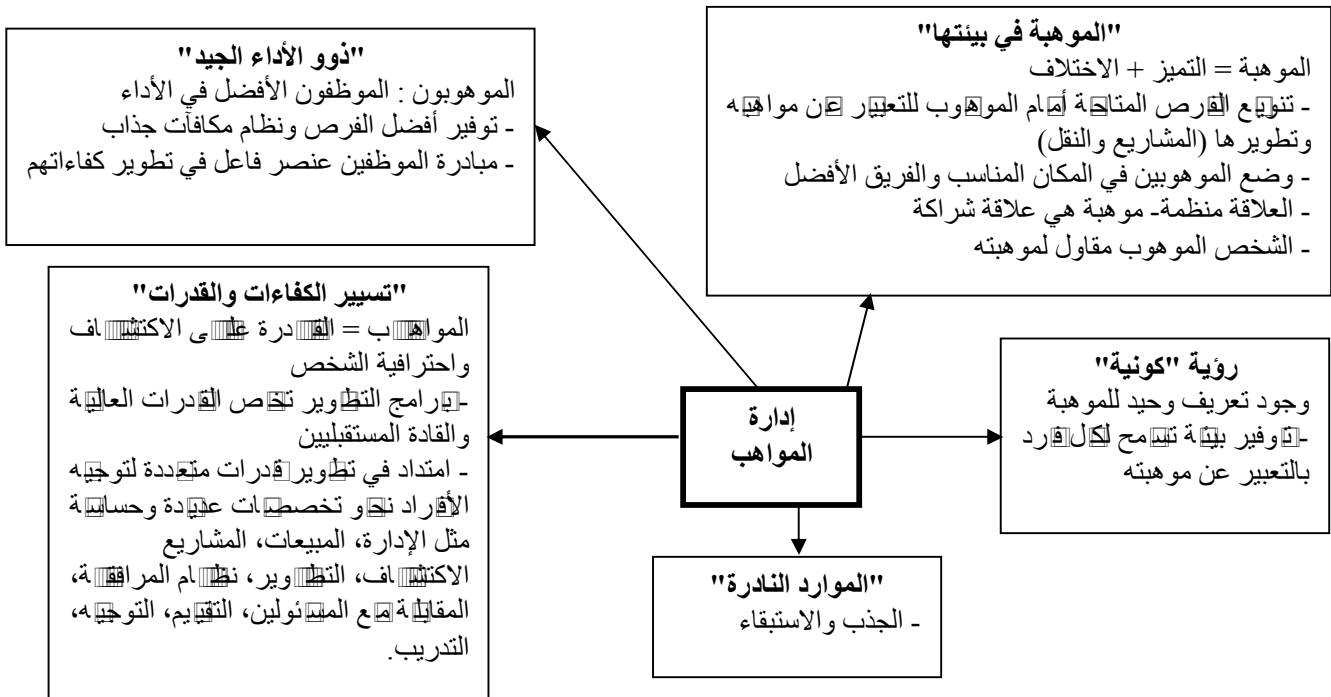


يبين هذا المخطط أن إدارة المواهب لا تتعلق بكل الأفراد بل تخص الموهوبين فقط، وهو ما تؤكد عليه نادين وزملاؤها بقولهم أن: "الموهبة ليست دائما العامل الأساسي لأداء أي منظمة، وإدارة المواهب لا تخص كل الأفراد ولا كل المنظمات".

المطلب الثالث: تكامل تطبيقات تسيير الكفاءات مع إدارة المواهب

يمكن النظر لإدارة المواهب من عدة زوايا: الموهبة في بيئتها، الرؤية الكونية، أصحاب الأداء الجيد، الموارد النادرة، تسيير الكفاءات والقدرات، بحيث من خلال كل زاوية يتبين الدور الأساسي لإدارة المواهب والمفاهيم المرتبطة بها وهو ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل (5/2): تقديم لمختلف الرؤى لإدارة المواهب



أ- **رؤية تسيير الكفاءات والقدرات:** وهي الرؤية المهيمنة أكثر في إدارة المواهب تركز على تطوير الكفاءات وتطوير قدرات الموهوب في المنظمة وتتركز على التفردية في تسيير الموارد البشرية.¹ فيتضح لنا من خلال هذا أن إدارة المواهب تعتمد على تطبيقات تسيير الكفاءات.

فحتى وان كان هناك تطور في السياق بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب خاصة مع زيادة حدة المنافسة إلى غيرها من العوامل السابقة ما يؤدي بالمنظمة إلى الانتقال إلى نموذج إدارة المواهب، فإن هذا الأخير يحتاج وبشكل كبير لأدوات تسيير الكفاءات، وحسب "بيار ميرالي" فإن النماذج الثلاثة تتكامل مع بعضها.²

ب- **تكامل أدوات تسيير الكفاءات مع تطبيقات إدارة المواهب:** وذلك من خلال الآتي:

- تحسين جودة التوظيف من خلال تحديد أفضل المرشحين لشغل الوظائف، وذلك من خلال تحديد المعارف والمهارات والسلوكيات الحالية، والارتكاز على القدرات المعرفية والمهارات والأداء الأفضل والسلوكيات المطلوبة للنجاح؛
- التعرف على موهوبي المنظمة وتحديدهم من خلال المعارف العملية والمهارات المتخصصة والسلوك الذي ينح الأداء الجيد؛

- يساعد على تحديد الثغرات والنقائص في مهارات ومعارف وسلوكيات القوى العاملة، ودمج أدوات التعليم والتدريب اللازمة لتمكين الموظفين من سد هذه الثغرات؛

¹ Ibid, p57

² Ibid, p15

- ضمان أن معارف وكفاءات الموظفين والجهود التعليمية والتطويرية والاستثمارات ترتبط بقيم ورؤية وإستراتيجية وأهداف المنظمة؛

- تحسين أداء وإنتاجية الموظفين وزيادة في إيرادات كل موظف وخفض معدل دوران العمل؛
- تطوير القدرات العالية للموهوبين بسرعة كبيرة وتوفير يد عاملة مرنة بشكل متزايد؛
- إعطاء الأولوية لتحديد وتطوير الكفاءات المحورية للمنظمة ومجموعة المهارات المشتركة وقاعدة المعارف لأصحاب الأداء العالي، والتي تحرك قرارات المنظمة وتزيد من نجاح الموظفين في أداء الأدوار الوظيفية الخاصة؛
- نموذج تسيير الكفاءات يساعد على وضع الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب وبالمهارات المناسبة؛
- تمكين الموظفين الموهوبين من تحديد ومتابعة تطوير مساراتهم المهنية، وربط أجر اليد العاملة بالأداء، وهو بذلك يجعل المنظمة مكان جاذب للموهوبين؛

- التركيز الكبير على تقييم الأداء ورؤية مدى تحقق الأهداف، كما أن تقييم الأداء في "تسيير الكفاءات" يتم بشكل موضوعي أكثر، وذلك من خلال ربط معايير التقييم بالكفاءات وتحقيق أهداف المنظمة؛¹
- يساعد نموذج تسيير الكفاءات في تطوير وبناء ثقافة الأداء العالي.²

وتقدم "ساندي غوديت" نموذج يشرح دور تسيير الكفاءات في إطار إدارة المواهب، والذي يتلخص في الآتي:

ج- نموذج تسيير الكفاءات من أجل الحصول على أفضل المواهب: باعتباره مقارنة نظامية تساعد على:

- تحديد وتوضيح المعرفة والمهارات اللازمة للمنظمة؛

- ربط هذه المعارف والمهارات مع إستراتيجية الأعمال للمنظمة؛

- وضع خارطة لتطوير المواهب: وثيقة متطلبات الوظيفة؛

تحديد الموظفين الموهوبين المؤهلين لتلبية متطلبات الوظيفة؛

تطوير إستراتيجية لسد الثغرات في المعارف والمهارات.

وتضيف: "نموذج تسيير الكفاءات يستخدم معايير لقياس الأداء المتميز، ويدخل في خطط تنمية الأداء الفردي"، وتصف

علاقة الربط بهذه الطريقة:

* تسيير الكفاءات هي الأساس في إدارة الأداء؛ * نظام إدارة الأداء هو المحرك الذي يدفع إدارة المواهب؛

واستخدام تطبيقات "تسيير الكفاءات" لإدارة المواهب هو الأساس في توفيق أصول رأس المال البشري مع إستراتيجية

الأعمال لخلق القيمة للمنظمة، ويجب أن يتم تنفيذ هذا الدمج بعناية، واستخدام نظام إدارة الأداء بحكمة وأن يكون

مبني على نظام جيد وفعال لتسيير الكفاءات.³

ومنه فإن إدارة المواهب ظهرت كإدارة تكميلية لتطبيقات إدارة المنظمات، وليست بديلاً لتسيير الكفاءات بل مكملة لها.

¹ Aberdeen Group, **competency management the link between talent management and optimum business results**, August 2007, p 2.

² Susan G. Manch, **core competency models for talent management**, Shannon & Manch.

³ Thomas V. Durgin, op.cit., p 4, 6.

خلاصة

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن المواهب البشرية لقيت الاهتمام الكبير مؤخراً من قبل المنظمات بعد التفطن للدور

الكبير الذي تلعبه في تحقيق كل ما تطمح له المنظمات من تميز وتفوق ورواج، فهي مصدر الإلهام والإبداع والابتكار،

كما تبين لنا كيف تساهم تسيير الكفاءات في مساعدة المنظمات على امتلاكها لهذا المورد، فدور تسيير الكفاءات يبرز

في كل من عمليات الجذب والاختيار للموهوبين، التطوير والتعليم والتدريب، الدافعية والتحفيز، المحافظة على الموهوبين،

وحيث أن السبل والآليات التي تستخدمها لذلك تعتبر مميزة ومختلفة عما هو معتاد في التعامل مع الموارد البشرية العادية،

بالإضافة إلى الدور الكبير لتسيير الكفاءات في سير إدارة المواهب من خلال إدماج أدوات تسيير الكفاءات مع تطبيقات

إدارة المواهب، ما يؤكد تكامل المقاربتين في عمليات إدارة المورد البشري الموهوب، فإدارة المواهب ليست بديلاً عن تسيير

الكفاءات بل تعتبر مكملة لها.

ولتأكيد فعالية تسيير الكفاءات من خلال دوره في جذب المواهب للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها، سنحاول من

خلال الفصل الموالي تجسيد هذا الدور في الواقع وذلك من خلال دراسة موضوع البحث بتطبيقه على المصحة الطبية

الجراحية سيدي ثامر المتواجدة بمدينة بوسعادة كميدان للدراسة.

الفصل الثالث

دور تسيير الكفاءات في جذب وتطوير المواهب البشرية واستبقائها في المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر - بوسعادة

تمهيد

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للجانب التطبيقي للدراسة، إذ تم اختيار المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر بمدينة بوسعادة كمثال لدراسة السبل والآليات التي يتبعها نظام "تسيير الكفاءات" لتمكين المنظمة من جذب وتطوير واستبقاء المواهب البشرية. حيث خصصنا لهذه الدراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: أدوات الدراسة ومبررات اختيار المنظمة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: تقديم عام للمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر؛

المبحث الثالث: سبل وآليات تسيير الكفاءات في الحصول على المواهب البشرية وتطويرها واستبقائها بالمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر.

المبحث الأول: أدوات الدراسة ومبررات اختيار المنظمة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بتعريف الأدوات التي استخدمناها في الدراسة الميدانية، والتطرق بعد ذلك لأسباب ومبررات اختيارنا للمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر كميدان لدراسة موضوعنا للبحث.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

تم انجاز هذه الدراسة الميدانية باستخدام أدوات بحث علمية والتي ندرجها في الآتي:

أولاً: الملاحظة العلمية

الملاحظة العلمية تعني "أن يقوم الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين سواء لفرد أو مجموعة من الأفراد في ميدان الدراسة، وتسجيل المشاهدات والوقائع وتجميعها"¹، بحيث حاولنا في هذا البحث ملاحظة ورصد كل المتغيرات

والتفاعلات والنشاطات والتوترات والاضطرابات ومختلف سلوكيات الموظفين، بملاحظتهم أثناء قيامهم بأعمالهم والعلاقات المتبادلة بينهم طبعاً في الحدود المسموح بها من طرف المنظمة، وكل هذا من أجل فهم أكثر لسير موضوع البحث في هذا الميدان لكن تبقى الملاحظة وحدها كأداة للدراسة غير كافية، فالأمر يحتاج إلى أدوات أخرى للكشف عن الواقع الحقيقي لسير الموضوع من أجل الوصول إلى الحقائق بشكل أفضل ومن ثم تحقيق أهداف البحث.

ثانياً: المقابلة الشخصية

بحيث يقوم الباحث بتحديد موعد لقاء مع مفردات البحث، يتم من خلاله إدارة النقاش والحوار بمجموعة من الأدوات، والتي من أهمها توجيه أسئلة بطريقة معينة وإثارة المفردة بمجموعة من المثيرات الحافزة، ومن خلال هذه المقابلة يتم تجميع الآراء والأفكار والدوافع والرغبات الخاصة بالمفردة،² وتم اعتمادنا في هذا البحث على المقابلة بشكل كبير، وكانت أكثر الوسائل تلبية لمتطلبات البحث، بحيث قمنا بمقابلات فردية مع المسؤولين والموظفين، طرحنا فيها العديد من الأسئلة المتعلقة بالموضوع مع محاولتنا لإثارة المبحوثين وجعلهم يتفاعلون مع الموضوع، وقمنا بشرح الألفاظ الصعبة والغامضة وحتى تغييرها في بعض الأحيان قصد تسهيل إيصال المفهوم للمبحوثين، كما قمنا باستقصاء أسباب اختيار الموظفين لاحتقال جواب دون الآخر. كل هذا من أجل الحصول على الإجابة الصحيحة وكل المعلومات اللازمة للبحث.

¹ محمد عبد الغني سعودي، محسن أحمد الحضيري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، ص 78.
² المرجع نفسه، ص 80.

ثالثاً: السجلات والوثائق

الاعتماد على السجلات والوثائق أمر ضروري لاستكمال البحث، بحيث استعنا بالسجلات والوثائق الموجودة في مختلف مصالح المصلحة ومنها سجل المستخدمين، سجل حوادث العمل، سجل الأجرة، سجل الوقاية والأمن وطب العمل.

المطلب الثاني: مبررات اختيار المنظمة محل الدراسة

تم اختيارنا للمصلحة الطبية الجراحية سيدي ثامر بمدينة بوسعادة ولاية المسيلة كميدان لدراسة موضوع البحث للأسباب التالية:

- كون هذه المصلحة تابعة للقطاع الخاص، واهتمامنا بالقطاع خصيصاً لما حققه من نجاح على المستوى المحلي والعالمي.
- ولأن المصلحة تعتبر متفوقة في مجال نشاطها مقارنة بمشاكلنا في المنطقة وحتى وطنياً، وهو الهدف الذي تطمح له المنظمات التي ترغب في الحصول على المواهب البشرية واستثمارها والحفاظ عليها.

- المصحة تضم نخبة من الأطباء الأخصائيين والجراحين ذوي مؤهلات علمية عالية في مجالات طبية دقيقة وذات أهمية بالغة، والمعروفين في المنطقة بتميزهم في مجال نشاطهم وخبرتهم في التعامل مع المرضى وإجراء العمليات الجراحية الصعبة، بالإضافة إلى تميز المصحة في جراحة الأعصاب التي تعتبر من أدق وأصعب التخصصات، وكذا لأن الطب كتخصص في الجامعة يتطلب معدلات تحصيل عالية في البكالوريا، بحيث أن "التحصيل الدراسي العالي" من أهم السمات الدالة على المهبة، كل هذه الأمور تدل على وجود المهوبين في هذه المصحة الطبية، فالمهبة هي العنصر الحيوي ومركز اهتمامنا والتي يدور حولها الموضوع، مع اهتمامنا أيضا بالموظفين الآخرين في مجالات دقيقة وحساسة بالمصحة.

- تستعمل المصحة أحدث التقنيات والأجهزة الطبية التي تساعد الأطباء في عملهم، ووجود مصلحة لإدارة الموارد البشرية، ومعروف عن المصحة اهتمامها بموظفيها بالإضافة لولائهم لها، وانجذاب العمالة إليها بشكل كبير، وبالتالي وجود مفهوم "تسيير الكفاءات" ما جعلنا، ما جعلنا بدراساتها والوقوف على مدى استخدامها للأدوات في حصولها على الكفاءات البشرية وتطويرها والحفاظ عليها.

المبحث الثاني: تقديم عام للمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء صورة عامة وواضحة عن المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر من خلال تطرقنا لنشأتها وتطورها التاريخي، وتعريفنا بنشاطها ومهامها وتنظيمها الداخلي.

المطلب الأول: نشأة المصحة وتطورها التاريخي

تم إنشاء المصحة الطبية الجراحية "سيدي ثامر" بتاريخ 15 مارس 2003 بمقتضى القانون رقم 05/85 المؤرخ في 16 فيفري 1985 والمتعلق بحماية وترقية الصحة، وبمقتضى المرسوم رقم 204/88 المؤرخ في 18 أكتوبر 1988 المحدد لشروط إنجاز فتح وتسيير العيادات الخاصة، وبمقتضى التعليمات رقم 318 الصادرة بتاريخ 26 فيفري 1998 الخاصة بالنظام المطبق فيما يخص العيادات الجراحية الخاصة.

والهيئة الوصية على المصحة هي "وزارة الصحة والإسكان وإصلاح المستشفيات" وكذا "مديرية الصحة والإسكان". والسلطة التي أعطت الصلاحية لإنشاء وفتح هذه المصحة الطبية الجراحية هي وزارة الصحة والإسكان وإصلاح المستشفيات.

بدأت المصحة نشاطها في 01 أوت 2005 بإجراء الفحوصات الطبية والعمليات الجراحية في عدة تخصصات، والقيام بالتحاليل الطبية، وإجراء أشعة راديو متنوعة.

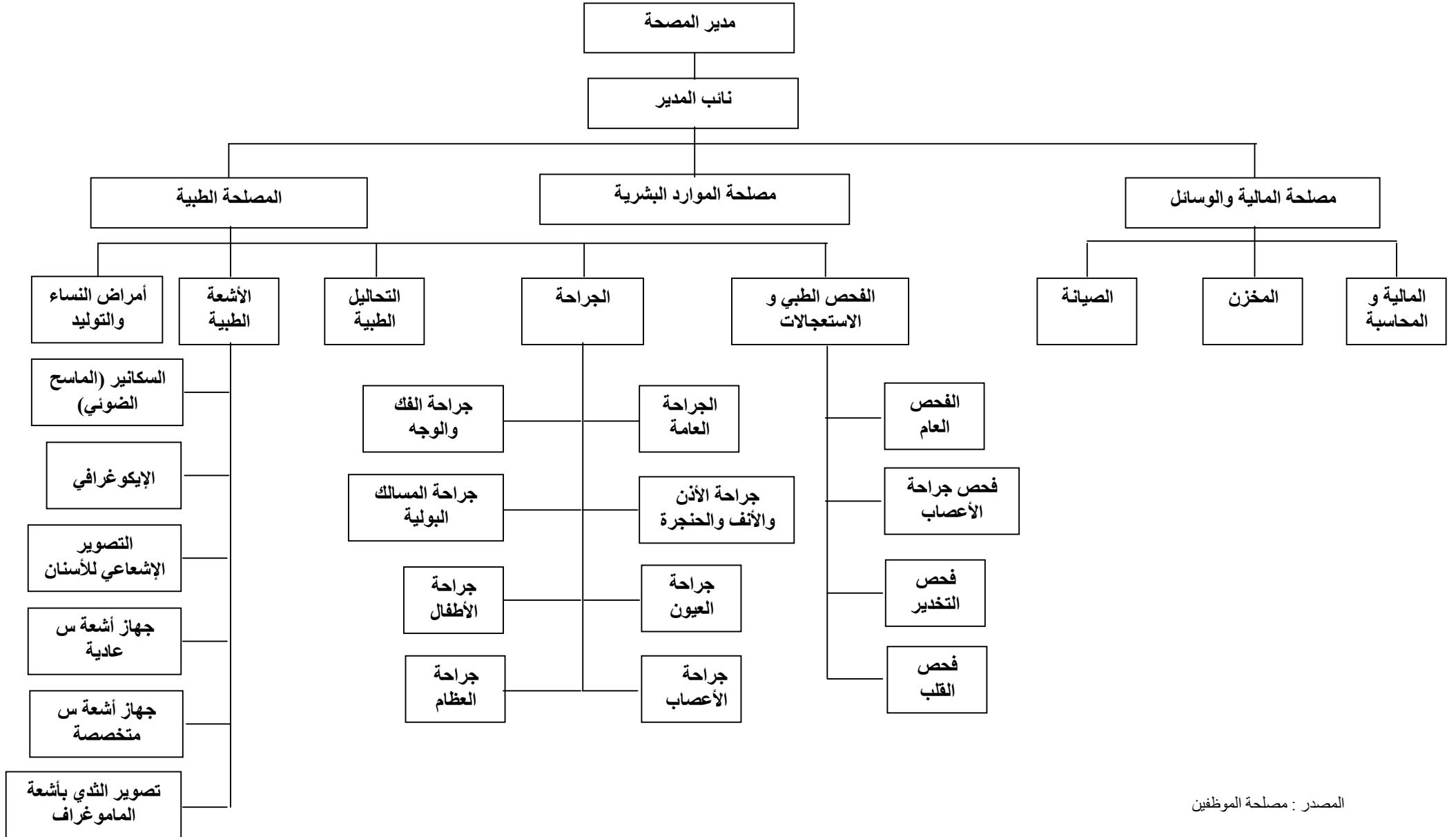
وقد شهدت المصحة تطورات عديدة من بينها إضافة جراحة الأعصاب وقسم أمراض النساء والتوليد وجراحة الأطفال في 2008 حيث شهدت في هذه السنة زيادة كبيرة في عدد الموظفين □□، كما تم إضافة جراحة الفك والوجه سنة 2010، والمصحة الآن بصدد القيام بتوسعة في المنشأة لإضافة قسم "تصفيية الكلى" خلال العام 2011.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمصحة، الوظائف والمهام

أولا : الهيكل التنظيمي للمصحة

تم إنشاء المصحة وفقا هيكل تنظيمي صمم على أساس نشاطها الأساسي وهو الطب والجراحة والأنشطة الأخرى اللازمة لتحقيق الهدف من هذا النشاط الأساسي. والهيكل التنظيمي للمصحة مبين من خلال الشكل التوضيحي الآتي والذي يظهر الإدارات والأنشطة التابعة لها ومسالك السلطة والمسؤولية.

شكل (1/3): الهيكل التنظيمي للمصلحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة لسنة 2011



ثانيا: شرح الوظائف والمهام في الهيكل التنظيمي للمصحة

تتلخص وظائف المصحة حسب الهيكل التنظيمي في الآتي:

1- الإدارة: ويشرف عليها:

المدير: يسير المصحة، ويتمثل دوره في ضمان تنسيق ومراقبة النشاط الإداري والطبي الممارس في المصحة، وقيادة الأنشطة بطريقة تستجيب لاحتياجات المواطنين، وضمان احترام مختلف برامج الصحة، كذلك المبادئ التوجيهية الوطنية المختلفة.

نائب المدير: يساعد المدير في مهامه ووظائفه، وينوب عنه ويتقلد مهامه في حالة غيابه عن المصحة.

2- مصلحة المالية والوسائل: وتشكل من:

أ- مصلحة المحاسبة والمالية: يشرف على هذه المصلحة موظفين أحدهما متحصل على شهادة ليسانس في المحاسبة والآخر موظفة متحصلة على شهادة الليسانس في العلوم المالية، تتمثل مهامهما الأساسية في:

- المحاسبة والمالية: حساب الميزانية؛

حساب وتحرير نفقات المهمات؛

حساب وتحرير الفواتير؛

تحضير حوالات الدفع للرواتب وتسجيلها.

- الأجور: حساب رواتب الموظفين والعلاوات والمنح؛

إصدار أوامر الدفع؛

تحرير شهادات العمل والراتب؛

تحرير كشوف الرواتب.

- محاسبة المواد: جرد وإحصاء المعدات والتجهيزات المكتبية والطبية؛

متابعة السير الحسن لهذه المعدات؛

التنسيق مع المخزن.

- حساب التكلفة: حساب النفقات (المستخدمين، الغذاء، الأدوية، المعدات المختلفة)؛

جمع المعلومات حول حجم النشاطات (الفحص والعلاج، التوليد، العمليات الجراحية، المخبر، الأشعة)؛

تحرير تقارير فصلية وسنوية حول النفقات والنشاطات.

ب- المخزن: عبارة عن قاعة كبيرة يتم فيها تجميع مشتريات المصحة من تجهيزات، أدوات، معدات، الأدوية والمعدات

الطبية .. الخ)، ويسير المخزن أمين مخزن تتمثل مهامه في:

- تسجيل الأدوات والمعدات الجديدة وترتيبها؛

- تسليم أدوات ومعدات لرؤساء المصالح عن طريق وصل وتسجيلها؛

- تحرير وصولات الاستلام والتسليم؛

- شراء الأدوات واللوازم؛

- التنسيق مع مصلحة المالية والمحاسبة.

ج- مصلحة الصيانة: تتمثل مهام الموظفين فيها في صيانة جميع ممتلكات المصلحة والمتمثلة في:

- صيانة الهياكل الصحية بصيانة وتصليح المعدات الصحية والطبية.

- صيانة التجهيزات والمعدات والأدوات الأخرى.

- صيانة الآلات الميكانيكية (السيارات، سيارات الإسعاف).

3- مصلحة الموارد البشرية: يعنى هذا القسم بضمان السير الحسن لإدارة الموظفين ومتابعة الظروف الخاصة بالمصلحة،

و[تم بكل ما يتعلق بشؤون الموظفين، وما يميز هذه المصلحة [أ]ما تسير فئات مختلفة من الموارد البشرية: فئة الأطباء، فئة

شبه الطبيين، فئة العمال المهنيين، ويشرف على هذه المصلحة متصرف إداري، ومن أهم مهامه:

- حفظ البريد الوارد والصادر وتسجيله، سجل الإجازات، ترتيب مواعيد المدير؛

- مراقبة سير برنامج العمال (الطبي، شبه الطبي)؛

- مراقبة سير المناوبة الطبية؛

- متابعة غيابات الموظفين وتحرير رخص الدخول؛

- تسجيل الاستجابات، مقررات التعيين، الأوامر، طلبات العطل؛

- تحرير وإرسال الاستجابات، الاستدعاءات، التعيينات؛

- إنجاز المقررات (الخصم، التوقيف، إيقاف مرتب)؛

- العطل لجميع الموظفين بكل أنواعها (سنوية، مرضية، استثنائية، أمومة)؛

- استلام طلبات، شكاوي، تقارير العمال ورؤساء المصالح؛

- متابعة الملفات ودراستها دوريا؛

- إحصائيات شهرية حول الموظفين (العدد، الجنس، العمر، الفئات)؛

- حفظ ملفات الموظفين المتمثلة في: (وثائق رسمية، الدبلومات، الشهادات، شهادة طبية، شهادة الجنسية، شهادة

السوابق العدلية، شهادة الميلاد)؛

الوضعية الإدارية (قرار التعيين أو التحويل، محضر التنصيب، قرار الترسيم)؛

الوثائق التأديبية (تقرير غياب، استجواب، إنذار، توبيخ، خصم)؛

عطل مختلفة (سنوية، أمومة)؛

عطل مرضية.

والجدول الآتي يوضح الموارد البشرية الموجودة بالمصلحة وتصنيفها من حيث طبيعة الوظائف والجنس.

الجدول (1/3): الموارد البشرية للمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر

المجموع	نساء	رجال	الوظيفة
1		1	المدير
1		1	نائب المدير
1		1	المدير التقني
1		1	متصرف إداري
1		1	محاسب
1	1		موظف المالية
1		1	أمين الصندوق
1		1	أمين المخزن
6	6		أعوان النظافة
7		7	أعوان الأمن
3	3		الاستقبال
3		3	المطبخ
2		2	الصيانة
3		3	أعوان التعقيم
4	4		المخبريون
4		4	ممرضو مصلحة الاستعجالات
6	2	4	ممرضو مصلحة الاستشفاء
4	2	2	ممرضو الراديو
8		8	ممرضو قسم العمليات
4	4		القابلات
4	1	3	طبيب عام
4		4	طبيب أخصائي
70	23	47	المجموع
%100	% 32.86	% 67.14	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المصحة

من خلال الجدول يتضح أن عدد الموظفين الرجال يفوق عدد الموظفات بحيث يصل تقريبا إلى ثلثي عدد الموارد البشرية الموجودة في المصحة.

4- المصلحة الطبية: وتضم مختلف الأقسام المتعلقة بالطب والجراحة في المصلحة، يشرف عليها المدير الطبي وهو طبيب أخصائي مكلف بدراسة جميع المسائل التي تخص الجانب الطبي في المصلحة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها، وكذا عن التنظيم الداخلي والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية، والمشاريع المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء مصالح وهياكل طبية، ويقترح كل التدابير التي من شأنها تنظيم المصلحة وسيرها في مصالح العلاج والوقاية، وتنقسم هذه المصلحة بدورها إلى عدة مصالح فرعية والمتمثلة في الآتي:

أ- مصلحة الفحص الطبي والاستعجالات: La Consultation et l'Urgence

مخصصة لإجراء الفحوصات الطبية للمرضى وكذا استقبال الحالات الاستعجالية منهم، وتنقسم هذه المصلحة إلى خمسة أقسام مختلفة في كل قسم طبيب مكلف بإجراء الفحوصات كل حسب تخصصه والمتمثلة في:

- قسم الفحص العام Consultation Générale
- قسم فحص جراحة الأعصاب Consultation Neuro Chirurgie
- قسم التخدير Consultation d'Anesthésie
- قسم فحص القلب Consultation Cardiologie

ب- مصلحة الجراحة: La Chirurgie

مخصصة لإجراء العمليات الجراحية للمرضى، والتي تتألف من الأقسام التالية:

- قسم الجراحة العامة Chirurgie Générale
- قسم جراحة الأذن والأنف والحنجرة L'ORL
- قسم جراحة العيون L'Ophtalmologie
- قسم جراحة المسالك البولية L'Urologie
- قسم جراحة الأعصاب Neuro Chirurgie
- قسم جراحة الفك والوجه Chirurgie Maxillo-faciale
- قسم جراحة الأطفال Chirurgie Infantile
- قسم جراحة العظام Chirurgie Orthopédique

ج- مصلحة الأشعة الطبية (الراديو): **La Radio**

يشرف عليها طبيب أخصائي في الراديو والمهندسة الطبية **radiologue et architecture médicale** مع مساعدين شبه طبيين متخصصين في الراديو، والمصلحة مخصصة لإجراء مختلف الأشعة الطبية أو أشعة الراديو للمرضى والمتمثلة في:

- قسم السكانير (الماسح الضوئي) **Scanner**
- قسم الإيكوغرافي **Ecographie**
- قسم التصوير الإشعاعي للأسنان **Panoramique Dentaire**
- قسم جهاز أشعة س عادية **Table Standard**
- قسم جهاز أشعة س متخصصة **Table Spécialisée**
- قسم تصوير الثدي بأشعة الماموغراف **Mammographie des Seins**

د- مختبر التحاليل الطبية: **Laboratoire d'Analyse Médicale**

وهو مختبر مخصص لإجراء مختلف التحاليل الطبية، والتي يقوم بها أربعة أخصائيين مخبريين، اثنان منهم متحصلان على شهادة الدراسات العليا في البيولوجيا **DES**، والآخرون متحصلان على شهادة دولة **LDE**.

هـ- مصلحة أمراض النساء والتوليد: **Service Gynécologie Obstétrique**

مصلحة مخصصة لمعالجة أمراض النساء، والتوليد: الولادة الطبيعية والولادة القيصرية.

وتتوزع هذه المصالح بالمصلحة حسب التوزيع المبين بالشكل رقم (2/3)

شكل رقم (2/3) توزيع مصالح المصحة

Sous-sol الطابق السفلي
استعجالات Urgences مخبر التحاليل الطبية Laboratoire d'analyse médicale قاعة واحدة مصلى الأشعة radiologie ستة قاعات
Rez-de-chaussée الطابق الأرضي
الاستقبال Réception قاعة واحدة انتظار Salle d'attente ثلاث قاعات فحص Salle de consultation خمسة قاعات
1ere étage الطابق الأول
مصلى الاستشفاء Hospitalisation ست قاعات مخصصة للنساء وأربعة مخصصة للرجال
2eme étage الطابق الثاني
قسم العمليات Bloc opératoire قاعتان

المصدر: مخطط التوجيه للمصحة

المبحث الثالث : سبل وآليات تسيير الكفاءات في الحصول على المواهب البشرية وتطويرها واستبقائها بالمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر

يعتبر هذا المبحث بمثابة تحليل وتلخيص لأهم ما جاء في دراستنا الميدانية لموضوع تسيير الكفاءات بالمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر، واستنتاج دوره في الحصول على المواهب البشرية والحفاظ عليها، حيث عرضنا في المطلب الأول الأسئلة التي خصصناها للمسؤولين عن تسيير الكفاءات في المصحة والإجابات المحصل عليها من طرفهم، حيث كانت في شكل مقابلات شخصية معهم. أما المطلب الثاني فكان عبارة عن عرض وتلخيص للإجابات المحصل عليها من طرف موهوبي المصحة من خلال قيامنا بإجراء مقابلة مع كل موهوب منهم، مع تحليلنا لهذه الإجابات ومقارنتها مع ما توصلنا إليه من معلومات من خلال المقابلات السابقة مع المسؤولين. وفي الأخير خصصنا المطلب الثالث لتلخيص السبل والآليات التي تستخدمها المصحة من خلال تسيير الكفاءات للحصول على المواهب البشرية واستبقائها.

المطلب الأول: عرض للأسئلة الواردة في المقابلة مع المسؤولين والإجابات المحصل عليها

تم إجراء المقابلة مع مدير المصحة والمدير الطبي والمسؤول على الموارد البشرية كل على حدا، ثم قمنا بتجميع كل الإجابات وتنظيمها حسب نموذج الأسئلة المعد للمقابلة، فكانت الإجابات كالتالي:

1- تقديم المنظمة

الاسم: المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر

النشاط: طبي جراحي

2- تنظيم الموارد البشرية

1-2 هل هناك إدارة موارد بشرية في منطمتكم؟

الإجابة: نعم لا

إذا نعم، منذ متى؟

الإجابة : منذ بداية النشاط

2-2 هل لديكم برنامج إعلام آلي "outil informatique" لتسيير الموارد البشرية؟

الإجابة: نعم لا

إذا نعم، ما هو هذا البرنامج؟

الإجابة: برنامج يستخدم لحساب راتب الموظف وبرمجة العمليات الجراحية ولتسيير المخزون.

هل فيه مقياس مخصص للكفاءات (القدرات والمهارات)؟

الإجابة: نعم لا

3- تحليل الوظائف والكفاءات

3-1 هل يوجد لديكم تحليل للوظائف؟

الإجابة: نعم لا

إن كان نعم، فكيف تقومون بتحليل الوظائف؟

الإجابة : نقوم بتجزئة الوظيفة إلى عناصرها الأساسية المكونة لها والتعرف على كل واجبات ومسئوليات الوظيفة وصلاحياتها، والظروف التي تؤدي في ظلها، ومعرفة علاقتها مع الوظائف الأخرى، ومعرفة الآلات والمعدات والمواد المستخدمة فيها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها (درجة المهارة ونوع المقدرة والكفاءة) وتدوين هذه البيانات في كشف.

لأي نوع من النشاطات تقومون بتحليل الوظائف ؟

الإجابة: لكل الوظائف والنشاطات.

3-2 ما هي الأساليب أو الأدوات التي تستخدمونها لتحليل الوظائف والكفاءات المطلوبة؟

الإجابة: نستخدم الطرق التالية:

- طريقة المقابلات الشخصية مع الموظفين: وتكون إما بشكل فردي أو جماعي، والغرض منها الحصول على معلومات أولية عن الوظيفة من هؤلاء الموظفين، بحيث نقوم بتسجيلها.

- طريقة الملاحظة المباشرة للموظف: كيف يؤدي عمله والأدوات التي يستخدمها والمهارات التي يمتلكها.

- فحص سجلات الأداء: بحيث نعطي للموظف سجل يسجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها بنفس التسلسل الزمني وبالتفصيل، مثلا الطبيب يسجل: المعالجات التي قام بها، العمليات الجراحية التي قام بها، الحقن، الأدوية، التحاليل... الخ.

وهل هذا النشاط موكل إلى منظمة أخرى؟

الإجابة: نعم لا

3-3 هل وجدت مهارات حساسة (ممتازة) ودقيقة لدى بعض الموظفين من خلال تحليلكم للوظائف؟

الإجابة: نعم لا

إذا نعم، ما هي؟

الإجابة: تتمثل في: قدرات عقلية عالية، القدرة على استخدام أصعب وأدق التقنيات والأجهزة الطبية الحديثة، الأداء المتميز في أصعب وأدق العمليات الجراحية.

4- التوظيف

4-1 ما هي الطريقة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لديكم في عملية استقطاب الموظفين؟

الإجابة: نحاول التمييز في المرتبات والخدمات المقدمة للموظفين من أجل إعطاء صورة جيدة عن المصلحة للغير، وبيئة

الظروف الملائمة للعمل والحفاظ على حقوق الموظفين، ونسعى دائما إلى إيصال رسالة للموظفين منذ بداية عملهم في

المصلحة وهي "نوفر لك كل الوسائل التي تحتاج إليها في العمل، ومرتبك تتقاضاه في الوقت المحدد دائما ومهما حصل".

وتتعامل مع مكتب التشغيل bureau main d'œuvre من أجل عرض الوظائف وتوظيف اليد العاملة.

هل تحاولون جذب موظفين أجانب؟

الإجابة: نحن نرغب في جذب الموظفين الأجانب الذين يأتون بخبرات ومهارات جديدة وكفاءات عالية، لكن القانون

الوطني يمنع ذلك.

4-2 هل تهتمون بجذب الأطباء الأخصائيين والموظفين ذوي المهارات المتميزة والنادرة لمنظمتكم؟

الإجابة: نعم لا

إذا نعم، ما الأمور التي تركز عليها منظمتمكم من أجل النجاح في جذب مثل هذه الموارد البشرية الموهوبة؟
الإجابة: نحاول التمييز أكثر في الأمور السابقة كالمرتبات والمكافآت للأطباء الأخصائيين النادرين، وكذلك نعتبر بعض الأطباء الذين يمتلكون المواهب المتميزة كشركاء في المصحة، وليسوا تابعين لها، ونعاملهم على هذا الأساس، كما أننا نميز بين الموظفين الآخرين في هذه الناحية حسب مواهبهم وكفاءتهم.

4-3 كيف تقومون بالتوظيف؟

الإجابة: بالنسبة للأطباء فالمصحة مفتوحة لكل طبيب خاصة الجراحين، حيث في الاختيار لا نناقش بخصوص الشهادة العلمية المحصل عليها، لكن نشترط الكفاءة والأمانة، وهو ما نطلبه أيضا في الموظفين الآخرين، ونتحقق من بعض الصفات من خلال المقابلة، ثم يدمج الموظف سواء طبيب أو غيره، ويعمل في المصحة لمدة ثلاثة أشهر للموظف العادي، وستة أشهر للطبيب من خلالها يتم التعرف أكثر على مهارات وكفاءات وخصائص وصفات وسلوكيات هؤلاء الموظفين، وخلال هذه الفترة يحق للمصحة الاستغناء عن هذا الموظف في حالة عدم موافاته بالشروط التي تطلبها، أو العكس إن أراد الموظف الانصراف والاستغناء عن العمل في المصحة فله ذلك، وفي حالة انتهت الفترة المحددة للتربص وتم قبول الموظف فإنه يدمج بشكل نهائي للعمل في المصحة.

كما أننا نستقبل الموظفين في إطار العقود محدودة الأجل، وإن لاحظنا أنهم كفؤون وجدديرون بوظائفهم فإننا نقوم بإدماجهم بشكل نهائي كموظفين في المصحة أي تصبح عقود غير محدودة الأجل.

هل هذا النشاط موكل إلى منظمة أخرى؟

الإجابة: نعم لا

4-4 خلال التوظيف، ما هي المعايير التي تعطيها أهمية خاصة؟

الإجابة: المعارف الدراية الفنية التقنية العلاقاتية القدراتية الشخصية

وكمعيار إضافي: أن يكون الموظف متواجد في المصحة في كل أوقات العمل المخصصة له، كأن لا يتأخر أو يتغيب بسبب بعد المسافة بين مكان إقامته والمصحة، أو وجود ظروف لا تسمح له بمواصلة العمل، أو التغيب الكثير والتأخر لأي سبب خاصة إن كان هذا الموظف طبيبا.

4-5 هل تخصصون معايير استثنائية في التوظيف تخص مثلا فئة الأطباء الأخصائيين الموهوبين؟

الإجابة: نعم لا

إذا نعم ما هي؟

الإجابة: هي القدرة على استعمال الأجهزة ذات التقنيات الحديثة والدقيقة والمعقدة كالجراحة بالمنظار مثلا، وكذا التمييز في إجراء العمليات الصعبة.

5- التقييم

5-1 هل تقومون دوريا بمقابلات تقييمية مع الموظفين؟

الإجابة: نعم لا ، نقوم بمقابلات ولكنها ليست دورية.
كم مرة تقومون بذلك؟

الإجابة: نقوم بالمقابلات على حسب الحاجة إليها، فقد نقوم مثلاً بمقابلة مع موظف لأربع مرات في الأسبوع، ثم لا نقوم بالمقابلة معه لمدة طويلة قد تصل إلى أشهر، يعني حسب الضرورة.
منذ متى؟

الإجابة: منذ بداية النشاط.

2-5 ما هي التقنية التي تستعملونها في تقييم أداء الموظفين؟

الإجابة: نستخدم التقنيات التالية:

- طريقة التقييم بالصفات والخصائص: وذلك عن طريق تحديد صفات وخصائص معينة وإعطاء الأفراد درجات حسب توفر تلك الصفات ثم تجميع الدرجات لكل موظف.
- عن طريق ترتيب الأفراد حسب المستوى العام للأداء.
- طريقة المقارنات الزوجية: القيام بمقارنة كل موظفين اثنين مع بعضهما، وتحديد من هو الأفضل في الأداء بينهما.
- تسجيل الأحداث غير العادية (غير المتكررة) التي يقوم بها الموظف سواء الإيجابية أو السلبية.
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها ومتابعة الموظف عند قيامه بعمله كيف يحقق هذه الأهداف، والقيام بمقارنة الأهداف المحددة مع النتائج التي حققها الموظف.
- نطلب من الموظف تقييم أدائه بنفسه على حسب معايير الأداء والأهداف المحددة، لكن هذا يكون بشكل عفوي.

هل النشاط موكل إلى منظمة أخرى؟

الإجابة: نعم لا

3-5 كيف تحضرون للمقابلات مع الموظفين؟

الإجابة: نخصص قاعة بطاولة وكراسي، وتكون منعزلة من أجل الهدوء، وإبعاد أي شيء قد يكون مصدر إزعاج أثناء المقابلة كالمكالمات الهاتفية، أو الإزعاج من قبل الموظفين الآخرين.

4-5 هل تستخدمون طرق أخرى للتقييم؟

الإجابة: نعم لا

ما هي؟

الإجابة: تتمثل الطرق الأخرى في الآتي:

- عن طريق قيام المسؤولين بمراقبة الموظفين أثناء أدائهم لعملهم، والمدير يراقب الموظفين ككل؛
- عن طريق تقديم أسئلة للمرضى، مثلا: هل هناك تقصير في حقكم خلال إقامتكم؟، ومن المقصر؟
- عن طريق استجواب مرافقي المرضى؛
- عن طريق سجل الاقتراحات وهو سجل مخصص للمرضى ومرافقيهم لتسجيل الملاحظات والاقتراحات.

5-6 كيف تقيمون المهارات العالية للموظفين أو الأطباء الموهوبين؟

الإجابة: على أساس معيار وهو القدرة على القيام بعمل يعجز عنه الموظفون الآخرون في نفس التخصص. ومعيار آخر والمتمثل في استخدام التقنيات الحديثة والمطورة كالجراحة بالمنظار بالنسبة للأطباء.

6- التعليم والتدريب

1-6 هل يوجد مخطط أو أكثر للتدريب أو التطوير للكفاءات؟

الإجابة : نعم لا

2-6 هل يوجد لديكم أي شكل أو نوع من التدريب؟

الإجابة : نعم لا

كيف تقومون بتدريب الموظفين؟

الإجابة: بشكل فردي بشكل جماعي

ما هو التعليم والتدريب الذي تقدمونه للموظفين؟

الإجابة: يتمثل التدريب الذي نقدمه لموظفينا في الآتي:

- السماح للأطباء بحضور الملتقيات الطبية séminaires médicaux؛
- تدريب الموظفين على استخدام التقنيات والأجهزة خاصة الحديثة منها؛
- تبادل الخبرات والمهارات بين الأطباء، مثلا من خلال قيام أحدهم بعملية جراحية يرافقه أطباء آخرون من أجل مساعدته وفي نفس الوقت للاستفادة من خبرته والتعلم عنه، والعكس أن يتعلم هذا الطبيب بنفس الطريقة عن الآخرين عند قيامهم بالعمليات الجراحية الخاصة بهم، ويتعلق الأمر أيضا بالموظفين الآخرين في إمكانية مرافقتهم لبعضهم من أجل التعلم وتبادل الخبرات؛

هل النشاط موكل لمنظمة أخرى؟

الإجابة: نعم لا

6-3 كم تقدر بالتقريب نسبة النفقات الإجمالية المخصصة للتدريب مقارنة بكتلة الأجور لديكم؟

الإجابة: ليس لدينا تقدير لذلك، لكنها تنحصر أساساً في تكاليف شراء وجلب الأجهزة التي يحتاجها في العمل والتي يتدربون عليها.

4-6 هل يخضع الموهوبون كأطباء الأخصائيين ذوي المهارات العالية لنفس التدريبات المخصصة للأطباء الآخرين؟

الإجابة: نعم لا

أم أن هناك نظام ووسائل خاصة لتدريبهم وتطوير مهاراتهم؟

الإجابة: نعم هناك اختلاف يتمثل في عمليات التدريب على استخدام الأجهزة، مثلاً من أجل استخدام المنظار في العمليات الجراحية فإننا لا ندرّب الأطباء العاديين على ذلك، الذين نخصّص لهم تدريب على حسب احتياجات عملهم فقط، وذلك لصعوبة استخدام التقنية العالية وخطورتها، والتي نخصّصها للموهوبين فقط.

7- المكافآت

1-7 في ماذا تتمثل المكافآت في مصحتكم؟

الإجابة: تتمثل مكافآتنا في:

المكافآت المادية: الزيادة في الأجر، العلاوات الشهرية.

المكافآت المعنوية: تقديم الشكر للموظف على أدائه الجيد، وإظهار اهتمامنا به وثقتنا فيه وتقديرنا لعمله.

على أي أساس تستخدمون هذه القواعد؟

الإجابة: على أساس الكفاءة والعمل المميز والحضور الدائم.

2-7 على أي أساس تخصصون الزيادات في الراتب والعلاوات؟

الإجابة: الأقدمية المساهمات الكفاءات تحقيق الأهداف

منذ متى؟

الإجابة: منذ بداية النشاط.

3-7 هل تميزون الموهوبين مثلاً الأطباء الأخصائيين ذوي المهارات العالية عن الآخرين من حيث المكافآت؟

الإجابة: نعم لا

إذا نعم، كيف تكون مكافآتهم مقارنة بالآخرين؟

الإجابة: إذا كان الطبيب موهوباً فإننا نعامله على أساس أنه شريك مع أصحاب المنظمة، فيتم اقتسام أجر العملية معه بالنصف 50%. كذلك نقوم بإجراء معالجة أو عمليات جراحية له ولأسرته بالإنان، وفي حالة تعرضه لأمر طارئ يجعله يتغيب عن العمل فلا نخصم له من الراتب.

4-7 في ماذا يتمثل نظام العقوبات لديكم؟

الإجابة: يتمثل نظام العقوبات لدينا في:

- عدم الاستفادة من التحفيزات المادية والمعنوية؛
- عدم التسامح مع الغيابات؛
- عدم الاستفادة من مجانية العلاج؛
- الخصم من الراتب؛
- التوبيخ؛
- الفصل.

8- تسيير المسار المهني: طرحنا الأسئلة التالية بخصوص المسار المهني لكن لم يتم الإجابة على أغلبها أو الإجابة عليها بشكل سلمي. لأن الطبيعة القانونية لأي مصحة طبية لا تسمح بوجود ترقية أو تسيير للمسار المهني.

8-1 بأي طريقة تسيرون المسارات المهنية؟

الإجابة: لا يوجد تسيير للمسار المهني.

8-2 هل تعلم معدل دوران العمل لديكم؟

الإجابة: لا نعلم ذلك.

إذا نعم، كم يكون؟

الإجابة: لا يوجد تقدير لذلك.

8-3 ما هي أنواع الترقية في مصحتكم؟ وعلى أي أساس تتم؟

الإجابة: لا توجد ترقية أصلا.

8-4 كيف يتم نقل الموظف لديكم؟

الإجابة: لا يتم ذلك.

8-5 كيف يتم منح العطل لديكم؟

الإجابة: يتم منح لكل موظف عطلة سنوية لمدة شهر، وإن أراد أخذ عطلة زيادة فإلا تخصم من راتبه sans solde.

8-6 هل يستطيع الموظف المشاركة في رسم مساره الوظيفي؟ كأن يغير من الوظيفي إلى الإداري؟

لو أخذنا مثال مدير المصحة، كان طبيبا ثم رئيس قسم ثم مدير عيادة؟

الإجابة: لا وجود لذلك.

8-7 هل تميزون في تسييركم للمسار المهني لموظف عن آخر مثلا من ناحية امتلاك أحدهم لمواهب نادرة

والذي لا يمكنكم الاستغناء عنه؟

الإجابة: لا يوجد شيء من هذا.

9- الاستقلالية والرقابة

9-1 في حالة حدوث مشكل أو شيء غير متوقع يرتبط بالعمل، من يتعهد بحله، الموظف أم الرئيس المباشر؟
الإجابة: كلاهما يتعهد بحله.

ولماذا؟

الإجابة: لأنهما يعتبران شريكين في المسؤولية، فكل مشكل يضر بالمنظمة سيضر بالموظف.

9-2 بأي طريقة ينظم عمل الموظفين؟

الإجابة: بوصف دقيق للمهام والإجراءات والأهداف المطلوب تحقيقها، كذلك منح بعض الاستقلالية في العمل حتى يتم بالشكل الجيد وفي الوقت المحدد.

9-3 كيف تنظم المراقبة؟

الإجابة: مثلاً يقوم المدير الطبي بمراقبة الأطباء والمرضين وموظفي المخبر أثناء قيامهم بعملهم، وأوقات حضورهم وانصرافهم عن العمل، والدقة والتنظيم حيث تنقل كل هذه المعلومات للإدارة، أما المدير فهو يقوم بدورة لوجيستية خاصة بالأمور الإدارية.

كيف تكون الرقابة؟

الإجابة: مستمرة متقطعة أم بمناسبة

9-4 أي المدراء تستخدمون لمراقبة مواردكم البشرية؟

الإجابة: المدير، نائب المدير؛ المدير الطبي؛ الأطباء الأخصائيون بحيث يراقبون كل الوظائف التي تتعلق بمعالجة مرضاهم.

9-5 إن كنتم تدركون أن أحد الموهوبين يقوم بعمله بجدارة وكفاءة عاليتين، هل تمنحه الاستقلالية في أدائه لعمله وتخفف عنه من هذه الرقابة في هذه الحالة؟

الإجابة: نعم لا

إذا نعم، كيف يكون ذلك؟

الإجابة: نخفف عنه من الرقابة، وفي الغالب لا نراقبه، ونحاول إظهار ثقتنا فيه وفي عمله، فيعامل على أنه قيادي في عمله.

10- الخدمات والمزايا

ما هي أهم الخدمات والمزايا التي تقدمونها لموظفيكم؟

الإجابة: توفر المصحة لموظفيها نظام التأمينات الاجتماعية، والتأمين الصحي المناسب، وتحاول خلق جو من الألفة والتلاحم بين الموظفين والاتصال المفتوح بينهم ومع الإدارة. وكمزايا أخرى نقدم لهم أكل صحي وجيد، بالإضافة إلى توفير أستوديو للأطباء في الطابق العلوي مجهز بكل وسائل الراحة من أسرة وأغطية ومكيفات هوائية، مع وجود صالة لممارسة الرياضة، وبعض وسائل الترفيه كالتلفاز.

المطلب الثاني: عرض وتحليل للمقابلات مع موهوبي المصحة

أولاً: تحديد خصائص عينة الدراسة

تم القيام بإجراء مقابلة مع الموظفين الموهوبين للمصحة، والذين تم تحديدهم من بين كل الموظفين على أساس أنهم موهوبو المصحة الطبية، وقد تم اختيارهم من طرف المدير الطبي ومدير المصحة، ولم يكن اختيارهم عشوائياً بل كان على أساس خصائص ومميزات معينة وسمات دالة على امتلاكهم للمواهب فعلاً، مع تمييزهم عن بقية الموظفين الآخرين، بحيث طلبنا من المسؤولين النظر الشامل لكل موظفي المصحة من أطباء أخصائيين وفي الطب العام الموجودين في المصحة والذين يعملون معها بموجب اتفاقية، والمرضين والمخبرين وكذا الموظفين الآخرين كالمحاسب وأمين المخزن وموظفة المالية، وغيرهم من باقي موظفي المصحة، أي عدم التحيز لفئة دون الأخرى، لكنهم أكدوا على أن هذه الصفات تنحصر في هؤلاء العشرة أي أنهم موهوبو المصحة، وهم ثمانية أطباء من الموجودين في المصحة والذين يعملون معها بموجب اتفاقية ومخبرين. ومن أهم الصفات والخصائص التي اتفقنا معهم عليها والتي على أساسها تم الاختيار، تتمثل في الآتي:

- ندرة الكفاءة الموجودة لديهم في مجال العمل والتخصص؛
- تعلقهم بعملهم وشعورهم بالمتعة أثناء أدائه؛
- يشعرون بأقصى درجة من عملية التعلم؛
- يفاجئون من حولهم ويبهرونهم بإنجاز أعمال متميزة ونادرة ليس لها سابقة في المصحة؛
- يتميزون بإتقان العمل الذي يعتبر كذلك من سمات الموهوبين،
- بالإضافة إلى بعض الخصائص الأخرى كتفاعلهم الإيجابي مع غيرهم ورغبتهم في مساعدة الآخرين وفي تحقيق مصالح المصحة كأولوية لديهم، وسعيهم لتقديم الأفضل دائماً للمصحة والرغبة في تطويرها والتي تدخل ضمن الخصائص الانفعالية والاجتماعية للموهوبين.

وقد تم تحديد خصائص العينة محل الدراسة في الجداول التكرارية التالية:

1- من حيث الجنس:

الخيارات	رجال	نساء
التكرار	8	2
النسبة	% 80	% 20

أغلب أفراد العينة من الرجال، وليس له علاقة بعدد كل الرجال والنساء الموجودين بالمصحة، فالاختيار لم يرتبط بالجنس بل بالموهبة.

2- من حيث المؤهل العلمي:

النسبة	التكرار	الخيارات
% 20	2	طبيب أخصائي أستاذ مساعد maître assistant - جراحة الأعصاب - جراحة عامة
% 20	2	طبيب أخصائي متحصل على درجة مساعد assistant - الإنعاش والتخدير - الراديو والهندسة الطبية
% 20	2	طبيب أخصائي - جراحة عامة - أمراض النساء
% 20	2	طبيب عام
% 20	2	أخصائي مخبري حاصل على شهادة الدراسات العليا في البيولوجيا DES

المؤهلات العلمية عالية ما يثبت التفوق في الجانب العقلي والذكاء.

3- من حيث عدد سنوات الخبرة:

النسبة	التكرار	الخيارات
--------	---------	----------

أقل من 5 سنوات	1	10 %
من 5 إلى 10 سنوات	3	30 %
من 10 إلى 15 سنة	2	20 %
من 15 إلى 20 سنة	1	10 %
أكثر من 20 سنة	3	30 %

من خلال الجدول تقريبا كل الموظفين لديهم سنوات خبرة طويلة

ثانيا: تحليل الإجابات المحصل عليها من المقابلة مع الموظفين المهويين للمصحة
قمنا بترتيب وتنظيم الأجوبة المحصل عليها من مقابلاتنا مع المهويين في جداول تكرارية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر
دقة، مع تحليلنا وتفسيرنا لكل نقطة كالتالي:

1- تتحقق الفائدة للموظف الجديد من برنامج ملاحظة ومشاهدة نماذج من عمل ذوي الخبرة في المصحة

النسبة	التكرار	
70 %	7	أوافق بشدة
20 %	2	أوافق
10 %	1	لا أوافق
00 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	10	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة وهي 70 % (أوافق بشدة) و 20 % (أوافق)، أي أن أغلب الإجابات كانت
إيجابية، وذلك لأن الموظف يحتاج لتعلم الأمور التي تخص عمله، والمصحة تتيح له ملاحظة ومشاهدة الموظف الخبير أثناء
أدائه لعمله إلى غاية تمكنه من هذا العمل و فهمه بشكل جيد.

2- يتم التعرف على احتياجات الموظف التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	
20 %	2	أوافق بشدة

أوافق	3	30 %
لا أوافق	5	50 %
لا أوافق بشدة	0	00 %
المجموع	10	100 %

من خلال الإجابات المتباينة (20 % موافق بشدة، 30 % موافق، 50 % غير موافق)، نقول بأن لكل موظف احتياجات تدريبية مختلفة وبما أن المصححة تحصر تقريبا التدريب في التدريب على استخدام الأجهزة فقط والملاحظة المباشرة لعمل ذوي الكفاءة، فإننا نتعرف عن احتياجات الموظفين في هذا الجانب فقط، ولا تراعي الجوانب الأخرى.

3- يشارك الموظف في وضع خطة التدريبية لتطويره مهنيا ووظيفيا

	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	2	20 %
أوافق	5	50 %
لا أوافق	3	30 %
لا أوافق بشدة	0	00 %
المجموع	10	100 %

من خلال الإجابات المتباينة وبالمقارنة مع المقابلة السابقة مع المسؤولين، فإن التدريب ليس موضوعا في شكل خطة رسمية واضحة ليشارك في وضعها الموظف، لكن هذا الأخير يشارك بإعطاء رأيه وقراره فيما يخص تدريبه لأنه الأدرى بتخصصه واحتياجاته التدريبية، وهو ما يفسر وجود أكبر نسبة 50 % في خانة الموافقة.

4- يهتم الرئيس المباشر بتوجيه الموظفين لتطوير أدائهم وتنمية خبراتهم العملية

	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	1	10 %
أوافق	5	50 %
لا أوافق	3	30 %

لا أوافق بشدة	1	10 %
المجموع	10	100 %

هناك تقريبا تساوي في النسبة بين الإجابات السلبية (40% : 30 % غير موافقين, و 10 % غير موافقين بشدة) والإجابات الإيجابية (60% : 50 % موافقون, و 10 % موافقون بشدة)، لأن الرئيس المباشر وهو المدير الطبي يهتم بتوجيه الموظفين لتطوير أدائهم وتنمية خبراتهم العملية، والإجابة السلبية كانت للأطباء الأخصائيين الخبراء في مجال تخصصهم، فهم لا يحتاجون إلى توجيه المدير الطبي الذي يعتبر بدوره متخصص في مجال مختلف، وهم يعاملون على أساس أنهم شركاء في المصحة, وفي التدريب هناك تبادل للمعلومات والخبرات بين الجميع.

5- تلبية برامج التدريب ورغبات وطموحات الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	
70 %	7	أوافق بشدة
20 %	2	أوافق
00 %	0	لا أوافق
10 %	1	لا أوافق بشدة
100 %	10	المجموع

كل الإجابات إيجابية والأغلبية "أوافق بشدة" 70 %، وذلك لأن المنظمة تجذب الأجهزة الحديثة لموظفيها، حيث وجدوا فيها المتعة في تعلم أشياء جديدة وحديثة، لكن هناك من يرغب في وجود برامج تدريبية أكثر فعالية مثل وجود دورات تدريبية ومحاضرات تعليمية في المصحة وفي منظمات تدريبية أخرى.

6- تتيح المصحة للموظفين حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات الطبية

النسبة المئوية	التكرار	
30 %	3	أوافق بشدة
30 %	3	أوافق
30 %	3	لا أوافق

لا أوافق بشدة	1	10 %
المجموع	10	100 %

الإجابات مختلفة ومتباينة فهي تقريبا تتوزع بالتساوي بين الاختيارات (30 % موافقون بشدة، 30 % موافقون، 30 % غير موافقين، 10 % غير موافقين بشدة)، لأن المصلحة تسمح للأطباء بحضور المؤتمرات الطبية الوطنية والعالمية حيث أن هذه المؤتمرات ذات أهمية بالغة في اكتساب وتطوير الخبرات والمهارات والكفاءات، وفي أمور حديثة في مجال التخصص، أما الإجابات السلبية فلما ترجع لكون المصلحة لا تتحمل نفقات حضور الأطباء لهذه المؤتمرات بل تكون على حسابهم الخاص، وعدم وجود محاضرات أو دورات تدريبية تخص المخبريين في مجال تخصصهم.

7- بيئة العمل خالية من التوتر الذي يقلل من الدافعية للعمل

النسبة المئوية	التكرار	
40 %	4	أوافق بشدة
40 %	4	أوافق
20 %	2	لا أوافق
00 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	10	المجموع

أغلب الإجابات إيجابية "أوافق بشدة" 40 % و"أوافق" 40 %، يعني أن بيئة العمل ملائمة لمزاولة النشاط بشكل جيد.

8- بيئة العمل مشجعة للاستمرار في العمل لدى المصلحة

النسبة المئوية	التكرار	
50 %	5	أوافق بشدة
40 %	4	أوافق
10 %	1	لا أوافق

لا أوافق بشدة	0	00 %
المجموع	10	100 %

أغلب الإجابات إيجابية التي تشكل 90 %، والأكثر كان "أوافق بشدة" 50 %، فالأغلبية يرون أن ظروف بيئة العمل في المصحة جيدة، وهم يرغبون في الاستمرار في العمل، أما الطبيب الذي كانت إجابته "لا أوافق" فهو يرغب في إدارة مشروعه الخاص بفتح عيادة خاصة له.

9- تمنح للموظف الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة

النسبة المئوية	التكرار	
70 %	7	أوافق بشدة
30 %	3	أوافق
00 %	0	لا أوافق
00 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	10	المجموع

أغلب الإجابات أوافق بشدة بنسبة كبيرة 70 % والبقية أوافق 30 %، أي أن كل الإجابات إيجابية، لأن المصحة تمنح الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المناسبة، فهي تقدر قراراتهم وآرائهم ولأنهم تدرك مواهبهم وكفاءتهم وخبرتهم في مجال عملهم، وكل هذا سيعود بالفائدة على العمل والمصحة.

10- إعطاء الصلاحيات يزيد من التفاني في العمل

النسبة المئوية	التكرار	
70 %	7	أوافق بشدة
30 %	3	أوافق
00 %	0	لا أوافق
00 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	10	المجموع

أكد كل الموظفين على أن إعطاء الصلاحيات لهم يزيد من تفانيهم في العمل، وأغلبهم 70 % يوافقون بشدة، لأن ذلك ضروري لعملهم فهم الأدرى به لتخصصهم وخبرتهم في المجال.

11- يعتبر النموذج المتبع في تقييم الأداء مناسباً

النسبة المئوية	التكرار	
----------------	---------	--

أوافق بشدة	3	30 %
أوافق	5	50 %
لا أوافق	2	20 %
لا أوافق بشدة	0	00 %
المجموع	10	100 %

أغلب الإجابات بالإيجاب أوافق 50 %، أوافق بشدة 30 %، حيث تعتبر الطرق التي تتبعها المصححة في تقييم الأداء مقبولة ومرضية للموظفين لأن المعايير المستخدمة ذات معنى وتدل على الكفاءة والمهوبة، أما البقية فهم يريدون معايير تقييم لعناصر أخرى كالصدق والأمانة وغيرها.

12- لدى الموظف معرفة مسبقة بعناصر تقييم الأداء

النسبة المئوية	التكرار	
50 %	5	أوافق بشدة
50 %	5	أوافق
00 %	0	لا أوافق
00 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	10	المجموع

انحصرت الإجابات بالتساوي بين أوافق وأوافق بشدة، فالمصححة جيدة في هذا الجانب، حيث لا صريحة مع الموظفين في إعلامهم بعناصر تقييم الأداء قبل القيام بالتقييم، أي أن الموظفين على علم مسبق بعناصر تقييم الأداء.

13- يناقش الرئيس المباشر نتائج تقييم الأداء مع الموظف

النسبة المئوية	التكرار	
30 %	3	أوافق بشدة
70 %	7	أوافق
00 %	0	لا أوافق

لا أوافق بشدة	0	00 %
المجموع	10	100 %

أغلب الإجابات كانت أوافق بنسبة كبيرة 70 %، والبقية أوافق بشدة 30 %، إذن كلها إيجابية، ما يدل على أن الرئيس المباشر يقوم بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين من أجل تحسين أدائهم.

14- نتيجة التقييم تعكس فعلا مستوى أداء الموظف

النسبة المئوية	التكرار	
أوافق بشدة	1	10 %
أوافق	7	70 %
لا أوافق	2	20 %
لا أوافق بشدة	0	00 %
المجموع	10	100 %

أغلب الإجابات إيجابية 80 % (أوافق 70 %، أوافق بشدة 10 %)، يعني أن نتائج التقييم سواء بالإيجاب أو السلب عادلة ومرضية للموظفين، وترجع الإجابة السلبية (لا أوافق 20 %) لموهوبين اثنين وذلك لاعتقادهما أنهما لا يتحصلان على درجات متوسطة في التقييم على أدائهما العالي.

15- يعتبر الراتب الأساسي للموظف مرضيا وموakبا لسوق العمل

النسبة المئوية	التكرار	
أوافق بشدة	5	50 %
أوافق	2	20 %
لا أوافق	1	10 %
لا أوافق بشدة	20	20 %
المجموع	10	100 %

أغلب الإجابات إيجابية، بحيث النسبة الأكبر من الإجابات انحصرت في الموافقة بشدة 50 %، و20 % أوافق، بحيث بقي يلقى ثلاثة موهوبين غير موافقين لأن المصحة تميز بين الموظفين في مبلغ الراتب الذي تقدمه لهم، حيث أن الإجابات الإيجابية كانت للأطباء الأخصائيين وهم راضون والأغلبية يعجبهم الراتب بشكل كبير لأن مواهبهم النادرة تفرض على المصحة أن تقدم لهم مبلغ مغري من أجل جذبهم واستبقائهم، أما الإجابات السلبية (عدم الرضا) فكانت لا أوافق لطبيب عام ولا أوافق بشدة للمخبريين (10 %، 20 % على الترتيب)، ويرجع قيام المصحة بذلك التمييز لأن طبيعة الخدمة

التي يقدمها المخبريين ونوع الكفاءة التي يكتسبها الطبيب العام متوفرة بكثرة في المنظمات الصحية وفي سوق العمل، لذلك تميز المنظمة الأخصائيين النادرين عنهم.

16- يتوافق مقدار الراتب الأساسي للموظف مع حجم المهام والمسئوليات التي يقوم بها

النسبة المئوية	التكرار	
40 %	4	أوافق بشدة
30 %	3	أوافق
20 %	2	لا أوافق
10 %	1	لا أوافق بشدة
100 %	10	المجموع

لا تختلف التكرارات كثيرا عن السؤال السابق، فالأطباء الأخصائيون موافقون بشدة بحيث مثلوا نسبته 40 %، و30 % منهم موافقون، فهم راضون عن الراتب ويؤكدون أنه متناسب مع حجم مهامهم ومسئولياتهم، أما البقية المتمثلون في المخبريين وطبيب عام فهم غير راضين، فالمصحة تميز في هذا الجانب أيضا بين المهنيين نسبة لندرة مواهب وكفاءات الأطباء الأخصائيين، مقابل توفرها في سوق العمل بالنسبة للمخبريين وفي الطب العام.

17- يعتبر مجمل الحوافز المالية عادلا و مرضيا للموظف

النسبة المئوية	التكرار	
50 %	5	أوافق بشدة
30 %	3	أوافق
20 %	2	لا أوافق
00 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	10	المجموع

انحصرت أغلب الإجابات وهي 80 % في (أوافق بشدة 50 % و أوافق 30 %)، البقية 20 % غير موافقين، فالحوافز المالية على العموم جيدة ومرضية للموظفين.

18- العمل الإضافي أو العمل المميز محل تقدير وثناء من قبل المدير

النسبة المئوية	التكرار	
20 %	2	أوافق بشدة
80 %	8	أوافق
00 %	0	لا أوافق

لا أوافق بشدة	0	00 %
المجموع	10	100 %

كل الإجابات إيجابية وأغلبها أوافق بنسبة كبيرة 80 %، ما يدل على أن المصحة تتم بالموظفين من حيث رفع معنوياتهم بتقديم الشكر لهم وتقدير أعمالهم، فنقول بالآ تطبيق جانبا من التحفيز المعنوي بشكل جيد.

19- يزيد التحفيز بأنواعه من تفاني الموظف في عمله

النسبة المئوية	التكرار	
أوافق بشدة	3	30 %
أوافق	7	70 %
لا أوافق	0	00 %
لا أوافق بشدة	0	00 %
المجموع	10	100 %

يزيد التحفيز بكل أنواعه من تفاني الموظفين في العمل، وهو ما يؤكد عليه كل الموظفين فالأغلبية موافقون 70 %، والآخرين موافقون بشدة 30 %.

20- يوجد للموظف فرص تطوير مناسبة في العمل

لم يتم الإجابة عليه لعدم وجود نقل أو ترقية في المصحة.

21- يعتبر السلم الوظيفي للترقيات في المصحة نظاما عادلا

لم يتم الإجابة عليه لعدم وجود ترقية في المصحة.

22- تعتبر المزايا التي تقدمها المصحة للموظف مجزية

النسبة المئوية	التكرار	
أوافق بشدة	3	30 %
أوافق	4	40 %
لا أوافق	3	30 %

لا أوافق بشدة	0	00 %
المجموع	10	100 %

أغلب المهوبين 70 % وافقوا على أن المزايا التي تقدمها المصلحة مجزية، و30 % منهم غير موافقين، وذلك لأنهم يرغبون في مزايا إضافية عن التي عرضناها في المقابلة مع المسؤولين، كتوفير السكن والسيارة، ونظام القروض والسلف.

23- يعتبر الترفيه جزءا من الخدمات التي توفرها المصلحة للموظف

	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	6	60 %
أوافق	4	40 %
لا أوافق	0	00 %
لا أوافق بشدة	0	00 %
المجموع	10	100 %

من خلال الإجابات يتبين بأن الأكثرية والذين يمثلون ما نسبته 60 % موافقون بشدة على الترفيه المقدم لهم، والبقية موافقون، فنقول أن خدمات الترفيه التي تقدمها المصلحة في المستوى ومرضية للموظفين.

24- تقف المصلحة مع الموظف في حالة الظروف الشخصية الصعبة

	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	5	50 %
أوافق	5	50 %
لا أوافق	0	00 %
لا أوافق بشدة	0	00 %
المجموع	10	100 %

أكد كل المهوبين من خلال تساوي عدد الموافقين 50 % مع عدد الموافقين بشدة 50 %، على أن المصلحة تقف معهم في حالة تعرضهم لظروف شخصية صعبة، مثلا عند إصابته بالمرض يسمح له بأخذ إجازة مرضية مدفوعة الراتب، أو غير ذلك كأن يقوم المسؤولون بعزاء الموظف في حالة وفاة شخص مقرب إليه.

25- سمعة المصلحة جيدة في الاحتفاظ بالموظفين

	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	6	60 %
أوافق	4	40 %

لا أوافق	0	00 %
لا أوافق بشدة	0	00 %
المجموع	10	100 %

انحصرت كل الإجابات بين الموافقة بشدة وهي الأغلبية 60 % والموافقة 40 %، فسمعة المصحة بشكل عام جيدة في الاحتفاظ بموظفيها.

26- يشعر الموظف بالأمان الوظيفي في المصحة

النسبة المئوية	التكرار	
70 %	7	أوافق بشدة
30 %	3	أوافق
00 %	0	لا أوافق
00 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	10	المجموع

كل المهوبين يشعرون بالأمان الوظيفي في المصحة وأن وظائفهم مضمونة (70% موافقون بشدة، و30% موافقون)، وذلك لأن المصحة تشعرهم بالآمان لن تتخلى عنهم مقابل التزامهم بأعمالهم وقوانينها.

27- تتميز بيئة العمل بالألفة والرضا الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	
30 %	3	أوافق بشدة
60 %	6	أوافق
10 %	1	لا أوافق
00 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	10	المجموع

انحصرت أغلب الإجابات بين الموافقة 60 %، والموافقة بشدة 30 %، ما يدل على أن هناك تلاؤم وألفة بين الموظفين ومع الإدارة، أي أن علاقة العمل لا بأس بها والموهوبون عموماً راضون عن وظائفهم وما تقدمه المصحة لهم من خدمات وتحقيق لأهدافهم.

28- توفر المنظمة تأميناً صحياً مناسباً لموظفيها

النسبة المئوية	التكرار	
50 %	5	أوافق بشدة
30 %	3	أوافق
20 %	2	لا أوافق
00 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	10	المجموع

الأغلبية كانت إجابياً "إيجابية"، 50 % موافقون بشدة و30 % موافقون، وذلك لأن المصحة توفر لهم التأمين الصحي المناسب، خصوصاً وأن المصحة طبية توفر التعقيم والنظافة الجيدين، ولكن زبائن المصحة من المرضى والمصابين بالأمراض المعدية، فيبقى الموظفون خاصة الأطباء معرضون لخطر إصابتهم بالعدوى ما يتطلب من المصحة الحرص أكثر على تأمينهم ضد هذه الأمراض وهو سبب وجود اثنين غير موافقين (20 %).

29- قنوات الاتصال والتواصل بين الموظفين ورؤسائهم واضحة ومحددة

النسبة المئوية	التكرار	
50 %	5	أوافق بشدة
50 %	5	أوافق
00 %	0	لا أوافق
00 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	10	المجموع

انحصرت الإجابات بالتساوي بين الموافقين بشدة 50% والموافقين 50%، ما يدل على أن المصحة تجعل التواصل بشكل مفتوح أمام الجميع وبكل سهولة حتى مع الإدارة.

المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها من دراسة نظام تسيير الكفاءات بالمصحة ودوره في جذب المواهب إليها وتطويرها واستبقائها

تتمثل أهم النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا الميدانية لموضوع البحث في الآتي:

أولاً: توظيف المواهب البشرية

- تقوم المصحة الطبية الجراحية "سيدي ثامر" بالتخطيط للمواهب البشرية ضمن تخطيطها للموارد البشرية، وتستخدم في ذلك تحليل وتوصيف الوظائف، بتحديد الوظائف التي تحتاج إلى موظفين موهوبين وتحديد في كل وظيفة متطلباتها من الآلات والمعدات والكفاءات، ونوع الموهبة المطلوبة لشغلها ووضع كل هذا في كشف. وكذا تحليل الانحراف بين ما هو

متوفر من مواهب وما هو مطلوب ليتم في الأخير التحديد الكمي والكيفي للمواهب التي ينبغي توظيفها لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا يدخل ضمن "مرجعية الكفاءة".

- وتقوم المصحة بتطبيق سياسة لجذب الموهوبين إليها، والمتمثلة في التميز في مبالغ المرتبات والمكافآت المقدمة للموظفين خاصة الموهوبين، بالإضافة إلى حصول الموظفين على مرتباتهم في الوقت المحدد دون تأخير، وكذا بتهيئة الظروف الملائمة للعمل، والحفاظ على حقوق الموظفين، وتوفير لهم كل الوسائل التي يحتاجون إليها في عملهم. كل هذا من أجل إعطاء صورة جيدة عنها في أذهان طالبي الوظائف. والمصحة تلجأ إلى مكتب التشغيل والذي يستقبل طلباً الكمية والنوعية من الموظفين ويوجه إليها طالبي الوظائف.

- بالنسبة لاختيار الموهوبين تعتمد المصحة على المعايير التالية: الكفاءة، الأمانة، إمكانية التواجد في المنظمة في كل أوقات العمل، المعارف، الدرايات الفنية والتقنية، والقدراتية كإمكانية إجراء العمليات الصعبة والدقيقة واستعمال التقنيات الحديثة.

بعد اختيار الموظفين على أساس أنهم موهوبون لا تكفي المصحة بذلك، بل تقوم بتجربتهم من خلال دمج هذا المرشح لمدة ثلاثة أشهر وإن كان طيب فلمدة ستة أشهر وخلال هذه المدة يتم اكتشاف قدراته ومهاراته والتحقق من كفاءته ومواهبه، فإن كان موافق بالشروط المطلوبة يتم دمجها بشكل نهائي كموظف بعقد غير محدد الأجل وإن لم يفي بالشروط تستغني عنه المصحة.

ثانياً: تطوير المواهب البشرية

تتمثل أنواع تدريبات المصحة في الآتي:

- تدريب كل من الأطباء والمرضين والمخبريين على استخدام الأجهزة والتقنيات والمعدات الطبية كل حسب وظيفته واحتياجاتها من مهارات.

- إمكانية مرافقة الموظف ذو الاحتياجات التدريبية لموظف خبير من أجل الاستفادة من خبرته من خلال ملاحظاته أثناء أدائه للعمل وتبادل الخبرات بين أعضاء فريق العمل.

- إمكانية حضور الأطباء للمؤتمرات الطبية الوطنية والدولية، حيث لا تمنعهم من ذلك متى أرادوا ولا تحاسبهم على الغياب عن العمل لهذا الغرض وتتم بشكل فردي أو جماعي.

وتنحصر نفقات التدريب في ثمن شراء الأجهزة والمعدات الطبية المستعملة خاصة وأن التميز في هذا الجانب بـ"جذب أحدث الأجهزة الطبية" للمصحة والتي تتطلب التدريب الفعال عليها.

لكن لا يوجد بالمصحة مخطط أو برنامج للتدريب، وخطط تطوير خاصة تساعد الموهوبين على إظهار مواهبهم وقدراتهم، كما لا يوجد مركز تطوير وتدريب بالمصحة، والمصحة تسمح للأطباء بحضور المؤتمرات الطبية التي تعتبر ذات أهمية بالغة في المجال، إلا أنها أغفلت عن هذا الجانب فيما يخص الموظفين الآخرين كالممرضين والمخبريين فالكل يحتاج إلى دورات تدريبية ومحاضرات تعليمية كل في مجال تخصصه إما في المصحة أو في "منظمات تدريبية وتعليمية"، بحيث تعتبر هذه

الدورات والمحاضرات أدوات أكثر فعالية في عملية التدريب. كما لا تتحمل نفقات حضور الأطباء للمؤتمرات الطبية الشيء الذي يشكل تحدي بالنسبة إليهم رغم أن هذا يعود عليها بالفائدة بزيادة خبرة ومهارة وكفاءة الأطباء من خلال هذه المؤتمرات التي ستأتي بكل حديث واكتشاف جديد في ميدان الطب. يعني أن هناك قدرا محدودا من الفرص التي يمكن أن تساعد المهنيين على زيادة خبرتهم وتحقيق التقدم للمصحة.

ثالثا : الدافعية والتحفيز

- بالنسبة للتحفيز المالي فإن المصحة حققت تميزا في مرتبات المهنيين خاصة الأطباء الأخصائيين النادرين، وكذا في الزيادة في الراتب والعلاوات الشهرية. بالإضافة إلى أن تعتبر هؤلاء المهنيين من الأطباء الأخصائيين كشركاء في المصحة وليسوا كتابعين لها وتعاملهم على هذا الأساس حيث يتم تقاسم أجر العملية بالنصف 50% بين المصحة والطبيب الأخصائي الذي أجرى العملية، وذلك لأنهم يعتبرهم أهم المواهب بالنسبة لها. بالإضافة إلى امتيازات مالية أخرى كإجراء معالجة أو عمليات جراحية للمهنيين أو لأسرهم بالإنابة ولا تخصم من رواتبهم في حالة تغييرهم عن العمل لطرف طارئ، وتتمارس ذلك أكثر مع الأخصائيين النادرين.

- بالنسبة للشكر والتقدير والاهتمام فإن المصحة تتم برفع معنويات الموظفين المهنيين بتقدير جهودهم وتقديم الشكر لهم والثناء عليهم عند قيامهم بأعمال جيدة ونادرة، وتشعرهم بأن أعمالهم قيمة بالنسبة إليها وأن محل تقدير وامتنان من طرفها.

- وفي تقييم الأداء تستخدم المصحة العديد من الطرق: التقييم بالصفات والخصائص، التقييم حسب المستوى العام للأداء، طريقة المقارنات الزوجية، طريقة الأحداث الحرجة (غير العادية)، التقييم بالأهداف، كذلك عن طريقة الملاحظة في أثناء مراقبتهم، واستجواب المرضى ومرافقيهم، ومن خلال سجل الاقتراحات التي يدون فيها المرضى ومرافقوهم كل الملاحظات التي لهم. وتستخدم في التقييم معايير محددة لمستوى الكفاءة والمهنية كالقدرة على القيام بعمل يعجز عنه الآخرون في نفس التخصص، وكذلك القدرة على استخدام تقنيات حديثة ودقيقة كالجراحة بالمنظار بالنسبة للأطباء. كما أن المنظمة صريحة مع الموظفين من حيث إعلامهم بعناصر تقييم الأداء. والرئيس المباشر يقوم بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين من أجل تحسين أدائهم، حيث أن نتائج التقييم كانت مرضية على العموم لكن هناك معايير لم تستعملها المنظمة لكي يكون التقييم أكثر دلالة على المهنية كالمعايير السلوكية والانفعالية... الخ. كما أنه لم يتم تقييم المواهب بالمقارنة مع المواهب في المنظمات الأخرى. والمصحة تفتقر لنظام محدث وبرنامج خاص لمراجعة الأداء والذي يعتبر حافزا فعالا بالنسبة للتغيير، كما أن المقابلات لا تتم بشكل مستمر رغم ضرورة وفعالية ذلك في عملية تقييم الأداء.

- وبالنسبة للاستقلالية والرقابة فالمراقبة مستمرة في المصحة بحيث يراقب المدير الطبي الأطباء والمرضى والمخبريين، ويقوم المدير بمراقبة الكل، لكن المصحة تخفف من الرقابة وتمنح الاستقلالية في العمل للمهنيين، لأنهم تثق فيهم وفي أعمالهم، وتمنح الموظف المهني صلاحية اتخاذ القرار المناسب في العمل بسبب إدراكها لخبرته في المجال ومواهبه وكفاءته، والذي يزيد من تفانيه في العمل.

رابعاً : المحافظة على المواهب البشرية

- توفر المصحة لكل الموظفين نظام تأمينات اجتماعية، وتأمين صحي مناسب خصوصاً وأن المصحة طبية فهي توفر العلاج والتعقيم والنظافة الجيدة، لكن يبقى خطر الإصابة بالمرض لأن زبائن المصحة هم المرضى فهم ينقلون الأوبئة والجراثيم والأمراض المعدية وهذا يشكل خطراً على الموظفين خاصة الأطباء والمرضى، فينبغي على المصحة توفير كل الوسائل والمضادات بشكل أفضل لتأمين موظفيها ضد هذه الأخطار.
- بالإضافة إلى أن المصحة توفر أستوديو مجهز بكل وسائل الراحة من أسرة وأغطية ومكيفات هوائية، وكذا وجود صالة لممارسة الرياضة مجهزة بأجهزة رياضية، بالإضافة إلى وجود وسائل ترفيه كالتلفاز التي تخصصها للأطباء فقط، لكن هناك مزايا أخرى يرغب المهوبون في وجودها كتوفير السكن، السيارة، نظام القروض وهذا ما لا توفره المصحة.
- كما تحرص المصحة على خلق جو من الألفة والتلاحم بين الموظفين، فالتواصل مفتوح أمام الجميع بكل سهولة حتى مع الإدارة، كما أن الاتصالات المستمرة بالتحديد مع المهوبين مفيدة في توصيل المعلومات إليهم، وسعي المصحة للتحكم في إدارة الصراع بين الموظفين، ما يدل على أن علاقة العمل لا بأس بها.
- كما أن المصحة تقف مع الموظف في حالة تعرضه لظروف شخصية صعبة فمثلاً عند إصابته بالمرض يسمح له بأخذ إجازة مرضية مدفوعة الراتب أو مثلاً عزائه في حالة وفاة شخص من أقرائه.
- كما أن المصحة تشعر الموظفين بالأمان الوظيفي أي أن لن تتخلى عنهم مقابل التزامهم بقوانينها فنقول أن المصحة جيدة عموماً في الحفاظ على المهوبين.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين أن لتسيير الكفاءات تأثيرات جليلة على المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر، إذ مكنها من الاعتناء بالموارد البشري لديها، وغرس فيها ثقافة التدريب والتعلم والتحفيز، الشيء الذي انعكس على أداء هؤلاء المهوبين داخل المصحة. رغم ذلك فإن هذه الأخيرة قد أهملت العديد من العناصر الأساسية في إدارة المورد البشري المهوب، حيث أن التدريبات المتوفرة رغم فعاليتها إلا أنه ينقصها التنوع في مصادر التدريب واستغلال كل ما هو متاح من دورات ومحاضرات في تدريب المهوبين، بالإضافة إلى عدم وجود نموذج أو برنامج محدد للتدريب. كما أن المصحة تتحيز أكثر في تحفيز المهوبين إلى المهوبين من الأطباء الأخصائيين، وهي تنتهج هذه السياسة باعتقادها أن المهوبون الوحيدون الذين لا يمكن تعويضهم، رغم أن باقي المهوبين لا يقلون أهمية عنهم رغم توفر مواهبهم في سوق العمل. فهي لا تدرك مدى خطورة هذا الجانب في التأثير على أدائهم، حتى وإن انسحبوا منها وتم استبدالهم بمثالهم في سوق سيواجهون

نفس المشكل وبالتالي لن يغير هذا شيئاً بالنسبة إليها، بالإضافة إلى أنه قد لا يمكنها جذب المهوبين أمثالهم رغم توفرهم في سوق العمل، فالموهبة نادرة بطبيعتها، وإن تم الحصول عليها أو رصدها فيجب المحافظة عليها بكل الوسائل والطرق. أما من ناحية الخدمات والمزايا فهي على العموم مقبولة، لكن من الأفضل لو تحسن المصحة من هذا الجانب بشكل أفضل، حيث لا يزال وجود خطر تسرب الكفاءات والمواهب بين المنظمات، وإن لم يكن بين المنظمات فالأطباء مثلاً يمكنهم التخلي عن المصحة من أجل إدارة مشاريعهم الخاصة.

فنقول أن المصحة تطبق نظام تسيير الكفاءات لكن لديها الكثير من القصور خاصة من ناحية الاهتمام بالمواهب البشرية غير الأطباء الأخصائيين، من مخبريين وغيرهم من المهوبين إن وجدوا في باقي الوظائف في المصحة، فهم بحاجة إلى تدريبات فعالة في تخصصاتهم مثل الأطباء. بالإضافة إلى أن الأطباء في الطب العام بحاجة إلى مزيد من التحفيز خاصة المادي فهم يشعرون بأن ما يتحصلون عليه من عوائد ومكافآت لا يناسب مواهبهم وجهودهم.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراسة موضوع تسيير الكفاءات والسبل والآليات التي استخدمها هذا النظام لتمكين المنظمة من جذب المواهب إليها وتطويرها واستبقائها في سبيل تحقيق هدف التفوق التنافسي، تبين أن المركز التنافسي للمنظمات يرتبط بالمواهب البشرية والكفاءات المتميزة التي تملكها، وبمدى فعالية تسييرها وإدارتها، إذ كلما كانت هذه المقاربة فعالة لكفاءتها كلما تمكنت المنظمة من الصمود ومواجهة المنافسة العالمية من خلال خلق مزايا تنافسية بشكل مستديم، ويزيد من دورة حياتها واتساع نشاطها.

من خلال بحثنا حاولنا في الجانب النظري أن نركز على النظريات التي تبنت أن الموارد البشرية تعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي التفوق التنافسي، حيث كانت مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات أكبر دليل على ذلك، خاصة المقاربة التي اندرجت ضمنها وهي مقارنة الموارد البشرية، ومن ثم تم التركيز على مقارنة تسيير الكفاءات باعتبارها مقارنة فعالة في إدارة المورد البشري، والاستفادة مما يمتلكه من قدرات ومهارات عالية مع تطوير هذه الكفاءات

والحفاظ عليها، لينسجم ذلك مع أهداف المنظمة، وبعد تطرقنا للتوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات وهي ارتباطها بكل من إدارة المعرفة وإدارة الإبداع الإدارتين الحتميتين على المنظمات التي تسعى لتحقيق التفوق، خلصنا إلى الأهمية البالغة التي أدركتها المنظمات مؤخرًا في ما يخص حصولها على موارد بشرية موهوبة قادرة على الإبداع وامتلاك وتخزين وتحويل واستخدام المعارف العالية والضرورية لتحقيق النجاح والتفوق.

ومن ثم تم التطرق للدور الذي تلعبه مقارنة تسيير الكفاءات في تمكين المنظمة من الحصول على هذه المواهب البشرية وكيفية تطويرها وتحفيزها والحفاظ على سلامتها ومن ثم الاستفادة منها واستبقائها باستخدام سبل وآليات خاصة في كل مرحلة، كما تطرقنا لمقاربة المواهب البشرية التي تخص المواهب بالتحديد هذه المقاربة والتي تعتبر حديثة الظهور في عالم الأعمال بعد مقارنة تسيير الكفاءات، وبعد قيامنا بمقارنة المقاربتين ودراسة العلاقة بينهما، خلصنا إلى وجود تكامل بينهما، وإلى فائدة اندماجهما في إنجاح عملية إدارة المورد البشري الموهوب، وهو أحدث ما توصل إليه الخبراء والمنظمات الحديثة في هذا المجال.

اختبار الفرضيات

1- الفرضية الأولى:

ضمن تحليلنا لموضوع التفوق التنافسي، ومدى إمكانية اعتباره كمطلب أساسي للمنظمات المعاصرة وكذا ارتباطه بالميزة التنافسية، أردنا بالموازاة اختبار صحة الفرضية الأولى والمتمثلة في الآتي:

تسعى المنظمات لتحقيق التفوق التنافسي باعتقادها بأنه السبيل الوحيد للبقاء في عالم شديد التنافس، وذلك من خلال تحقيق أكبر قيمة للمنظمة و لعمالها في السوق.

من خلال البحث توصلنا إلى التالي:

- فيما يتعلق بالإطار المفاهيمي للتفوق التنافسي، فإنه يعد مفهوما متداولًا ضمن ما يشهده عالم المنظمات من المنافسة الشرسة على الحصول على الموقع الريادي في السوق.
 - يحقق التفوق التنافسي للمنظمة ضمان حصولها على أكبر حصة سوقية، وتحقيق أرباح لفترة طويلة من الزمن والبقاء على المدى الطويل.
 - يمكن أن تحقق المنظمة التفوق التنافسي بجوارها على ميزة أو ميزات تنافسية تنفرد بها، بحيث لا يمكن للمنافسين تقليدها أو محاكاتها، وبالتالي لن يتمكنوا من تحقيق هذا التفوق.
- وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

2- الفرضية الثانية:

ضمن تحليلنا للمقاربة التي تعتبر الموارد البشرية وكفاءتها مصدرًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، و بدراستنا للمواهب البشرية باعتبارها مورد بشري متميز و نادر، قمنا بالتأكد من صحة الفرضية الثانية المتمثلة في الآتي:

يمكن اعتبار المواهب البشرية كمصدر من مصادر تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات، لأنها تمثل مورد بشري متميز يمتلك قدرات عقلية عالية ومهارات متميزة تجعله قادرًا على الإبداع والابتكار، وبالتالي تحقيق التميز والاختلاف للمنظمة والذي يؤدي بها إلى تحقيق التفوق على نظيراتها.

من خلال الدراسة تم التوصل إلى:

- استطاعت مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات إثبات أن المصدر الأساسي لتحقيق الميزة والتفوق للمنظمات هو تركيزها على مواردها الداخلية وكفاءتها، وضمن هذه المقارنة تم اقتراح مقارنة "الموارد البشرية" التي أكدت على أن الموارد والكفاءات البشرية تعد موردا إستراتيجيا ومصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 - لا يمكن للمنظمة تحقيق التفوق التنافسي إلا إذا كانت تحوز على موارد بشرية موهوبة، لأن المورد البشري الذي يمتلك الاستعدادات والقدرات الذهنية العالية والمهارات والكفاءات الممتازة والنادرة التي تمكنها من الإبداع والابتكار، وبالتالي مواكبة متطلبات العصر الحديث من الجودة العالية في الخدمات والمنتجات، والاستجابة لها بسرعة كبيرة.
- وهذا ما يؤكد صحة وثبات الفرضية الثانية.

3- الفرضية الثالثة:

- بدراستنا للتوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات و المتمثلة في ارتباطها بإدارة المعرفة و إدارة الإبداع و بتحليل أثرها عليها، وضمن هذا الإطار أردنا اختبار صحة الفرضية التالية:
- ارتباط تسيير الكفاءات بكل من إدارة المعرفة وإدارة الإبداع كتوجهات حديثة فيها، قد طور في مفاهيمها بحيث أصبحت تهتم بالموهب البشرية، باعتبارها رأس المال البشري المخزن للمعارف والقدرات الذهنية والفكرية العالية والعنصر القادر على الإبداع، وبالتالي القادر على تحقيق المزايا والتفوق للمنظمات.
- ومن خلال البحث تم التوصل إلى:

- مقارنة تسيير الكفاءات المتخصصة في تنمية كفاءة المورد البشري المتمثلة في المعارف والدرايات الفنية والسلوكية، قد ارتبطت بإدارة المعرفة نظرا لأن المورد البشري هو الخزان الرئيسي للمعارف، وبالتطورات الحاصلة في عالم الأعمال والمنظمات خاصة في الجانب المعرفي، بحيث ظهرت حاجة المنظمات المتزايدة لتوظيف المعارف المتطورة والعالية ومنه ضرورة حيازا على الموارد البشرية التي تمتلك مثل هذا النوع من المعارف وهي الموارد البشرية الموهوبة والمتميزة، ما جعل مقارنة تسيير الكفاءات تتم لهذا النوع من الموارد البشرية.

- ارتباط مقارنة "تسيير الكفاءات" بإدارة الإبداع نظرا لضرورة الإبداع في هذا العصر وحتميته بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح والتفوق، بالإضافة إلى وجود العلاقة "كفاءة- إبداع"، و ارتباط الإبداع بالموارد البشرية التي تمتلك قدرات عقلية عالية وكفاءات ومهارات متميزة ونادرة وهي الموارد البشرية الموهوبة، كل هذا أدى إلى جعل تسيير الكفاءات تتم بالموهوبين أكثر.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

4- الفرضية الرابعة:

- من خلال دراستنا للسبل والآليات التي تتبعها مقارنة تسيير الكفاءات في إدارة الموارد البشرية الموهوبة، أردنا التأكد من مدى صحة هذه الفرضية:

يمكن اعتبار مقارنة "تسيير الكفاءات" في ظل التوجهات الحديثة لها نظاما فعالا في جذب المواهب البشرية للمنظمة وتطويرها واستبقائها، وذلك من خلال تمييز تسيير الكفاءات في استخدام سبل وآليات خاصة في هذه العمليات بما يتناسب مع هذا المورد البشري المتميز و النادر.

وقد تم التوصل إلى الآتي:

- مقارنة تسيير الكفاءات تمكن المنظمة من التركيز على بناء صورة ومكانة جيدة عنها، لتتمكن من جذب الموهوبين الذين يفضلون البيئة الأكثر مناسبة للعناية بمواهبهم وتحرير قدراتهم وتطويرها، وكذا عند الاختيار تحدد تسيير الكفاءات معايير مرتبطة بالكفاءة والأداء المتميز والسمات الدالة على الموهبة من أجل انتقاء المناسب للمنظمة.
- في مرحلة تطوير المواهب تمييز تسيير الكفاءات بدمج التعليم والتدريب اللازمين للموهوبين والمرتبطين بتطوير الكفاءات وصقل المواهب وتحرير القدرات والطاقات الكامنة، وهذا ما أثبتته أحدث النماذج والنظريات التي تطرقنا إليها.
- هذه المقارنة تخصص اهتماما كبيرا بالعناصر الموهوبة بحيث تدفع المنظمة لتقديم لهم أفضل العوائد والمكافآت المالية للموهوبين والتي تتناسب مع مواهبهم وقدراتهم وجهودهم، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية المتمثلة في الاعتراف بهم وتقديم الشكر إليهم بشكل مستمر، والتقارير التقييمية الناتجة عن عملية تقييم الأداء، وتعتبر كذلك الترقية والنقل في تسيير المسار المهني من مرتكزات تسيير الكفاءات والذي له الدور الكبير في استبقاء المواهب، كما أنهم بتوفير جو من التحدي والغموض وقسط كبير من الاستقلالية والحرية وإعطاء الصلاحيات للموهوبين بحيث يعتبرونهم من أهم مطالبهم.
- كما تلعب مقارنة تسيير الكفاءات دورا مهما في مساعدة المنظمة على التركيز والتميز في الخدمات والمزايا المقدمة للموهوبين وكذا في تحقيق الأمان الوظيفي لهم، وكذا بتخلق جو من الألفة والرضا بين الموظفين ومع الإدارة من خلال الاتصالات المفتوحة وعلاقات العمل الجيدة وإدارة الصراع الفعالة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

نتائج الدراسة

أولا: النتائج الخاصة بالجزء النظري

- ضمان البقاء في السوق يتطلب من المنظمة تحقيق التفوق التنافسي الساحق على كل جبهات التنافس والمتمثلة في المنافسين الحاليين في القطاع، لديد دخول منافسين جدد، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين، لديد المنتجات البديلة.
- حسب التحليل الهيكلي للصناعة لـ"م.بورتر" فإن المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية هو انتهاج المنظمة للاستراتيجيات العامة للتنافس والمتمثلة في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز، بحيث لقيت هذه المقاربة رواجا كبيرا، ورغم ذلك فإن هذه الاستراتيجيات لم تستطع الصمود في وجه المنافسة الحادة لأن فعاليتها أصبحت محدودة أمام تطورات ومتطلبات العصر الحديث.
- جاءت مقارنة الموارد البشرية والكفاءات لتحل محل المقاربة الهيكلية للصناعة في تفسير مصادر تحقيق الميزة التنافسية، وركزت على الموارد الداخلية للمنظمة وكفاءتها نظرا لما تتصف به هذه الموارد من إمكانية تحكم المنظمة فيها والسيطرة عليها وتسخيرها لاستراتيجياتها لهدف تحقيق المزايا التنافسية.

- تعتبر مقارنة الموارد البشرية أن المورد البشري هو المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، نظرا لما يمتلكه من قدرات عقلية ومهارات وإمكانية تأثيره على الموارد الأخرى وكذا التحكم فيها وعدم قابليته للتقادم أو التقليد كباقي موارد المنظمة.

- نموذج تسيير الكفاءات يعتمد على مراحل منظمة ومنسقة مع بعضها وتعمل كلها على تحرير القدرات للموظفين وصقل الكفاءات وتطويرها، وكل منظمة تنسق هذا النموذج بما يتلاءم مع استراتيجيتها وأهدافها.

- يتميز الموهوبون بخصائص اجتماعية، جسدية، عقلية، انفعالية وغيرها، تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاديين وتجعلهم أفضل منهم في مجال أو أكثر، وتساعد هذه السمات المنظمة والمسئولين على التعرف عليهم ليتم التعامل معهم بطريقة خاصة.

- الطلاقة، المرونة، الأصالة في التفكير، الدافعية، المثابرة، القدرة على الالتزام بأداء المهام والانفتاح على الخبرة هي سمات موجودة في المواهب البشرية، والتي يؤهلها لتكون قادرة على الإبداع و القيام بأعمال تتسم بالتفرد والتميز، ما يجعل منها موردا استراتيجيا بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات.

ثانيا: النتائج الخاصة بالجزء التطبيقي

من خلال دراسة موضوع البحث من الجانب التطبيقي، تبين أن المصلحة الطبية الجراحية سيدي ثامر تطبق نظام تسيير الكفاءات بشكل مقبول، لكن هناك بعض القصور ويتضح هذا في الآتي:

- سياسة المصلحة في عملية جذب وتوظيف المواهب جيدة، لكن ينقصها إقامة علاقات مع الجامعات ومراكز التوظيف والمشاركة في المعارض المهنية.

- أدوات المصلحة التدريبية والتعليمية حسنة عموما، فهي تساعد على تطوير كفاءات الموهوبين وباقي الموظفين، لكن يلزمها برنامج تدريبي محدث وكذلك طرق وأدوات تدريبية أكثر تطورا.

- تحقق المصلحة تحفيز مادي جيد، لكن هناك بعض التمييز والانحياز أكثر للموهوبين من الأطباء الأخصائيين، أما التحفيز المعنوي فمن ناحية رفع المعنويات كالشكر والتقدير فهي جيدة، أما بالنسبة لتقييم الأداء فهو يتم بطرق حسنة لكن تنقصها بعض المعايير لتتم بموضوعية أكثر.

- توفر المصلحة ميزات وخدمات مرضية كالتأمينات الاجتماعية والتأمين الصحي ووسائل الترفيه، لكن هناك مطالب أخرى لا توفي لها كتوفير السكن والسيارات للموهوبين وكذا نظام السلف والقروض، كما أنها تخصص الأستوديو للأطباء فقط.

- كما لوحظ أن المصلحة لها ميزة جيدة من حيث علاقات العمل والتواصل والاتصال، وكذا بالنسبة لتحقيق الأمان الوظيفي لكل الموظفين.

الاقتراحات

يوجد بعض الاقتراحات يمكن أن نقدمها للمنظمات وبالخصوص المنظمات الجزائرية والجهات التي لها دور كبير في هذا المجال، بالإضافة إلى تقديم اقتراحات خاصة بالمصلحة الطبية الجراحية سيدي ثامر للتحسين من تسييرها لكفاءتها ومواهبها

أولاً: الاقتراحات الخاصة بالمنظمات بصفة عامة

- يتوجب على المنظمات أن تهتم بالموارد البشرية، وأن تنتهج نظام "تسيير الكفاءات" مهما كانت طبيعة هذه المنظمات، لأنه أصبح الأسلوب الأنجع لإدارة الموارد البشرية في سبيل ضمان قدرتها على تحقيق التميز والتفوق.

- ضرورة إقامة المنظمات لعلاقات مع مراكز التوظيف والجامعات وكذا المشاركة في المعارض المهنية من أجل اكتشاف الموهوبين وإمكانية احتكاكهم بالمنظمة، مع ضرورة أن تركز على بناء صورة ومكانة جيدة عنها حتى تتمكن من جذبهم إليها.

- على المنظمة أن لا تتردد في تمييز معاملتها مع الموهوبين بشكل خاص ومختلف عن بقية الموظفين، فمواهبهم تفرض طرق خاصة وأساليب راقية في عملية التحفيز والتدريب والتطوير باعتبارهم موارد ثمينة إن تمكنت المنظمة من رصدها فعليها أن تحافظ على استبقائها لديها قدر استطاعتها، لكن هذا لا يعني أن تحمل باقي الموظفين لأن الكل يساهم ولو بالمقدار البسيط في دفع المنظمة للنجاح والتطور.

- تطوير الكفاءات وصقل المواهب ليس مسؤولية المنظمة فقط، بل الأمر يتطلب مساهمة كل من قطاع التربية والتعليم، التعليم العالي، التعليم التقني والتكوين المهني في اكتشاف الموهوبين من الطلاب وتحرير وتطوير قدراتهم بشكل يساعد على جودة رأس المال البشري للبلاد، بالإضافة إلى أهمية لجوء المنظمات لمراكز ومنظمات التدريب والتطوير، ويأتي دور الدولة في المساهمة في إنشاء وتطوير هذا النوع من المراكز والمنظمات.

ثانياً: الاقتراحات الخاصة بالمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر

- على المصحة الأخذ بالمفهوم الواسع لتسيير الكفاءات بإنشاء برنامج تسيير كفاءات محدد ومنظم ومبني على معايير علمية وموضوعية، وتحديد مفهوم دقيق وواضح للمواهب البشرية واستخدام تجارب ومثيرات تحرر القدرات والمواهب الكامنة لدى الموظفين وبذلك تستطيع اكتشاف موهوبين جدد.

- على المصحة أن لا تميز في تعاملها الأطباء الأخصائيين الموهوبين عن باقي الموظفين الموهوبين، سواء من ناحية تقديم رواتب عالية أو منح علاوات ومكافآت تشجيعية، أو من ناحية المرونة مع الغيابات وأوقات البدء والانهاء من العمل وإن تطلب منها ذلك توظيف أفراد آخرين لتقسيم العمل بينهم، وكذلك في منح الاستقلالية لأن أي موهوب يحتاج إليها ليكون عمله أفضل.

- على المصحة إقامة علاقات مع مراكز التدريب والتطوير لتدريب كل الموظفين واستفادتهم من المحاضرات والدورات التدريبية خاصة الموهوبين الذين يحتاجون لنوع خاص جدا من ذلك.

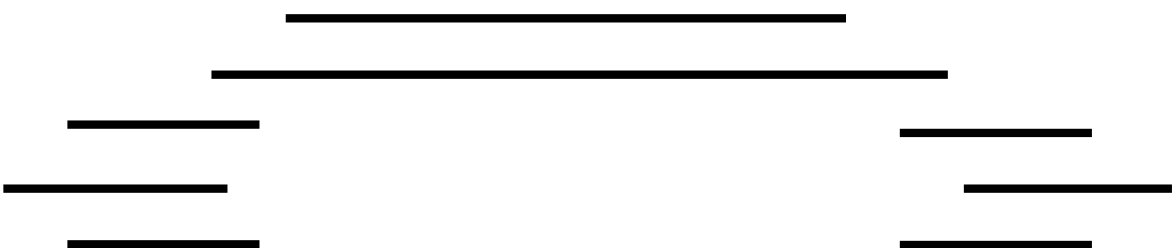
- على المصحة استخدام تقنية المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة بشكل كبير، لما لها من أثر كبير على تطوير المنظمة وموظفيها، واستخدام برنامج إعلام آلي لتسيير كفاءاتهم، فهي تحصره في أمور بسيطة كحساب الراتب.

- على المصحة تخصيص ميزانية مالية كافية للإنفاق على التدريبات اللازمة للموظفين، كضرورة تحملها لنفقات حضور الأطباء للمؤتمرات الطبية، والأمر ينطبق أيضا على الدورات التدريبية للموظفين الآخرين وغيرها من الأدوات التدريبية.

- على المصحة أن تتميز أكثر في المزايا المقدمة للموهوبين، كتوفير سيارات وسكنات لهم، بالإضافة إلى أهمية وجود نظام سلف وقروض. وكذا في تحمل نفقات تنقل الموهوبين في إطار وظائفهم بالمصحة، وتقديم الخدمات الترفيهية لكل الموظفين.

آفاق البحث

المنظمات في الوقت الراهن بحاجة إلى التطلع إلى الموهوبين وإبداعهم، وإتباعها بالرعاية والتنمية حتى تجني ثمارها في المستقبل، من هنا يظهر ارتباط الاهتمام بالموهوبين بالإبداع وتنمية قدرات التفكير الإبداعي لديهم، ويأتي دور إدارة الإبداع في استخدام تقنيات وأدوات تسييرية من أجل بيئة الظروف الملائمة لتشجيع وتطوير وتنفيذ العملية الإبداعية. ومن هنا يمكننا طرح هذه الفكرة التي تعتبر مجال بحث مستقبلي: إستراتيجية المنظمة في تكوين الثقافة الإبداعية والمحافظة عليها.



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول و الأشكال البيانية

1- قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	تحديد نوع الانحراف في الكفاءات	1/1
27	تخطيط العمليات للكفاءات (الإجراءات الممكن اتخاذها عند حدوث الانحراف)	2/1
77	نموذج إدارة المواهب مقابل نموذجي تسيير الكفاءات وتسيير المؤهلات	1/2
91	الموارد البشرية للمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر	1/3

2- قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	استراتيجيات التفوق التنافسي	1/1
75	نظام إدارة المواهب	1/2
76	مقارنة بين إدارة المواهب وتسيير الكفاءات وتسيير المؤهلات	2/2
78	ظهور إدارة المواهب	3/2
79	مخطط ظهور إدارة المواهب منشأ على أساس نموذج "pierre mirallés"	4/2
80	تقديم لمختلف الرؤى لإدارة المواهب	5/2
88	الهيكل التنظيمي للمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة لسنة 2011	1/3
94	توزيع مصالح المصحة	2/3

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، أعمال المؤتمرات، نفس الناشر، القاهرة، مصر، 2007.

2- طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

3- طارق كمال، سيكولوجية الموهبة و الإبداع، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.

4- كاي ثورن، آندي بيلانت، فن إدارة الموهبة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى الجيزة، مصر، 2008.

5- ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007.

6- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2007.

7- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001.

8- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون، دار صفا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2009.

9- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2009.

10- فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة و التفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، العين، الإمارات، 1999.

11 - ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلاي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2009.

ثانيا : الأبحاث والمقالات

1- أحمد سيد طه الكردي، تنمية الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العصرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.

- 2- بوشعور رضية، بالمقدم مصطفى، ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة، 3-4 ماي 2005.
- 3- بقة الشريف، العايب عبد الرحمان، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- 4- جمال سالم، أثر الريادة المعلوماتية على إدارة المعرفة، مؤتمر دولي حول الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26، 29 أبريل 2010 .
- 5- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004.
- 6- حسن محمد، إدارة المواهب المؤسسية في القطاع الحكومي، بيت الخبرات الدولية للاستشارات الإدارية في <http://heimc.net/news/articles.php?lang=ar&v=c&NID=4be6cd34e7bcb> الموقع الإلكتروني: ، بتاريخ: 2010/12/02.
- 7- حسين الغراب، الاتجاهات العالمية الحديثة في التدريب، مركز الخبرات الإدارية و الحاسوبية كيم، 2010.
- 8- ماهر حميد مجيد، التدريب القيادي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة، مؤتمر القيادة الإدارية لمحافظة جنوب الوسط، العراق، أكتوبر 2008.
- 9- محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة ، 15-16 أكتوبر 2002.
- 10- محمد مرياتي، الموهوبون والمبتكرون دعامة التحول إلى مجتمع المعرفة، مؤسسة الملك عبد العزيز و رجاله للموهبة والإبداع، الموقع الإلكتروني: <http://www.kacgc.org.sa/Home/Topics/Publications/Prints/Newsletter/NO9/mrayati.htm> ، بتاريخ: 2010/10/16.

- 11- محمد نايف محمود، إنصار إيمان حاجي، المتغيرات المؤثرة على الإبداع في ظل الاقتصاد المعرفي، مؤتمر الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-29 أبريل 2010.
- 12- معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، المؤتمر الدولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، 16-18 أبريل 2007.
- 13- نحو خطة مقترحة لإشباع الاحتياجات الفعلية للموظفين بوزارة الشؤون الاجتماعية بالرياض، دراسة بحثية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 14- سملاي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004.
- 15- سملاي يحضية، محمد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مؤتمر دولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25-27 أبريل 2005.
- 16- عامر بن عبد الله الصعيري، تقويم أداء العاملين، برنامج إعداد وتأهيل مسعوي إدارة الموارد البشرية، 12-15 فيفري 2005.
- 17- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة، اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، 03 جويلية 2003.
- 18- عشوي نصر الدين، صياغة نظام تقويم كفاءة القوى العاملة في المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في حال إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.

19- فريد كورتيل، مقيّم صبري، قيادة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية، مؤتمر دولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 13-14 ماي 2008.

20- رحاب الشريف، إدارة المواهب القيادية في المؤسسة التعليمية، ملتقى الإبداع والتميز الإداري، الدوحة، قطر، 2009/03/08.

21- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10/10/2004.
ثالثا : الرسائل والأطروحات

1- أنجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2008.

2- أميرة الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006.

3- أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006.

4- زين بنت عبد الكريم عامر القرشي، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

5- سمالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

رابعا: المجالات

1 - إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، قياس الموهبة والإبداع، مجلة المعرفة الأرشيفية، شهرية، العدد 138، 2009/05/08. ، في الموقع الإلكتروني: <http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=1362>، بتاريخ: 2010/10/18

2- اد مايكلز، وآخرون، حرب المواهب- كيف تجذب الموظفين الموهوبين وتحتفظ بهم، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 220، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، العدد 04، فيفري 2002.

3- أحمد بن محمد الحميدان، الحرب القادمة حرب المواهب، الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 6215، 17 أكتوبر 2010 ، في الموقع الإلكتروني: http://www.aleqt.com/2010/10/17/article_456845.html، بتاريخ : 2010/12/13.

4- أنتونيت لوسيا، ريتشارد لينزجر، نماذج الجدارة الوظيفية، وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 03، فيفري 2000، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر.

5- جيم هيريس، كيف توقع الموظفين في حب شركتك، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 22، نوفمبر 1996، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر.

6- جيفري فيفر، الموارد البشرية كقوة تنافسية - تفجير الطاقات الكامنة في الأوقات الصعبة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 12، حزيران 1993، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر.

7- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، قاصدي مرياح، ورقلة.

8- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.

9- ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 14، 1998، الشركة العربية للإعلام العلمي (إبداع)، القاهرة، مصر.

10- حازم عوض، وراء كل مدير ناجح موظف مبدع، أسبوعية اليوم السابع، دار مسقط للصحافة والنشر، 26 فيفري 2011، في الموقع الإلكتروني: <http://www.alyum7.com/articles.php?cat=3&id=1114>، بتاريخ 2010/04/09.

11- لماذا الإبداع مهم في وقتنا الحاضر؟، مجلة نشرة النخبة الإدارية، العدد 62، 2003، مركز النخبة للإعلام الإداري، دار المصادر للنشر و التوزيع، أمريكا.

12- محمد عمار، معرض قطر المهني، فرص العمل بين يديك، صحيفة العرب القطرية، يومية سياسية مستقلة، العدد 7946، 15 مارس 2010، الموقع الإلكتروني: <http://www.alarab.com.qa/details.php?docId=122938&issueNo=819&secId=16>، بتاريخ: 2010/12/13.

13- نايل يوسف سيف، سماته الأساسية الطلاقة والمرونة والأصالة الإبداع - أعلى مستويات الموهبة ، مجلة المعرفة الأرشيفية، شهرية، العدد 137، 01/05/2009، في الموقع الإلكتروني : <http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=973>، بتاريخ: 2010/10/27.

14- ناصر محمد العديلي، كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، 20 إبريل 2009، العدد 5670، في الموقع الإلكتروني: http://www.aleqt.com/2009/04/20/article_218453.html، بتاريخ: 2010/07/12.

15- سعود بن حسين الزهراني، بين الخامسة والسابعة من العمر تنخفض نسبة الموهوبين من 90% إلى 10%، دور الأسرة في اكتشاف ورعاية الموهبة، مجلة المعرفة الأرشيفية، شهرية، العدد 187، 16/10/2010، في الموقع الإلكتروني: <http://www.almarefh.org/news.php?action=listnews&offset=248&id=24>، بتاريخ: 2010/12/03.

خامسا: المواقع الالكترونية

1- أحمد السيد طه كردي، الفرق بين مفهوم الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي، الموقع الإلكتروني <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/76195/downloads/18699>، بتاريخ 2010/06/14.

2- أحمد سيد، اختيار الموظفين في تصنيف أسرار الإدارة، الموقع الإلكتروني: <http://www.4lead.net/blog/?p=32> بتاريخ: 2010/11/15.

3- أحمد العطار، بيئة العمل الفعال - إدارة الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني: <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/ProductionManagment/2010/03/05/96026.html> ، بتاريخ 2010/04/20.

4- المرح في بيئة العمل أكثر الأمور جدية، الموقع الإلكتروني: <http://forum.illafrain.co.uk/t11309> ، بتاريخ: 2010/10/24.

5- الاتجاهات والأدوار الجديدة في إدارة الموارد البشرية، في الموقع الإلكتروني: http://www.ehrma.net/Events/Presentation81_72366.ppt بتاريخ: 2010/10/10.

6- الفعالية والكفاءة في الإدارة، في الموقع الإلكتروني: <http://www.arbi.ws/vb/showthread.php?p=66278> ، بتاريخ 2010/10/09.

7- بن يمينة السعيد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، الموقع الإلكتروني: <http://drsaid.maktoobblog.com/13> ، بتاريخ: 2010/08/18.

8- هل الموهبة فطرية أم مكتسبة: الموقع الإلكتروني: <http://www.mohop.org/vb/t345.html> ، بتاريخ: 2010/11/13.

9- حسن محمد، إدارة المواهب المؤسسية في القطاع الحكومي، في الموقع الإلكتروني: <http://heimc.net/news/articles.php?lang=ar&v=c&NID=4be6cd34e7bcb> ، بتاريخ: 2010/12/02.

10- نصائح للمديرين لاختيار الموظفين، في الموقع الإلكتروني: <http://www.cartjob.com/article/65> ، بتاريخ 2010/09/13.

11- نظريات في كتاب العادات السبعة للأشخاص الأكثر فعالية، مدونة الإدارة و الهندسة الصناعية، الموقع الإلكتروني: <http://samehar.wordpress.com/2010/04/15/seven-habits> ، بتاريخ 2010./10/11.

12 - نظام الانتقال والسفر، في الموقع الإلكتروني:

<http://www.csb.gov.jo/Legislations/Systems/Travel.aspx> ، بتاريخ: 2010/10/13.

13 - عبد الرحمان تيشورى، إدارة الموارد البشرية وتدريبها أهم من الرساميل لدولنا وشعوبنا، الموقع الإلكتروني:

<http://forum.illafrain.co.uk/t15496> ، بتاريخ 2010/05/03.

14 - عجز الثقات، في الموقع الإلكتروني: <http://www.daawa.ma/affdetail.asp?codelangue=6&info=780> ،

بتاريخ 2010/10/11.

15 - الموقع الإلكتروني: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/159256> ، بتاريخ

2010/05/17.

II - المراجع باللغات الأجنبية

أولا : الكتب

1- ALAN MEIGNANT : **Manager la formation dans l'entreprise**, Ed d'organisation, Paris, 1992.

2- Cécile DEJOUX, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, éd. D'organisation, 2001.

3- Ed Michaels and others, **THE WAR FOR TALENT**, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, McKinsey & Company, United States of America, 2001.

4- Fahey, Liam, **The strategic planning management readers**, prentice Hall, New Jersey, 1989.

5- Jacques Aubert et Al, **Management : des Compétences: réalisation, concept, analyses**, Ed. Dunod, 2002.

6- Michael PORTER, **l'avantage concurrentiel des nations**, Inter éditions, 1993.

- 7- Michael PORTER, **the competitive strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, second edition, New Yourk, Americas, 1998.
- 8- Pitts, Robert, Leis, & David, **Strategic management Building & sustaining competitive Advantage**, west publishing, 1996.
- 9- P. Zarifian, **objectif compétence pour une nouvelle logique**, éd Liaisons, 1999.
- 10- Prax J.Y., **Le guide du Knowledge Management – Concepts et pratiques du management de la connaissance**, .éd DUNOD, Paris, 2000.
- 11- SYLVIE ST- ONGE et autres : **Relever les défis de gestion des ressources humaines**, gâtant morirn, Canad, 2001.
- 12- Vincent plauchet, **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2 UPMF, France, 2006.

ثانيا : الأبحاث والمقالات

- 1- Aberdeen Group, **competency management the link between talent management and optimum business results**, August 2007.
- 2- Amit Bhute, **Business and People Competency Management**, HR Falks Internationalm.
- 3- Anne DIETRICH, **la gestion des compétences: essai de modélisation**, les cahier de la recherche CLAREE, janvier 2003.
- 4- ANN HOWARD, et autre, **Défier la guerre des talents**, 2006–2007, Development Dimensions International.
- 5- Aoumeur Bakelli, **Comment gagner la guerre des compétences?**, PROCESS HOUSE,2010.
- 6- D.Puthod, C.Thévenard, **La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources**, Irege, Université De Savoie, 1998.
- 7- Edward lowe foundation, **how to gain a competitive edge**, Edward Lowe Foundation publisher ,2003, site internet <http://edwardlowe.org/index.elf?page=sserc&function=story&storyid=8869>, consulté le 18/08/2010

- 8- Eric GODELIER, **modèles et pratiques de la stratégie d'entreprise**, Centre de Recherche en Gestion, Paris, 2006.
- 9- Fernando CUEVAS, Dominique BALLOT, **Les talents contradictoires des managers**, Tous Talentueux, Ouvrage collectif coordonné par Jean-Marie Peretti, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France.
- 10- Florence NOGUERA, et autres, **Le management des talents : un enjeu économique et éthique**, Tous Talentueux, Ouvrage collectif coordonné par Jean-Marie Peretti, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France.
- 11- Henk de Swaan Arons, Philip Waalewijn, **Acknowledge Base Representing Porter's Five Forces Model**, Erasmus University Rotterdam, PO Box 1738, 3000 DR Rotterdam, The Netherlands.
- 12- Houda GHOZZI., **L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires**, Communication à l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nice-Sophia Antipolis, 2008.
- 13- Jean-Luc CERDIN, Emmanuelle de MENDITTE, **Management des talents : vers l'intégration du recrutement et de la gestion des carrières**, Tous Talentueux, Ouvrage collectif coordonné par Jean-Marie Peretti, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France..
- 14- **Le Management des Connaissances et des Compétences**, Cours BTS MUC, 19 avril 2010, Site internet : <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-chp-28-le-management-des-connaissances-48916477.html>; consulté le : 03/06/2010.
- 15- Muriel DESSERTENNE, **FICHE D'AIDE AU PROFESSEUR: CONTENUS, QUALIFICATION**, Lycée de la Herdrie, Nantes, Maguy Péréa, France, février 2005.
- 16- OLLEIK, Zeinab, **Démarche curriculaire : élaboration de référentiels FLE/FOS, In: Formation de formateurs**, Université de Damas et Université d'Alep, 6-8 et 11-13 avril 2010, Damas et Alep, Syrie.
- 17- Pierre MIRALLES, **la gestion des talents émergence d'un nouveau modèle de management**, REVUE MANAGEMENT & AVENIR , N° 11, janvier 2007.
- 18- Sandrine FERNEZ-WALCH, **Le management de l'innovation définition et enjeux pour l'entreprise**, Colloque MI et entreprise apprenante, Université Toulouse 1 Capitole, 25/11/2009.

- 19- Susan G. Manch, **core competency models for talent management**, the same publisher, site internet : http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/fr/Skills_management, consulté le : 26/01/2011.
- 20- SYLVIE ST- ONGE et autres, **Relever les défis de gestion des ressources humaines**, gâtant morirn, Canad, 2001.
- 21 - Talent Management Glossary, SAIC Non-Disclosure Agreement ,2007.7
- 22 - **Talent Management Glossary**, SAIC Non-Disclosure Agreement, 2007, site internet : <http://www.cornerstoneondemand.com/glossary>, consulté le : 18/06/2010.
- 23- Thomas V. Durgin, **Using Competency Management to Drive Organizational Performance**, HUMAIN CAPITAL INSTITUTE, June 26, 2006.
- 24- Virtual Advisor Inc, **Creating a Competitive Advantage**, Virtual Advisor Inc publisher, 2009, cite internet: http://www.va-interactive.com/inbusiness/editorial/sales/ibt/competitive_edge.html#top, consulté le: 16/08/2010.
- 25- Vincent plauchet, **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2 UPMF, France, 2006, p6.

ثالثا : المجلات

- 1- Bendiabdellah A, **Management des savoirs et développement des compétences à l'heure des NTIC**, Revue Economie et management , Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Tlemcen, N3,Mars 2004..
- 2- Bendiabdellah A.& Taouti M., **Formation et développement des compétences dans la pratique des entreprises algériennes**, Revue Economie et Management, N3,Mars 2004.
- 3- D. Held & JM. Riss, **le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, Rvue Employeur Suisse, N° 3, 1998.
- 4- Parmentier, C, **Une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés**, *revue de Management & Avenir*, n° 15, 01/2008.
- 5- Ulrich, Dve, Lake, Dale, **Organizational capability: creating competitive advantage**, Academy of management Review, Vol.5, No1, 1991.

رابعاً : الرسائل والأطروحات

- 1- D. Held & JM. Riss, **le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, Revue Employeur Suisse, N° 3, 1998.
- 2- Jérémy Gaain, **management de l'innovation**, mémoire de mastère, Négociation et Affaires Internationales, école du commerce NEGOTIA, Paris, France, 2010.
- 3- Nadine ANDRIATORAKA et autres, **du management des compétences au management des talents**, mémoire d'expertise, MBA MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE, 2006-2007.
- 4- Sébastien MEYRAT, **Gestion des compétences professionnelles en entreprise**, travail au Bachelor, Filière Informatique de gestion, Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE), 2009.
- 5- YOUNES TRONJI, **revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences**, mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises, Maroc, 2006-2007.

خامساً : المواقع الإلكترونية

- 1- **bilan de compétences**, site internet :
http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_de_comp%C3%A9tences, consulté le: 29/12/2010
- 2- **bilan de compétences**, RH Formation, site Internet :
<http://www.rhformation.com/prestations-de-conseils/carriere/bilan-de-competences/bilan-de-competences>, consulté le : 02/01/2011.
- 3- **Competitive edge**, Glossary of Marketing Dictionary, site internet:
<http://www.glossaryofmarketing.com/definition/competitive-edge.html>, consulté le 19/03/2010
- 4- **Gestion de qualifications**, site internet:
http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/fr/Skills_management, consulté le : 26/01/2011.
- 5- **Introduction au management de l'innovation**, site internet:
sity.org/wiki/Introduction_au_management_de_l%27innovation,
consulté le : 19/04/2010.
- 6- Rohan Kaple, **TALENT MANAGEMENT it takes talent to spot talent**, site internet.
<http://www.scribd.com/doc/36725417/MS-Talent-Management-on-03-08>, consulté le : 29/01/2011.

7-Talent Management, site internet : http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management,
consulté le: 13/12/2010.

8- What is the definition of competitive edge?, Answer.com, site internet:
http://wiki.answers.com/Q/What_is_the_definition_of_competitive_edge.consulté le: 23/04/2010



استمارة المقابلة الشخصية مع المسؤولين
مدير المصحة / مدير الموارد البشرية / المدير الطبي

1- تقديم المنظمة

الاسم:

النشاط:

2- تنظيم الموارد البشرية

1- هل هناك إدارة موارد بشرية في منظماتكم؟

نعم لا

إذا نعم، منذ متى؟

2- هل لديكم برنامج إعلام آلي "outil informatique" لتسيير الموارد البشرية؟

نعم لا

إذا نعم، ما هو هذا البرنامج؟

هل فيه مقياس مخصص للكفاءات (القدرات والمهارات)؟

نعم لا

3- تحليل الوظائف والكفاءات

3-1 هل يوجد لديكم تحليل للوظائف؟

نعم لا

إن كان نعم، فكيف تقومون بتحليل الوظائف؟

لأي نوع من النشاطات تقومون بتحليل الوظائف؟

3-2 ما هي الأساليب أو الأدوات التي تستعملونها لتحليل الوظائف والكفاءات المطلوبة؟

وهل هذا النشاط موكل إلى منظمة أخرى؟

نعم لا

3-3 هل وجدت مهارات حساسة (ممتازة) ودقيقة لدى بعض الموظفين من خلال تحليلكم للوظائف؟

نعم لا

إذا نعم، ما هي؟

4- التوظيف

4-1 ما هي الطريقة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لديكم في عملية استقطاب الموظفين؟

هل تحاولون جذب موظفين أجنبي؟

4-2 هل تهتمون بجذب الأطباء الأخصائيين والموظفين ذوي المهارات المتميزة والنادرة لمنظمتكم؟

نعم لا

إذا نعم، ما الأمور التي تركز عليها منظمتكم من أجل النجاح في جذب مثل هذه الموارد البشرية الموهوبة؟

4-3 كيف تقومون بالتوظيف؟

هل هذا النشاط موكل إلى منظمة أخرى؟

نعم لا

4-4 خلال التوظيف، ما هي المعايير التي تعطيها أهمية خاصة؟

المعارف الدراية الفنية التقنية العلاقاتية القدراتية الشخصية

4-5 هل تخصصون معايير استثنائية في التوظيف تخص مثلاً فئة الأطباء الأخصائيين الموهوبين؟

نعم لا

إذا نعم ما هي؟

5- التقييم

1-5 هل تقومون دوريا بمقابلات تقييمية مع الموظفين؟

نعم لا

كم مرة تقومون بذلك؟

منذ متى؟

2-5 ما هي التقنية التي تستعملونها في تقييم أداء الموظفين؟

هل النشاط موكل إلى منظمة أخرى؟

نعم لا

3-5 كيف تحضرون للمقابلات مع الموظفين؟

4-5 هل تستخدمون طرق أخرى للتقييم؟

نعم لا

ما هي؟

5-6 كيف تقيمون المهارات العالية للموظفين الموهوبين؟

6- التعليم والتدريب

1-6 هل يوجد مخطط أو أكثر للتدريب أو التطوير للكفاءات؟

نعم لا

2-6 هل يوجد لديكم أي شكل أو نوع من التدريب؟

نعم لا

كيف تقومون بتدريب الموظفين؟

بشكل فردي بشكل جماعي

ما هو التعليم والتدريب الذي تقدمونه للموظفين؟

هل النشاط موكل لمنظمة أخرى؟

نعم لا

3-6 كم تقدر بالتقريب نسبة النفقات الإجمالية المخصصة للتدريب مقارنة بكتلة الأجور لديكم؟

4-6 هل يخضع الموهوبون كالأطباء الأخصائيين ذوي المهارات العالية لنفس التدريبات المخصصة للأطباء

الآخرين؟

نعم لا

أم أن هناك نظام ووسائل خاصة لتدريبهم وتطوير مهاراتهم؟

7- المكافآت

7-1 كيف تحددون المكافآت في مصحتكم؟

على أي أساس تستخدمون هذه القواعد؟

7-2 على أي أساس تخصصون الزيادات في الأجر والعلاوات؟

الإجابة: الأقدمية المساهمات الكفاءات تحقيق الأهداف

منذ متى؟

7-3 هل تميزون الموهوبين مثلا الأطباء الأخصائيين ذوي المهارات العالية عن الآخرين من حيث المكافآت؟

نعم لا

إذا نعم، كيف تكون مكافآتهم مقارنة بالآخرين؟

7-4 في ماذا يتمثل نظام العقوبات لديكم؟

8- تسيير المسار المهني

8-1 بأي طريقة تسيرون المسارات المهنية؟

8-2 هل تعلم معدل دوران العمل لديكم؟

إذا نعم، كم يكون؟

8-3 ما هي أنواع الترقية في مصحتكم؟ وعلى أي أساس تتم؟

8-4 كيف يتم نقل الموظف لديكم؟

8-5 كيف يتم منح العطل لديكم؟

8-6 هل يستطيع الموظف المشاركة في رسم مساره الوظيفي؟ كأن يغير من الوظيفي إلى الإداري؟

لو أخذنا مثال مدير المصحة، كان طبيبا ثم رئيس قسم ثم مدير عيادة؟

8-7 هل تميزون في تسييركم للمسار المهني لموظف عن آخر مثلا من ناحية امتلاك أحدهم لمواهب نادرة

والذي لا يمكنكم الاستغناء عنه؟

9- الاستقلالية والرقابة

9-1 في حالة حدوث مشكل أو شيء غير متوقع يرتبط بالعمل، من يتعهد بحله، الموظف أم الرئيس المباشر؟

ولماذا؟

2-9 بأي طريقة ينظم عمل الموظفين؟

3-9 كيف تنظم المراقبة؟

كيف تكون الرقابة؟

مستمرة متقطعة أم بمناسبة

4-9 أي المدراء تستخدمون لمراقبة مواردكم البشرية؟

5-9 إن كنتم تدركون أن أحد الموهوبين يقوم بعمله بجدارة وكفاءة عاليتين، هل تمنحه الاستقلالية في أدائه

لعمله وتخفف عنه من هذه الرقابة في هذه الحالة؟

نعم لا

إذا نعم، كيف يكون ذلك؟

10- الخدمات والمزايا

ما هي أهم الخدمات والمزايا التي تقدمونها لموظفيكم؟

استمارة المقابلة الشخصية مع موهوبي المصحة

محاوير تسير الكفاءات	العناصر الفرعية	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة
تطوير المواهب البشرية	الملاحظة	1- تتحقق الفائدة للموظف الجديد من برنامج ملاحظة ومشاهدة نماذج من عمل ذوي الخبرة في المصحة			
	التدريب	2- يتم التعرف على احتياجات الموظف التدريبية 3- يشارك الموظف في وضع خطته التدريبية لتطويره مهنيا ووظيفيا 4- يهتم الرئيس المباشر بتوجيه الموظفين لتطوير أدائهم وتنمية خبرتهم العملية 5- تلي برامج التدريب ورغبات وطموحات الموظفين 6- تتيح المؤسسة للموظفين حضور الدورات التدريبية الطيبة			
	الدافعية	7- بيئة العمل خالية من التوتر الذي يقلل من الدافعية للعمل 8- بيئة العمل مشجعة للاستمرار في العمل لدى المصحة 9- تمنح للموظف الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة			

				10- إعطاء الصلاحيات الإدارية يزيد من التفاني في العمل		تحفيز المواهب البشرية
				11- يعتبر النموذج المتبع في تقييم الأداء مناسباً	تقييم الأداء	
				12- لدى الموظف معرفة مسبقة بعناصر تقييم الأداء		
				13- يناقش الرئيس المباشر نتائج تقييم الأداء مع الموظف		
				14- نتيجة التقييم تعكس فعلاً مستوى أداء الموظف	العوائد	المحافظة على المواهب البشرية
				15- يعتبر الراتب الأساسي للموظف مرضياً ومواسباً لسوق العمل		
				16- يتوافق مقدار الراتب الأساسي للموظف مع حجم المهام والمسؤوليات التي يقوم بها		
				17- يعتبر مجمل الحوافز المالية عادلاً و مرضياً للموظف		
				18- العمل الإضافي أو العمل المميز محل تقدير وثناء من المدير	التحفيز المادي والتحفيز غير المادي	المحافظة على المواهب البشرية
				19- يزيد التحفيز بأنواعه من تفاني الموظف في عمله		
				20- يوجد للموظف فرص تطوير مناسبة في العمل		
				21- يعتبر السلم الوظيفي للترقيات في المصحة نظاماً عادلاً		
				22- تعتبر المزايا التي تقدمها المصحة للموظف مجزية	الخدمات والمزايا	المحافظة على المواهب البشرية
				23- يعتبر الترفيه جزءاً من الخدمات التي توفرها الشركة للموظف		
				24- تقف المصحة مع الموظف في حالة الظروف الشخصية الصعبة		
				25- سمعة الشركة جيدة في الاحتفاظ بالموظفين	الأمن الوظيفي	
				26- يشعر الموظف بالأمان الوظيفي في المصحة		
				27- تتميز بيئة العمل بالألفة والرضا الوظيفي	التأمين الصحي	
				28- توفر المصحة تأميناً صحياً مناسباً لموظفيها		
				29- قنوات الاتصال والتواصل بين الموظفين ورؤسائهم واضحة ومحددة	العلاقات الوظيفية	

يرجى التكرم بكتابة أي ملاحظات مفيدة لديكم

.....

.....

.....

.....

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة

أمقدمة
1الفصل الأول: التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات وتحقيق التفوق التنافسي للمنظمات
2تمهيد
3المبحث الأول: مقارنة الموارد البشرية والكفاءات وتحقيق التفوق التنافسي
3المطلب الأول: عموميات حول التفوق التنافسي
3أولا: تعريف التفوق التنافسي
4ثانيا: التفوق التنافسي مطلب أساسي للمنظمات المعاصرة
6المطلب الثاني: التفوق التنافسي والميزة التنافسية
6أولا: تعريف الميزة التنافسية
7ثانيا: أنواع الميزة التنافسية
7ثالثا: الميزة التنافسية أساس تحقيق التفوق التنافسي
8المطلب الثالث: مقارنة الموارد البشرية والكفاءات والميزة التنافسية
8أولا: الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية

11 ثانيا: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية
14 ثالثا: مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة
17 المبحث الثاني: الإدارة الفعالة للموارد البشرية وتسيير الكفاءات في المنظمات
17 المطلب الأول: الإدارة الفعالة للموارد البشرية
17 أولا: مفهوم الإدارة الفعالة
19 ثانيا: مفهوم الإدارة الفعالة للموارد البشرية
21 المطلب الثاني: تسيير الكفاءات في المنظمات
21 أولا : مفاهيم عامة حول الكفاءة
23 ثانيا : تسيير الكفاءات
34 المبحث الثالث: التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات
34 المطلب الأول: إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات
34 أولا : مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة
35 ثانيا : علاقة تسيير الكفاءات بإدارة المعرفة
37 المطلب الثاني: إدارة الإبداع وتسيير الكفاءات

37 أولا: مفاهيم عامة حول إدارة الإبداع
38 ثانيا: علاقة تسيير الكفاءات بإدارة الإبداع
40 خلاصة

الفصل الثاني: الاستثمار في المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات

41

42 تمهيد
43 المبحث الأول: المواهب البشرية ودورها في المنظمة
43 المطلب الأول: عموميات حول المواهب البشرية
43 أولا: مفهوم الموهبة والشخص الموهوب
45 ثانيا: خصائص الموهوبين
48 المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي للمواهب في المنظمة
50 المطلب الثالث: حرب المواهب ومشكلة الندرة
52 المبحث الثاني: دور تسيير الكفاءات في جذب وتطوير واستبقاء المواهب في المنظمات
52 المطلب الأول: توظيف المواهب البشرية

52 أولًا: التخطيط للمواهب البشرية
53 ثانيا: استقطاب وجذب المواهب البشرية
56 ثالثا: الاختيار والتعيين
59 المطلب الثاني: تطوير المواهب البشرية
59 أولًا: التدريب والتعليم
59 ثانيا: النظريات والنماذج الحديثة في تعليم وتدريب المهنيين
62 المطلب الثالث: الدافعية والتحفيز
62 أولًا: التحديات التي يواجهها المهوب
63 ثانيا: الأشياء التي يفضلها ويستمتع بها المهوب
64 ثالثا: عناصر الدافعية والتحفيز
69 المطلب الرابع: المحافظة على المواهب البشرية
69 أولًا: الخدمات والمزايا
71 ثانيا: الأمان الوظيفي
71 ثالثا: العلاقات الوظيفية

72 المبحث الثالث: مقارنة بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب
72 المطلب الأول: إدارة المواهب كمدخل حديث في إدارة الموارد البشرية
73 أولًا: تعريف إدارة المواهب
73 ثانيا: ظهور مفهوم إدارة المواهب
74 ثالثا: نظام إدارة المواهب
75 المطلب الثاني: مقارنة بين إدارة المواهب وتسيير الكفاءات
79 المطلب الثالث: تكامل تطبيقات تسيير الكفاءات مع إدارة المواهب
82 خلاصة

الفصل الثالث: دور تسيير الكفاءات في جذب وتطوير المواهب البشرية واستبقائها في المصحة

84 الطبية الجراحية سيدي ثامر -بوسعادة
85 تمهيد
85 المبحث الأول: أدوات الدراسة ومبررات اختيار المنظمة محل الدراسة
85 المطلب الأول: أدوات الدراسة

85 أولاً: الملاحظة العلمية
85 ثانيا: المقابلة الشخصية
86 ثالثا: السجلات والوثائق
86 المطلب الثاني: مبررات اختيار المنظمة محل الدراسة
86 المبحث الثاني : تقديم عام للمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر
87 المطلب الأول: نشأة المصحة وتطورها التاريخي
87 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمصحة، الوظائف والمهام
87 أولاً : الهيكل التنظيمي للمصحة
89 ثانيا : شرح الوظائف والمهام في الهيكل التنظيمي للمصحة
	المبحث الثالث : سبل وآليات تسيير الكفاءات في الحصول على المواهب البشرية وتطويرها واستبقائها
94 بالمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر
95 المطلب الأول: عرض للأسئلة الواردة في المقابلة مع المسؤولين والإجابات المحصل عليها
103 المطلب الثاني: عرض وتحليل المقابلات مع موهوبي المصحة
103 أولاً: تحديد خصائص عينة الدراسة
105 ثانيا: تحليل الإجابات المحصل عليها من المقابلة مع الموظفين الموهوبين للمصحة

المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها من دراسة نظام تسيير الكفاءات بالمصحة ودوره في جذب

118 المواهب إليها وتطويرها واستبقائها
118 أولاً: توظيف المواهب البشرية
118 ثانيا: تطوير المواهب البشرية
119 ثالثا : الدافعية والتحفيز
120 رابعا : المحافظة على المواهب البشرية
121 خلاصة
122 خاتمة
129 فهرس الجداول والأشكال
132 قائمة المراجع
148 الملاحق
155 فهرس المحتويات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

