

أنظمة عمل الأداء العالي

كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات

أ.د. سعد علي حمود العنزي* م. عامر علي حسين العطوي**
م. علي رزاق جواد العابدي***

المستخلص

تنطلق الورقة الحالية من مضمون فلسفي يجادل حقيقة واقعية يمكن بلورتها في التساؤل الآتي: إذا كان أغلب الأكاديميين والممارسين يتفقون بأن شعار المرحلة الراهنة هو حرب المواهب (Talents War)، فما هي السبل الكفيلة بإدارة هذه الحرب وكسبها بطريقة ناجحة؟ ويترجم الباحثون إجابة هذا التساؤل من خلال التوجه نحو استكشاف طبيعة العلاقة المفاهيمية والفلسفية بين إستراتيجية إدارة الموهبة (Talent Management Strategy)، ونظم عمل الأداء العالي (High Performance Work Systems). ويمكن القول بأن أي مشكلة بحثية تجسد حاجة واقعية يستشعرها الباحث ويحاكيها من خلال دوافع منطقية تنسج في طياتها ملامح وجه المشكلة. وهذا الكلام يترجم السبل التي سيستند عليها الباحثون في عرض مشكلة الورقة الحالية من خلال بيان ثلاث دوافع بحثية تتباين في طبيعتها، هي (دوافع تحاكي فكر إستراتيجية إدارة الموهبة، ونظم عمل الأداء العالي، ودوافع تجيب عن تساؤلات الجيل القادم لقوة العمل، ودوافع تخص تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية في المنظمات العراقية). وإذا كانت هذه المشكلة قد أدركتها الدول المتقدمة في منتصف التسعينات وتعاملت معها في ضوء فلسفة إدارة الموهبة، فإن المنظمات العراقية اليوم بحاجة ماسة إلى أن تدرك هذه الحقيقة، وأن تأخذها بنظر الاعتبار. مفاتيح الورقة: الموهبة، إدارة الموهبة، إستراتيجية إدارة الموهبة، نظم عمل الأداء العالي

Abstract

The current research stems from the content of intellectual argues reality can be developed in the following question: If most of the academics and practitioners agree that the slogan of the current era is the war of talent (War of Talents), what are ways to manage this war and win in a successful manner? The researchers translate answer this question by going towards the exploration of the nature of the relationship between the conceptual and philosophical strategic talent management and High Performance Work Systems. Based on the foregoing, it can be said that any research problem embodies a realistic need felt by the researcher and expressions by rational motives woven carries features of

* أستاذ / جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

** مدرس / جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

*** مدرس / جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

مقبول للنشر بتاريخ 2011/1/19

the problem. This talk is translated into the ways in which will be based upon the researchers of the research problem the current through the statement of three motives of research vary in nature, are (motives simulate the literature of strategic management talent and systems of work performance, and the motives of answers to questions the next generation of the labor force and the motives of belonging to the challenges of the current phase and future in the Iraqi organizations), and if this problem has been overtaken developed countries in the mid-nineties and dealt with in the light of the philosophy of management talent, the Iraqi organizations today desperately need to be aware of this fact, take them into consideration.

Key words: talent, talent management, strategic management of talent, high-performance work systems

مقدمة:

تعد الإدارة الإستراتيجية للموهبة في حد ذاتها قوة دافعة لأداء الشركة، فهي أصبحت أكثر ذات أهمية كبيرة في الأعوام الأخيرة. وقد أثرت عدة أحداث رئيسة على هذه الحقيقة الجديدة، بدأ ببداية عصر المعلومات في الثمانينات. ووفقاً لذلك ، ان أهمية الموارد غير الملموسة مثل رأس المال الفكري، وسمعة الشركة، والموهبة، قد تقدمت ضرورتها الى ما هو ابعد من الموارد الملموسة مثل رأس المال، والمصانع، والمكانن. وكلما نتحرك نحو إقتصاد أساسه المعرفة أكثر فأكتر، فان قيمة الناس الموهوبين جدا تتواصل بالازدياد، ومعه ينمو المطلب لإدارة الموهبة على أية حال.

تحتاج منظمات اليوم الى ممارسات إستراتيجية حاسمة لمواجهة تحديات اليوم في قضايا إستراتيجية ادارة الموهبة، خصوصا تلك الممارسات التي تأخذ بالاعتبار اهمية تطوير الموهبة داخل المنظمة. وهذه الممارسات يطلق عليها أنظمة عمل الاداء العالي ، التي تعرف بانها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين، فهي تمثل نظام متكامل (Integrated System) ، من ممارسات الموارد البشرية التي تكون متوافقة داخلياً (Internally Consistent) (الاصطفاً مع ممارسات الموارد البشرية) وملائمة خارجياً (Externally Fit) (الاصطفاً مع الاستراتيجية التنظيمية).

في ضوء ما تقدم ، ان الورقة الحالية تهدف الى عرض ودراسة الافكار الخاصة بكل من سترراتيجية ادارة الموهبة ونظم عمل الاداء العالي على وفق إطار فلسفي يحمل في جوانبه عنصر المناقشة الهادفة لمحاور هذان المفهومين. كما يعرج بالعرض على طبيعة العلاقة المتداخلة ما بين هذان المفهومين على وفق نموذج يحاكي دور نظم عمل الاداء العالي كإطار ناجح لصياغة وتنفيذ سترراتيجية ادارة الموهبة. وبغية تحقيق هذه الأهداف ، ان الورقة الحالية تتضمن ثلاثة جوانب رئيسة. الاول يتعلق بمنهجية ودوافع إعداد الورقة، والجانب الثاني، يتناول الخلفية الادبية للمفهومين (نظم عمل الاداء العالي، وإستراتيجية إدارة الموهبة). وأما الجانب الثالث ، فيقدم خاتمة حول اهم الافكار التي تم التوصل اليها.

المبحث الاول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً- مشكلة البحث

تنطلق مشكلة البحث من ثلاث دوافع جوهرية :-

1- دوافع تحاكي الفكر في الموضوع المطروح

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الموهبة (TM)، وضمن عقد من النقاش والترويج، إلا ان هذا المفهوم لا يزال غير واضح وقيد التطوير (Frandal et al., 2009). إذ يُثار الواقع الحالي لفكر ادارة الموهبة عن طريق حقيقة ، تفيد ان هناك افتقار مقلق حول التطور النظري والفكري في هذا المجال. ومن خلال مسح اجري في بريطانيا وجد أن (51 %) من مدراء إدارة الموارد البشرية ، الذين اجري المسح عليهم يلتزمون بنشاطات إدارة الموهبة ، و فقط (20 %) منهم يأخذ بالاعتبار المفاهيم العلمية المتفق عليها في إدارة الموهبة (Collings & Mellahi, 2009). وهذه الحاجة تولد ادراك دافع مهم تجاه مشكلة البحث

الحالية. وهناك مناقشات علمية، تشير ان الاستجابة الفاعلة لضغوطات مواكبة فلسفة وأفكار ادارة الموهبة يحول دونه عدد من القيود. ولعل الاجابة الدقيقة على استفسار عدد من الدراسات السابقة التي تتساءل عن الممارسات والأساليب التي تعمل في ظلها إستراتيجية إدارة الموهبة، وبما يمثل ذلك قيذا أساسيا في هذا المجال (McDonnell, et al., 2009). لذا فان حل هذا القيد يسهم في تشكيل الدافع الأول للورقة الحالية.

2- دوافع تجيب عن تساؤلات الجيل القادم للموارد البشرية

يعد مفهوم الموهبة وإدارة الموهبة بالتأكيد موضوعا عالي الحساسية للجيل القادم لقوة العمل. فالكثير من التساؤلات التي تدور في اذهان طلبة الكليات والمهتمين، التي تتعلق بالواقع الذي سيكون عليه مستقبلهم المهني، وما هي طبيعة عملهم؟ وهل سيجدون مكان عمل في المجتمع يسهم مدخل إدارة الموهبة في تقديم اجابة عليه (Li, 2008). وبسبب اولوية واهمية هذه الاجابة ينشأ الدافع الثاني للورقة.

3- دوافع تخص تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية في العراق

تحتاج المرحلة الراهنة والمستقبلية في العراق، بشكل كبير الى المؤهلات والكفاءات العلمية والمواهب، وذلك بسبب طبيعة التوسع والنمو الاقتصادي المتوقع، خصوصا في حالة دخول الاستثمارات الاجنبية. اذ يتوقع العديد من الاقتصاديين ان البطالة ستزداد ليس بسبب عدم توافر الوظائف الشاغرة، بل بسبب عدم توافر مؤهلات ومعارف من يشغلها. واذا كانت هذه المشكلة قد دركها الدول المتقدمة في منتصف تسعينات القرن الماضي، وتعاملت معها في ضوء فلسفة ادارة الموهبة (Mckinsey & Company Inc. 2001)، فان العراق اليوم بحاجة ماسة الى ان يدرك هذه الحقيقة.

ثانيا. اهداف البحث

للورقة هدفان أساسيان هما:

- 1- تقديم اطار نظري شامل يتناول في ثناياه المحاور الأساسية لمفاهيم إدارة الموهبة، والمحاور الأساسية لمفاهيم نظم عمل الاداء العالي.
- 2- تقديم مخطط عمل مقترح يوضح طبيعة إستراتيجية إدارة الموهبة في ظل تطبيقات نظم عمل الاداء العالي، معززاً بجانب فلسفي يبرر ويناقش طبيعة ودور نظم عمل الاداء العالي في تعزيز عمل ادارة الموهبة.

ثالثا. اهمية البحث

يمكن توضيح اهمية البحث بالنقاط الاتية :

- 1- تناوله لموضوع ادارة الموهبة، وانظمة عمل الاداء العالي التي لم تأخذ النصيب الكافي الذي يستحق في واقع الدراسات العراقية والعربية، يعد إسهاما " متواضعا" تجاه تعزيز هذا المفهوم، وتعبيد الطريق لباحثين اخرين للخوض في مضماره.
- 2- سعيه وعن طريق الاستنتاجات والتوصيات التي ينتظر الخروج بها الى تطوير وترسيخ اعتقاد لدى كافة المهتمين والباحثين، والمدراء العاملين في منظماتنا المحلية بضرورة التعاطي مع مفاهيم انظمة عمل الاداء العالي بوصفها احد الركائز الاساسية التي تعزز من عملية تطوير راس المال البشري والقدرات البشرية الموهوبة. فاذا كانت البحوث السابقة (e.g., Mckinsey & Company, Inc. 2001; Li, 2008; Collings & Mellahi, 2009)، تتفق بان المرحلة الحالية هي عصر حرب المواهب، فان الورقة تسعى نحو إرساء الأسس التي تسهم في كسب هذه الحرب. وهذه الاسهامة جديرة بالذكر والاهتمام.

المبحث الثاني

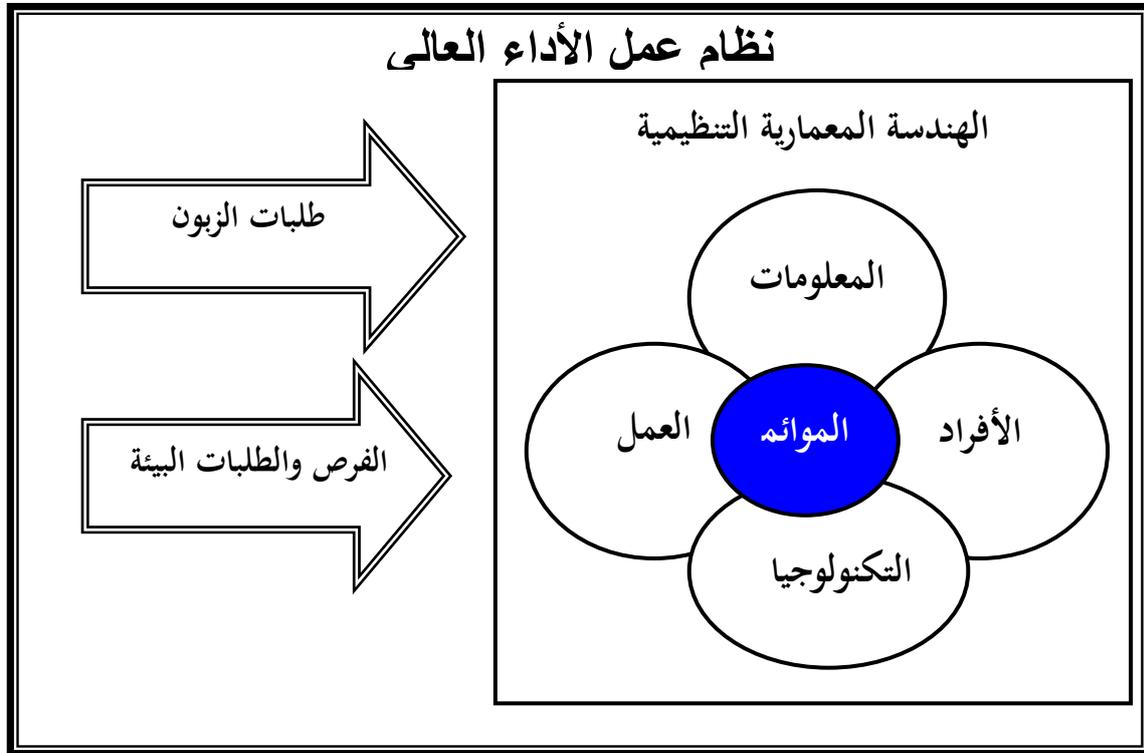
• الجانب النظري للبحث

أولا- انظمة عمل الاداء العالي

1- مفهوم انظمة عمل الاداء العالي

أكد الباحثون أمثال (Lawler, 1992)، (Tomer, 2001) بان أنظمة عمل الاداء العالي توظف المدخل الإداري الاستراتيجي لتحقيق الاداء العالي من خلال المورد البشري، والذي أساسا يختلف عن المدخل البيروقراطي (Bureaucratic)، او المدخل الهرمي (Hierarchical) التقليدي (Chen, 2008). ونقلاً عن (العززي والعبادي، 2009) ان (Barnes, 2001) قد أشار بأن مفهوم وأفكار انظمة عمل الاداء العالي حدث في بغض الوقت ولثة جذوره في القرن الماضي وسط الثورة التي حدثت في مرحلة البيئة الصناعية في الولايات المتحدة. وأثناء هذه المرحلة، أدرك القطاع الصناعي في أمريكا بوصول مستوى المنافسة العالمية

إلى حده الكبير وشعرَ المسؤولون بضرورة التفكير مجدداً "بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها". وهناك مصطلحات أخرى تطلق على نفس مصطلح أنظمة عمل الأداء العالي (HPWS)، مثل ممارسات الأداء العالي (High Performance Practices)، وأنظمة الأداء العالي (High Performance Systems)، والالتزام العالي (High Commitment)، ونظم عمل الاحتواء العالي (High Involvement Work Systems) (Doody, 2007; Tomer, 2001)، وممارسات العمل المتقدمة (Progressive Work Practices) (Gill, 2009). ولقد عرف (Way, 2002) أنظمة عمل الأداء العالي " أنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين ". أما (Evans & Davis, 2005) فقد أشارا "بان (HPWS) تمثل نظاماً متكاملًا (Integrated System) من ممارسات الموارد البشرية التي تكون متوافقة داخلياً (Internally Consistent) (الاصطفاف ما بين ممارسات الموارد البشرية) وملانمة خارجياً (Externally Fit) (الاصطفاف مع إستراتيجية المنظمة الكلية)". ومهما عرفت أنظمة عمل الأداء العالي فإن أغلب الباحثين يتفقون على أن ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بأنظمة عمل الأداء العالي تعتمد على بعضها البعض، وأن تجميع وترتيب هذه الممارسات مع بعضها يقود إلى مخرجات تنظيمية أكبر من تلك التي تنفذ بمعزل عن الأخرى (Chen, 2008). عليه، أن أنظمة الأداء العالي هي مجموعة معقدة ومتميزة، لكن متداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة التي تشكل بهيئة حزمة متطابقة من الممارسات التي تتضمن أنظمة متماسكة لاختبار وتطوير وتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة والكفوءة للوصول إلى الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة. وهذا التكامل (الحزمة) من الممارسات الإدارية المبدعة تسعى إلى الإدارة وضم وتمكين العاملين لتحقيق التداوب بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملين تجاه المنظمات بحيث تستطيع أن تواجه تحقيق الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Leffakis, 2009). ان حالة التكاملية أو التداوب ما بين ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي، سوف تزيد من أداء المنشأة. ولذلك يمكن القول بان أنظمة الأداء العالي هي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية ذات الاعتماد المتبادل، والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأداء المتفوق من خلال التداوبية ما بين هذه الممارسات. ونقلاً عن (العنزي والعبادي، 2009)، فإن (Nadler) وزملائه يعطون تعريفاً أكثر شمولية لمفهوم نظام عمل الأداء العالي فيقولون عنه بأنه هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يحسن التطبيق بينها، لكي تُنتج أداءً عالياً متطوراً من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الأخرى. والشكل (1) يوضح محاور هذا التعريف.



الشكل (1) التمثيل التخطيطي لنظام عمل الأداء العالي

المصدر: (العنزي والعبادي، 2009)، مأخوذ عن:

- Hinrichs, M. V. (2001), "The enactment of high performance work systems in a Brownfield site" Doctoral dissertation: Benedictine University. P;6.

2- أهمية أنظمة عمل الأداء العالي

يمثل تطوير وتنفيذ أنظمة عمل الأداء العالي استثماراً استراتيجياً مهماً في رأس المال البشري، وتحول جذري عن كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية. وهذا الشكل الإبداعي لتنظيم العمل يعتمد على فكرة التطوير الشامل للالتزام العالي والتحفيز العالي والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عن طريق الموارد الاجتماعية والبشرية على المستوى التشغيلي لتحقيق الاحتياجات الإستراتيجية المعينة للمنظمة. ويعد المورد البشري في أنظمة عمل الأداء العالي مركز اهتمام وانتباه الآخرين، وأما بخصوص قدراتهم الابتكارية ومهاراتهم ومعرفتهم وتحفيزهم التطوعي ومشاركتهم في اتخاذ القرار، فهي تدرك على أنها موجودات حيوية ومعيارية وقيمة للتنافسية وللنجاح الاقتصادي للمنظمات (Leffakis, 2009).

يجلب التنفيذ الناجح لأنظمة عمل الأداء العالي العديد من المنافع للمنظمات. وأكثر المنافع التي أكدت عليها الدراسات السابقة موضوع زيادة وتحسين مستوى ادعاء المنظمة. فضلاً عن أن هناك منافع أخرى تتمثل بالمحافظة على العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وزيادة الحضور ورفع جودة العمل، وتقديم التضحيات الشخصية لمصلحة المنظمة (Doody, 2007). وقد وجد (Appelbaum et al. 2000) في دراستهم بأن أنظمة عمل الأداء العالي تزيد من الأمان الوظيفي وتخفف من التكاليف التنظيمية، وترفع من الالتزام التنظيمي للعاملين، وتقلل من حالة عدم الرضا الوظيفي، وتقلل من إجهاد العمل. وأضافوا أيضاً بأن وجود أنظمة عمل الأداء العالي يحفز بشكل كبير العاملين على ممارسة السلوكيات التطوعية الاختيارية التي تصب في صالح المنظمة والمجتمع على حد سواء.

أما (Harmon et al., 2003) فقد وجدوا بأن أنظمة الادعاء العالي ترتبط بالإنتاجية العالية وبال جودة الفائقة، وتساعد على تحقيق رضا الزبون والعاملين، وتحسن من مستوى الأداء المالي والتسويقي للمنظمات. كما أن ثقافة أنظمة الادعاء العالي هي بمثابة طريق لطلق عنان موهبة و طاقة العاملين في كل مستويات المنظمة (Rodgers & Ferketish, 2005).

3- محددات فاعلية أنظمة عمل الأداء العالي

إن فاعلية تنفيذ وتبني أنظمة عمل الأداء العالي، هي دالة للعديد من المحددات والقيود التي تشير لها في الدراسات السابقة. وفي ادناه بعض هذه المحددات التي تكرر ذكرها في الفكر الإداري ذو ذات الصلة (Gill, 2009):

أ- مقاومة الإدارة Management Resistance

أحد المحددات الرئيسية لتحقيق الفاعلية والتبني الثابت لأنظمة عمل الأداء العالي، هو مقاومة الإدارة في تنفيذ حزمة مكلفة من الممارسات التي تأخذ الوقت الكبير للحصول على النتائج المرجوة منها، والتي تعطي العاملين الكثير من النفوذ والقوة. فالإدارة قد تقاوم تقليل النفوذ من خلال تطوير هياكل عمل مسطحة وأساليب اتخاذ قرار روتينية مهيكلية. وهذا يحدث باحتمال أكبر في المنظمات التي يكون لديها مدراء غير ماهرين وذوي مستوى تعليمي منخفض يركزون على تحقيق التنافسية من خلال ساعات العمل الطويلة، والتركيز على العمل وزيادة الرقابة على العاملين. وبشكل معاكس، فإن المنظمات التي يكون لديها مدراء مؤهلين فإنهم يبحثون عن الميزة التنافسية من خلال جودة منتجاتها وخدماتها. وقد وجدت الدراسات والبحوث بأن هؤلاء المدراء يعلمون أنفسهم من خلال المشاركة في صناعة شبكات العمل الخارجية التي تتلاءم بشكل كبير مع استراتيجية تبني أنظمة عمل الأداء العالي.

ب- تكاليف التنفيذ Implementation Costs

تعد أنظمة عمل الأداء العالي مكلفة في التنفيذ، وغالباً ما تقلل المنظمات والمدراء من تقدير تكاليف التنفيذ وصافي المنافع التي يحصلون عليها. وقد أشار عدد من الباحثين بأن ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي ترتبط بكلف العمل المتزايدة، ويؤكدون بأن المنظمات قد ترد على هذه الحالة بالتركيز على العمل، أو تخفيض، أو إيقاف ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي بعد بضعة سنوات. ومن أجل تحقيق هذه المنافع، فإن على المدراء أن يتبنوا مستوى منخفض أو معتدل من تكاليف العمل الخاصة بأنظمة عمل الأداء العالي، لأن تكاليف المستويات العالية للتبني قد تزن أكثر من المنافع المستحصلة. ففي سبيل المثال، إن شركة "جنرال موتورز" كانت غير راغبة بتمديد نموذج عملها الخاص بتبني ممارسات الأداء العالي إلى بقية وحدات الشركة، لأن سيطرة العامل على كافة العمل كانت غير متوافقة مع حد الريح الأقصى.

ج- الترتيبات الحكومية والمؤسسية Government and Institutional Arrangements

فد تعيق الترتيبات الحكومية والمؤسسية من تطبيق ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي. ففي العديد من البلدان إن هيكل حاكمية الشركة يحفز الإدارة للعمل ضمن الاطر قصيرة الامد. فالمستثمرون في المنظمات يطلبون عادة العوائد المباشرة، ويفضلون توزيع الارباح كحصص بدلاً من الاستثمار في المبادرات بعيدة

الامد، مثل ممارسات أنظمة عمل الاداء العالي. فملكية الشركة وحاكميتها تسخر اتجاه النتائج قصيرة الامد. ولهذا يلاحظ بأن الادارة تستجيب لذلك عن طريق تعظيم عوائد المساهمين قصيرة الامد، بدلاً من اضافة القيمة بعيدة الامد. فالمدرء الذين يقدمون أنظمة عمل الاداء العالي يجب ان يستثمروا في حزمة من الإصلاحات التي تكون مكلفة للتنفيذ، ومن ثم ينتظرون النتائج لان هنالك قد يكون تأثيراً متلكئ. وقد اقترح الباحثون بأن للحكومة دوراً غير مباشر في خلق بيئة العمل التي تشجع المنظمات على تبني تلك الأنظمة، فسياسات الحكومة تشكل وتحدد ما يعمل المالكون وتحدد طبيعة علاقات التوظيف والمتضمنة حقوق والتزامات كل الأطراف الموجودة.

د- مقاومة العاملين Management Resistance

قد يقاوم العاملون أيضاً عملية تنفيذ ممارسات أنظمة عمل الاداء العالي، اذا هم لم يثقوا بالإدارة. و أنظمة عمل الاداء العالي تزيد من الانتاجية والاداء المالي للشركة من خلال الممارسات التي تحسن مخرجات العاملين، مثل المهارة والمعرفة والقابلية والدافعية والرضا الوظيفي. ولذلك ان العاملين يجب يكونوا مستعدين لتعلم المهارات الجديدة وتقديم الافكار والمقترحات، اعتماداً على معارفهم والتزامهم بتحقيق الانتاجية العالية والجودة. وهذا يتطلب ثقة العاملين وتعاونهم التي قد تكون صعبة بالتحقيق والمحافظة عليها. فقصص الصراع الطويلة، وفقدان الثقة بين المدرء والعاملين، قد تكون صعبة في التغيير. فاذا تحطمت الثقة بين العاملين والإدارة، فان العاملين قد يقوضون، او يؤخرون، او يعودوا الى سلوكهم التقليدي الذي يولد العديد من النتائج السلبية. فعلى المنظمات ان تركز على بناء الثقة لدى العاملين وتقوي حالة التوازن لعضوية الفريق التي تكون مهمة لنجاح أنظمة عمل الاداء العالي، فارباب العمل عليهم ان يقدموا بعض الشيء - من الامن الوظيفي للعمل للحصول على التزام العاملين.

4- ممارسات أنظمة عمل الاداء العالي

تذكر الاديبيات ذات الصلة بموضوع أنظمة عمل الاداء العالي العديد من الممارسات التي تنطوي تحت هذا الموضوع، ويحدد (Chen, 2008) في ضوء هذا ستة ممارسات اساسية لانظمة عمل الاداء العالي، وهي:

أ- الاختيار الكفاء للعاملين Selective staffing

يعني الملاك الوظيفي الانتقائي، بأن تأخذ المنظمة الخصائص الشخصية والقابليات بعيدة الامد بنظر الاعتبار، وتختبر المهارات والمعرفة والقابليات عن طريق استراتيجيات الاستقطاب المحكمة وأنظمة الاختيار الجيدة. وبالنتيجة ان المنظمة سوف تختار افضل المرشحين من ناحية ملائمتهم للوظيفة وملائمتهم للمنظمات.

ب- التدريب الشامل Comprehensive training

ان قابليات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم ودافعيتهم يمكن ان تحسن عن طريق التدريب وتوظيف الممارسات المتطورة. وقد أشار الباحثون بان التدريب الشامل يتضمن بعدين هما :

- ◇ تكثيف التدريب Training Intensity : ويركز على عمق التداخل المعرفي والخبروي، وفترة البرامج و مواد التدريب المحدثة باستمرارياً .
- ◇ مجال التدريب Training Scope : ويركز على سعة (Breath) التدريب والانواع المختلفة لفرص التدريب المقدمة للعاملين.

ج- تقييم الاداء Performance Appraisal

اشار العديد من الباحثين بان عملية تقويم الاداء تركز بشكل اساسي على غرضين : الاول هو من اجل تحقيق هدف إداري يتضمن أفعال ، مثل التخصص الوظيفي والترقيات وانهاء الخدمة . وأما الغرض الثاني، فهو ذو هدف تطويري . اذ تمثل التغذية العكسية والتدريب وتحديد مجالات التحسين امثله حول تقييم الاداء التطويري. وخلال عمليات تقييم الاداء التطويري ، فان العاملين يقدمون فرص لوضع اهداف ادائهم ومناقشة المشكلات مع مشرفيهم واعتماد المدخل المتجه نحو المستقبل في اداءهم.

د- الفرص المهنية الداخلية Internal Career Opportunities

ترسل الفرص المهنية الداخلية اشارة بان المنظمة لديها التزاما طويل الاجل تجاه العاملين فيها. وان خصائص المنظمات التي تخلق سوق العمل الداخلي، هي تعتمد بشكل اساسي على العاملين الداخليين وتوسع من السلم المهني الداخلي . وفي هذا النوع من المنظمات ان المشرفين يجب ان يكونوا مسؤولين عن معرفة التوقعات المهنية لمرووسيههم . وتمنح الفرص المهنية الداخلية حالة الضمان والامان للعاملين نحو وجود فرص النمو والتطور داخل المنظمة.

هـ- التعويض Compensation

ترسل المستويات العالية من التعويض اشارات أن المنظمة تقيم أفرادها العاملين، وأنها تعمل على جذب الماهرين منهم للمنظمات. وعلى الرغم من المستويات العالية من التعويض تتسبب بتكاليف عالية تتحملها تلك المنظمات، إلا انه هذه التكاليف هي بالحقيقة كسرا صغيرا لتكاليفها الكلية . كما ان برامج التعويض تجعل

وتحفز العاملين على المساهمة بتقديم جهود تطوعية كثيرة نحو تحسين الخدمة والمهارة او الابتكار، وبالتالي توليد الكثير من العوائد للمنظمات.

و- مشاركة العاملين Employees participation

يعمل هيكل العمل او الوظيفة على تشجيع مشاركة العاملين وزيادة التمكين واللامركزية، مثل استخدامه هيكل عمل الفرق التي تسمح للعاملين بتحديد ما يجب ان يكون، وكيف ان يجري أدائه بالعلاقة مع عملهم. فالتمكين واللامركزية تعملان على تسهيل استجابة العاملين السريعة للمشكلات التشغيلية، والمشاركة الفاعلة للعاملين حسب ما تشير الدراسات السابقة تعمل على زيادة الرضا الوظيفي والانتاجية، وتقلل من غياب العاملين ومن دورانهم الوظيفي.

ثانيا - إستراتيجية إدارة الموهبة

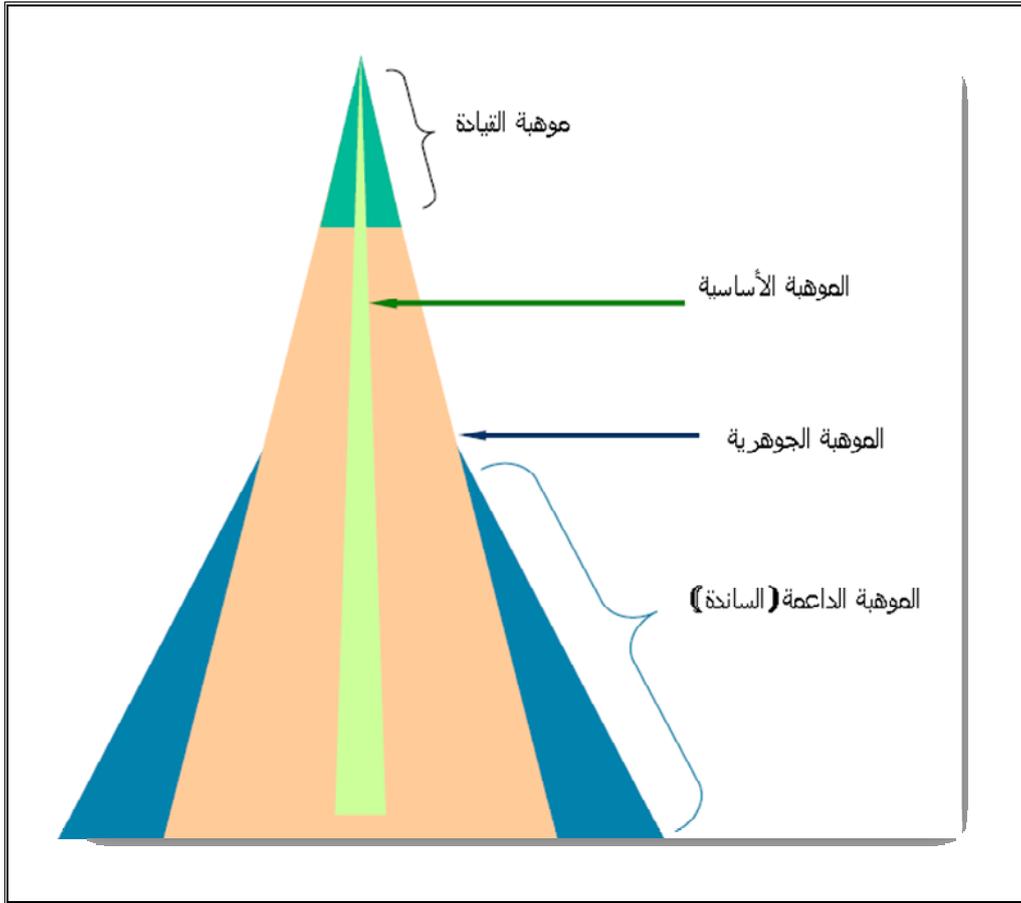
1- مفهوم الموهبة

أصبحت الموهبة (Talent) من المواضيع الساخنة في إدارة الموارد البشرية، وأثارت اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم، ومما أثار الاهتمام إن شركة McKinsey قدمت عام (1997) دراسة صيغة فيها مصطلح: الحرب على المواهب (War for Talents)، لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستتخذها لاستقطاب الأفراد الموهبين والاحتفاظ بهم (Dam, 2006). وعلى الرغم من تشعبات مفهوم الموهبة، إلا انه لا يوجد هناك أي تعريف واضح للموهبة، لأنها غير موجودة في الأوساط الأكاديمية، وإنما في عمل الخبراء الاستشاريين، وموردي التكنولوجيا والتوظيف الذاتي.... الخ. وأن مفهوم الموهبة وإدارتها تتفاوت بين المنظمات، أو حتى بين الباحثين في هذا المجال.

في ضوء ذلك، هنالك تعريف عدة للموهبة، فقد عرفها (Goffee and Jones, 2007) مجموعة من العاملين الذين لديهم الأفكار والمعارف والمهارات، ومنحهم الإمكانيات على إنتاج القيمة من الموارد المتاحة لديهم". ويراها كل من (Tansley, Harris, Stewart and Turner, 2006)، بأنها "مزيج معقد من الموظفين والمهارات والمعارف والقدرات المعرفية والمحتملة". وبينما (Lewis and Heckman, 2006) عرف الموهبة على انها "القيمة النادرة، التي يصعب تقليدها، ولكن لها خصائص محددة وأنها ليست دائما واضحة. كما عرفها آخرون الموهبة "بأنها مجموعة من القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وكطريقة مفيدة للتفكير يمكن تصنيف الموهبة إلى: (Osinga & Sybin, 2009)

- 1- موهبة القيادة (Leadership Talent): في قمة هرم تصنيف الموهبة هم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
 - 2- الموهبة الأساسية (Key Talent): النوع الثاني من تصنيفات الموهبة هي الموهبة الأساسية وفيها:
 - الأفراد في ضمن هذه النوع يكونوا في منافسة قوية، ويمكن اعتبار هذا النوع من الموهبة مهمة جدا للمنظمة نظراً لما تتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.
 - الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز 3 سنوات.
 - بالإضافة إلى أن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة (ندرة) المهارات.
 - الموهبة الأساسية عادة ما تمثل نسبة (2-5%) من الأفراد الموظفين الذين ينشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.
 - 3- الموهبة الجوهرية (Core Talent)، وفيها:
 - الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
 - تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (6-12 شهر) من دون التركيز على المستقبل.
 - يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.
 - 4- الموهبة الداعمة (Support Talent) وفيها:
 - الأنشطة تنفذ من خلال دعم الموهبة الداعمة للأعمال غير الأساسية.
 - كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة.
 - مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.
- ويمكن توضيح تصنيفات الموهبة في الشكل (2).



الشكل (2)
أصناف الموهبة

source: Osinga, sybin, HCM3-Group-Ambition-Talent-Management-Oracle-HCM-Presentation-Sept-2009.P.16

2- مفهوم إدارة الموهبة

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة الموهبة ، فالبعض اسماها اتجاه (trend) ، والبعض الآخر اسماها موضحة (fashion) وآخرون اسماها فكر (mindset) (Creelman,2004). والجدول (1) يوضح التعاريف المتعلقة بإدارة الموهبة

المفهوم	الباحثون
مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالاستقطاب ، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي.	(Byham, 2001; Chowanec & Newstrom, 1991; Heinen & O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000)
واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دوراً استراتيجياً كبيراً في المنظمات.	(Bhatnagar,2004)
عملية جذب واستقطاب والمحافظة على الأشخاص الموهوبين.	(Creelman,2004)
التأكد بأن المنظمة تمتلك الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة.	(Wilkins,2006)
عبارة عن مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التي توفر فائدة لاية منظمة.	(Snell, 2007)
فكر وإحدى العناصر الرئيسية لتخطيط التعاقب الوظيفي.	(Creelman,2004).(Cheloha & Swain, 2005; Redford, 2005)
سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد الموهبة، واستقطابها، ونشرها وتطويرها.	(Uren & Samuel, 2007)
تنفيذ استراتيجيات متكاملة، أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية "	(Li, at.al,2008)
دمج عدة مبادرات او أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام.	(العبادي ، 2010)
مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الأنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة ، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطورها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي .	(صالح والسوداني، 2010)

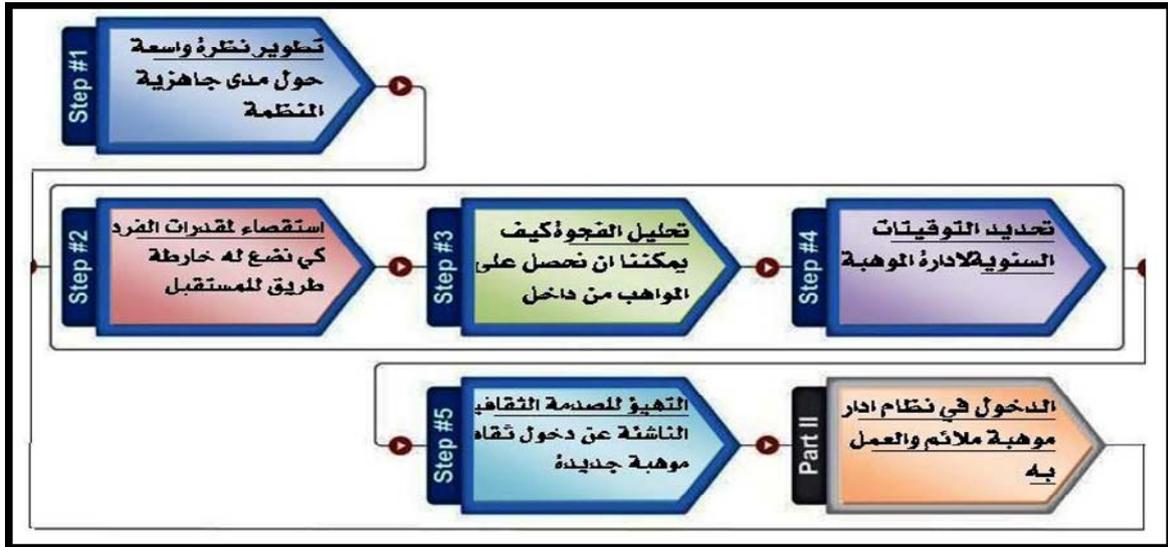
وبدورها الورقة يؤكد باحثوها بأن إدارة الموهبة هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

3- المدخل الاستراتيجي لإدارة الموهبة

بالرغم من إن إدارة الموهبة لا تزال حديثة الولادة ، إلا إن عددا من الباحثين قدموا إطارات عمل لتوفير الفهم الإستراتيجي اللازم لإدارة الموهبة، وهي توضح أيضا، أن البحوث المستقبلية في هذا الحقل العلمي الجديد يمكن أن تضيف قيمة بارزة للطريقة التي تدير بها المؤسسات ميزات التنافسية، والتي تأتي من خلال أفرادها . ففي سبيل المثال يقول (Cheese, 2008, P.81) إن بناء إطار عمل مرتبط مع إستراتيجية رأس المال البشري سوف يوجه المنظمة تجاه الاحتمالات الدينامية التحويلية لمضاعفة الموهبة وزيادة قيمة المنظمة وتنافسها . فالمدخل الإستراتيجي للموهبة يبدأ بتحديد احتياجات الموهبة، بالاعتماد على فهم واضح لإستراتيجية العمل ،ومن خلال توحيد كل الموارد المحتملة لاكتشاف الموهبة وتطويرها وتوظيفها بالطريقة الصحيحة وبالوقت المناسب.

ولقد أقرت (Douglas Ready and Jay Conger , 2007) بناء معملا للمواهب داخل المنظمة، واعتقدوا أنه من المهم وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وبسرعة. وقد استخدموا قناتين للوصول إلى حيوية المنظمة التي يظهر عملها بالتطوير والتوظيف والمكافآت وإدارة الأداء والتعامل مع العاملين بجدية .

ويمكن توضيح خطوات بناء إستراتيجية إدارة الموهبة الناجحة في الشكل (3)، حيث يتبين منه بأن هنالك عدة خطوات تمر بها إستراتيجية إدارة الموهبة الناجحة : الخطوة الأولى :هي وضع المشاريع وإعادة النظر بها، الخطوة الثانية : هي خارطة الطريق إلى المستقبل، والخطوة الثالثة : هي تحليل الفجوة : كيف ننتقل من هنا إلى هناك، والخطوة الرابعة: تحديد وقت إدارة الموهبة السنوي. وأما الخطوة الخامسة والأخيرة : فهي الثقافة وإدارة التغيير .



بالإضافة إلى إن إستراتيجية إدارة الموهبة لا بد لها ان تتكامل وبشكل تام مع إستراتيجية المنظمة الشاملة بوصفها شريكاً استراتيجياً، وحيث يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام حزمة (Bundle) من الأنشطة اللازمة، والتي يمكن ان تعكس مكونات إستراتيجية إدارة الموهبة ، وهي : (Armstrong, 2009: 173) بالاعتماد على (صالح والسوداني، 2010) أ- تحديد من الذي سيشمل ببرنامج إدارة الموهبة. ب- تحديد ما المقصود بالموهبة باستخدام تعبيرات مثل المقدرات والإمكانات والمعرفة. ج- تحديد متطلبات الموهبة المستقبلية للمنظمة. د- تطوير المنظمة باستخدام مفهوم مكان العمل المريح ومفهوم الفرد البديل. هـ- استخدام إجراءات الاختيار والجدب التي تضمن وجود أفراد ذوو نوعية عالية، ويتم جذبهم والذين يحتمل وجودهم في المنظمة ، ويبقون فيها لمدة طويلة من الزمن.

- و- تصميم الوظائف لتطوير الأدوار التي تمنح الأفراد الفرص لتطبيق مهاراتهم وتطويرها ، ومنحهم بالاستقلالية والتحدي.
- ز- تزويد العاملين ذوو المواهب بالفرص لتحقيق التطوير في مهنتهم ونموها.
- ح- خلق بيئة عمل تدعم تطور العمل وتسهل نظام العوائد.
- ط- بناء أطر يحقق التوازن المنطقي ما بين العمل في المنظمة والحياة خارجها.
- ي- تطوير مهارات القيادة لدى مديري الإدارات الدنيا والإشرافية.
- ك- إجراء تدقيق رصيد الموهبة لتحديد الباقي منها في المنظمة ، والذي سيرحل عنها.

4-الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة

يعرف بعض الكتاب إدارة الموهبة كمجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية ووظائفه ونشاطاته أو مجالات اختصاصه ، مثل التعيين ، الاختيار ، والتطوير والمسار الوظيفي (Mercer 2005, and Olsen 2000) . وإن إدارة الموهبة بالنسبة لهم تتطلب ما تؤديه الموارد البشرية ، ولكن بشكل أسرع أو عبر أقسام المنظمة (بدلاً من أن تكون ضمن قسم واحد أو وظيفة واحدة) . ويعرض (Olsen , 2000:4) رأياً مميزاً، وهو أن عملية تكوين موارد الأقسام التقليدية في المنظمات وعملية التعيين تحتاج إلى أن تتغير على جذب للمواهب البشرية بشكل واسع فيها . وبغض النظر عن كثرة هؤلاء الكتاب فأنهم يستبدلون المصطلح القديم (الموارد البشرية) ب (إدارة الموهبة).

ولا يزال الكثير من الأشخاص يخلطون بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة . ومن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة الموهبة مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية . وهناك تداخل واضح بين إدارة الموهبة والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ وممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي . ولكن هنالك فارق واحد مهم ، وهو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة الموهبة الإستراتيجية. فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة الموهبة هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي (Snell, 2007) .

وأوضح (Cheese, 2007, 83) في كتابه الجديد الذي يحمل عنوان المنظمات التي تفضل الموهبة (الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة ، وقال إن إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة الموهبة فقط ، ولا إدارة الموهبة هي إدارة الموارد البشرية وحسب، بل إن إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات ، بينما إدارة الموهبة تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة . وتركز إدارة الموارد البشرية أكثر على تطوير العاملين، وبدون إدارة الأداء فهي مجرد تعويضات ومكافآت وعقوبات . والتعلم يركز أكثر على تطوير الأداء وتحديد العمليات، ولكن هذه العمليات غير موحدة ولا يتم تنفيذها بشكل ثابت. ولذلك أن العلاقة لا يمكن فهمها بشكل كامل، ولا يمكن للمدراء إن يميزوها، وهي غير واضحة للعاملين ، ولا يوجد معنى أو مفهوم حقيقي للمزيج بين المقدرات والمهارات بشكل إستراتيجي.

تعد إدارة الموهبة كقيمة إستراتيجية ومكون مكمل لإستراتيجية العمل. ويبدأ هذا المدخل بالتركيز على الموهبة وثقافة تضعها الإدارة العامة، وفهم لدعم إستراتيجية رأس المال البشري لإستراتيجية العمل، وفهم لرباط القيمة . واحتياجات الموهبة الأساسية تحدد بمستوى المقدره الفكرية، وهذا يعزز التقارب ما بين كل من اكتشاف الموهبة وعمليات التطوير والتوظيف. وان افتراض قيمة العامل مرتبطة بفهم واضح لاحتياجات القطاعات المختلفة في العمل.

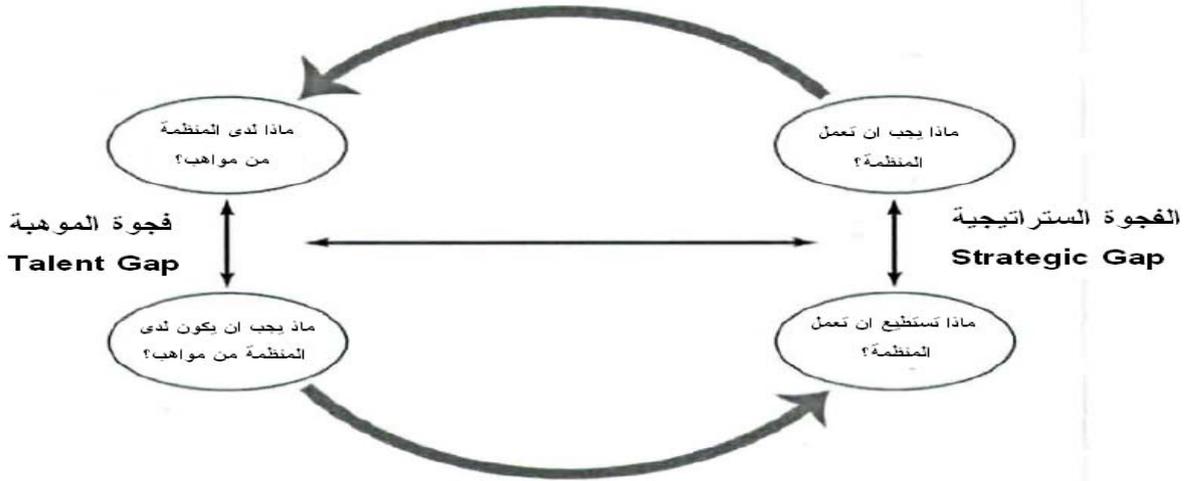
المبحث الثالث : مخطط العمل المقترح

تعرف استراتيجية ادارة الموهبة على انها مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الاساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، وتطوير خزين المواهب ذو الامكانية العالية والاداء العالي لملئ هذه الادوار والمناصب ، وتطوير هندسة معمارية متميزة لادارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين ولضمان إلتزامهم المستمر إلى المنظمة (304: Collings & Mellahi, 2009). ويلاحظ من هذا التعريف بان استراتيجية ادارة الموهبة تتضمن ثلاث جوانب :-

- 1- تحديد المواقع الوظيفية الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
 - 2- تطوير خزين المواهب لملئ هذه المواقع.
 - 3- تطوير ممارسات متميزة للمحافظة على خزين المواهب وتحقيق التلائم ما بينهم وبين الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بغية كسب التزامهم وولائهم للمنظمة.
- ان نظم عمل الاداء العالي التي تعكس بطبيعتها التوجه الاستراتيجي لممارسات ادارة الموارد البشرية (Chen, 2008)، تحاكي في مضمونها الفكري النقاط الثلاث اعلاه الخاصة باعداد استراتيجية ادارة الموهبة.

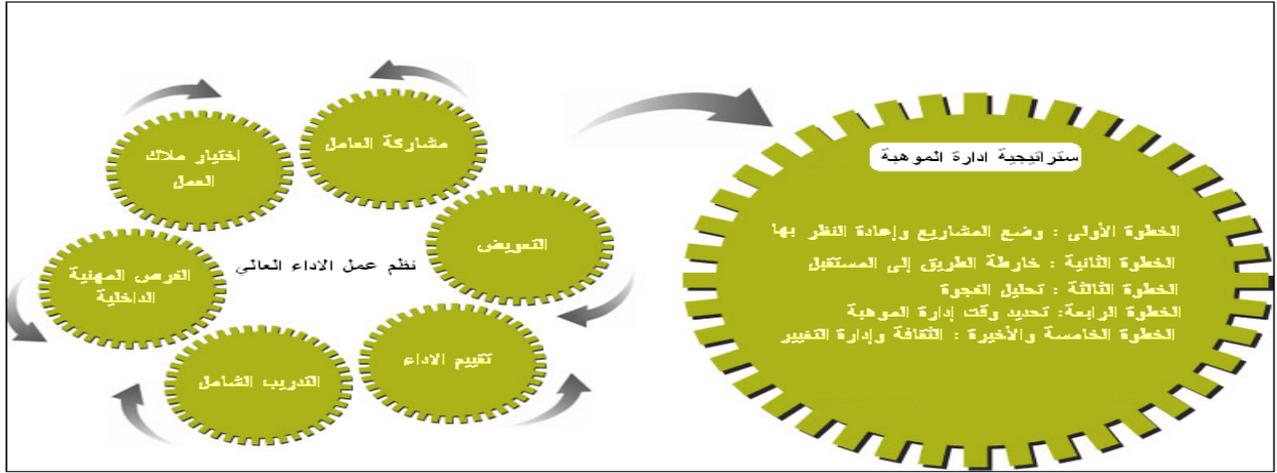
فإذا أخذنا الخطوة الأولى المتمثلة بتحديد المواقع الوظيفية الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية نرى ان ممارسات نظم عمل الاداء العالي تساهم فيها بشكل كبير وواضح. فالتحليل والتصميم الوظيفي المعاصر ضمن متطلبات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية يأخذ من اللحظة الأولى التعريف والتمييز للمواقع الوظيفية المهمة داخل المنظمة التي يمكن ان يطلق عليها بمنصات التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية. اما التدريب الشامل ضمن ممارسات نظم عمل الاداء العالي فله الدور في تطوير خزين المواهب الموجود. وهذا التطوير يكون في ضوء البرامج التي تحدد بناء على فجوة المواهب الموجودة داخل المنظمة. هذه الفجوة تحدد بالمقارنة ما بين ما لدينا من مواهب داخل المنظمة وما يجب ان توجد من مواهب في المستقبل. ويجب ان تتحقق عملية الترافف والتناسق ما بين الفجوة الاستراتيجية للمنظمة وفجوة الموهبة لان هذه الخطوة من اهم خطوات تحقيق النجاح لاهداف إدارة الموهبة (انظر الشكل 4) (Becker & Huselid 2006). فجوة الموهبة تشتق من الفجوة الاستراتيجية وتترافف معها. وبهذا الصدد فان استراتيجية ادارة الموهبة تشير الى العملية التي تعلق الفجوة بشكل منظم بين الموهبة التي تمتلكها المنظمة والموهبة التي تحتاج اليها للرد بنجاح على تحديات العمل الحالية والمستقبلية.

ان نظم عمل الاداء العالي تعبد الطريق امام تحقيق اهداف استراتيجية ادارة الموهبة المتمثلة بضمان أن المنظمة تمتلك الناس المناسبين بالمهارات الصحيحة والخبرة المتوفرة في الوقت والمكان المناسب لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (Chuai, 2008). فالادارة الناجحة للاداء البشري داخل المنظمة تمثل نقطة البداية في مسير نجاح استراتيجية ادارة الموهبة. فممارسات نظم عمل الاداء العالي تمثل ركيزة اساسية يمكن ان تعتمد عليها المنظمات عندما تتبنى استراتيجية لادارة مواهبها. هذه الممارسات تمثل بطبيعتها القوة الدافعة والمحركة لاستراتيجية ادارة الموهبة الناجحة، انها لا تقتصر على ممارسة واحدة ولا تحقق اهدافها بمعزل أحداها عن الأخرى، بل أن القضية هي قضية تكامل تام وتعاون مشترك بين جميع أقسام عمل المنظمة اتجاه تحقيق هذا الهدف (انظر الشكل 4).

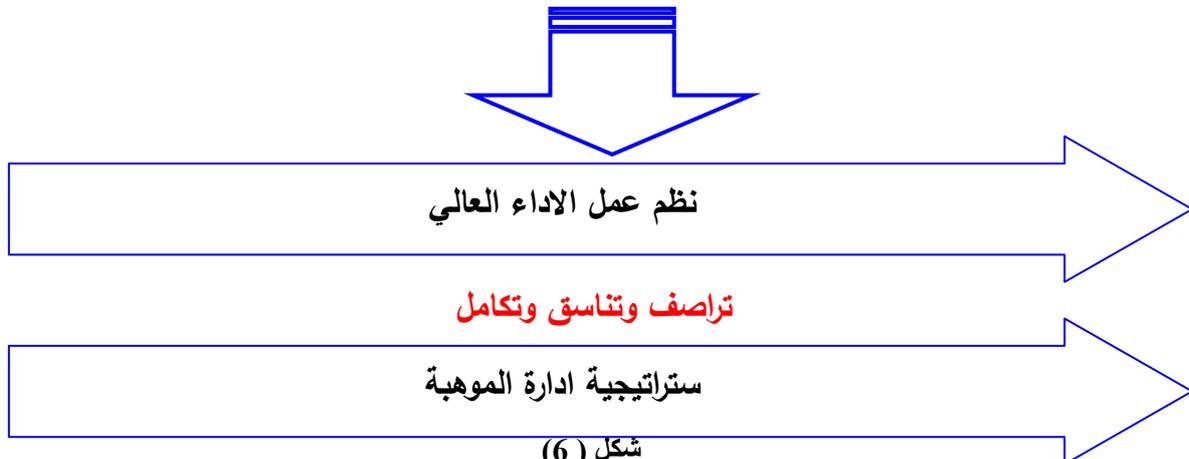
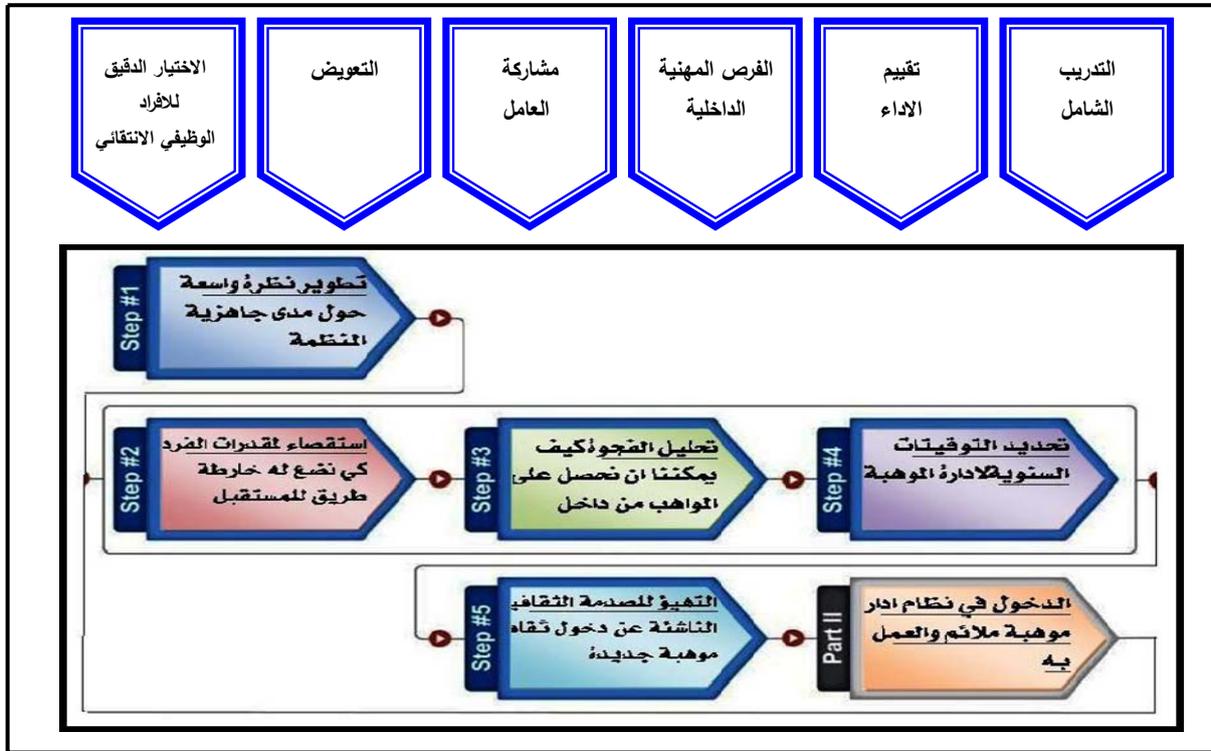


شكل (4)
قياس فجوة الموهبة

ان عمليات ادارة الموهبة توجد في الحقيقة بشكل اعتيادي في جميع انحاء المنظمة ، لذلك نرى بان العديد من المنظمات تكافح من اجل ترتيب وتنظيم ادارة موهبتها تحت إستراتيجية ثابتة واحدة. وهذا قد يكون تحدي كبير امام المنظمة (Nair, 2009). لذا فان قضية تبني نظم عمل الاداء العالية كإستراتيجية داعمة لتنفيذ استراتيجية ادارة الموهبة يمثل موضوع في غاية الاهمية. ان الترابط الفلسفي ما بين نظم عمل الاداء العالي واستراتيجية ادارة الموهبة هو قضية شريك استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. وهذه القضية معقدة في طبيعتها وديناميكية وتحمل في جوانبها مفهوم العلاقة المتبادلة، فعندما تساهم نظم عمل الاداء العالي بصياغة وتنفيذ استراتيجية ادارة الموهبة فان حالة الترافف والانسجام والتكامل ستتحقق باتجاه تحقيق القيمة المضافة للمنظمة (انظر الشكل 5).



شكل (5)
نظم عمل الاداء العالي قوة دافعة لنجاح استراتيجية ادارة الموهبة



شكل (6)
العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي واستراتيجية إدارة الموهبة

المبحث الرابع الخاتمة

ان مفهوم ادارة الموهبة هو مفهوم حديث لم يكتمل البناء الفكري يصدده محاوره الأساسية. وقد اثبتت العديد من الدراسات السابقة الاهمية الكبيرة التي يحققها هذا المفهوم للمنظمات. وقد تبين بشكل واضح من خلال مراجعة الادبيات ذات العلاقة بان ادارة الموهبة كعملية جهود منظمة ومقصودة من قبل المنظمة لاستقطاب الموهوبين وتشجيعهم على التقدم تحتاج الى سبل وطرق كفيلة بتحقيق اهدافها بمشاركة كل الجهود داخل المنظمة. ونظم عمل الاداء العالي هي استراتيجية جدير بالاعتبار عند التوجه نحو تطبيق افكار ادارة الموهبة. فهي تحتاج الى جهود لتحقيق التكامل ما بين دعم الادارة العليا وادارة الموارد البشرية وكافة الاقسام داخل المنظمة.

وعملية الدعم النابعة من نظم عمل الاداء العالي اتجاه تعزيز استراتيجية ادارة الموهبة يجب ان تكون ملاصقة لها من اول خطوة الى اخر خطوة. فمثلاً، عندما تقوم المنظمة بتحديد الفجوة الاستراتيجية للموهبة في ضوء ما متوفر من مواهب وما تحتاجه المنظمة مستقبلاً نرى الدور الواضح لنظم عمل الاداء العالي. اذ يكون لممارسات نظم عمل الاداء العالي تدخل واضح في تحديد الفجوة سواء من خلال ممارسة عملية التدريب الشامل التي تتوج في بدايتها في تحديد الفجوة التدريبية والتي تقدم دليل ارشاد هو حالة النقص الموجود بالامكانيات والمواهب اللازمة التي تحتاجها المنظمة ضمن انشطتها. وهكذا الحال مع باقي خطوات صياغة وتنفيذ استراتيجية ادارة الموهبة. وهنا يمكن القول بان علاقة نظم عمل الاداء العالي باستراتيجية ادارة الموهبة هي علاقة شريك استراتيجي.

ان نشاطات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تلعب دور قيادي وتدريب في ادارة الموهبة. ان لها دور حاسم في ترجمة استراتيجية ادارة الموهبة في استراتيجية اعمال المنظمة وتحويلها ضمناً الى ممارسات تشغيلية يمكن ان تعزز من نجاح مبادرات ادارة الموهبة. ويجب ان تكون هنالك مسؤولية مشتركة في جميع انحاء المنظمة حول بناء وتعزيز الموهبة، فكل فرد داخل المنظمة يجب ان يكون له وله مسؤولية في تحقيق هذا الهدف. والتعاون العميق بين كل قسم في المنظمة عملية في غاية الاهمية فأي تعاون جيد يسهل عملية الانتشار، فهو يمكن أن يخفف خطر وضع الافراد الماهرين في المواقع الخاطئة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- العنزي، سعد علي و العبادي، هاشم فوزي . (2009)، انظمة عمل الاداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 51.
- 2- العبادي، هاشم فوزي "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (17)، العراق، الكوفة 2010.
- 3- صالح، أحمد علي، السوداني، علي موات، " إدارة الموهبة :المنظور العلمي الإستراتيجي، دورية الإداري معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، 2010.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- 2- Armstrong, M., (2009), "Strategic Human Resource Management : A guide to action", 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 3- Bhatnagar, J., (2008), "Managing capabilities for talent engagement and pipeline development", Industrial and Commercial Training, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 40, No. 1, USA.

- 4- Cheese P., Thormas R. J and Craig E. 2008, —The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performancell, Kogan Page, London and Philadelphia
- 5- Cheloha R. and Swain J. 2005, —Talent management system key to effective succession planningll, Canadian HR Reporter, (17), pp. 5–7.
- 6- Chen, D. (2008). The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intellectual Capital. Unpublished thesis.
- 7- Chowanec, G. D., & Newstrom, C. N. (1991). The strategic management of international human resources. *Business Quarterly*, 56(2), 65–70.
- 8- Collings, D., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19, 304–313.
- 9- Creelman. D 2004, —Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now, Human Capital Institute.
- 10- Dam V. 2006, —Innovative talent management strategies.
- 11- Doody, S. (2007). High-Involvement Work Systems: Their Effect on Employee Turnover and Organizational Performance in New Zealand Organizations. Unpublished Thesis, Lincoln University.
- 12- Douglas A. Ready and Jay A. Conger,(2007), “How to Fill the Talent Gap.”online.wsj.com/public/article_print/SB118841695428712511.html], p:3.
- 13- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2009). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business xxx (2009) xxx–xxx*.
- 14- Gill, C., (2009). Union impact on the effective adoption of High Performance Work Practices. *Human Resource Management Review* 19, 39–50
- 15- Goffee R. and Jones G. 2007, —Leading clever people, *Harvard Business Review*, June.
- 16- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31, 67–82.
- 17- Hilton, D. M. (2000). Hiring and retaining top talent. *Credit Union Executive Journal*, 40(5), 12–16.
- 18- Lawler, E.E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 19- Leffakis , Z., (2009). The Effects of High Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments: Improving the “Fit” of HRM Practices in Mass Customization. Unpublished dissertation, The University of Toledo.
- 20- Lewis R. E. and Heckman R. J. 2006, —Talent management: A critical reviewll *Personnel Decisions International*, USA.
- 21- Li, F. (2008). Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory. Unpublished thesis, Baltic Business School.
- 22- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2009). Developing tomorrow’s leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business xxx (2009) xxx–xxx*.
- 23- McKinsey & Company, (April 2001). *The War for Talent: Organization and Leadership Practice*. McKinsey & Company, Inc. 2001.
- 24- Mercer, S. R. (2005). Best-in-class leadership. *Leadership Excellence*, 22(3), 17.
- 25- Nair, V. (2009). *Talent Management: Strategies and Challenges*. IndianMBA.COM

- 26- Olsen, R. (2000). Harnessing the internet with human capital management. *Workspan*, 43(11), 24–27.
- 27- Osinga, Syben, (2009), “Talent Management & Oracle HCM”, HCM 3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy.
- 28- Redford K. 2005, —Shedding light on talent tactics‖ *Personnel Today*, September, pp. 20–22.
- 29- Rodgers, R. W., & Ferketish, B. J. (2005). *Creating a high-Involvement culture through a value-driven change process: Development Dimensions International*.
- 30- Snell A. 2007, —Strategic talent management‖, *Human Resource Management*.
- 31- Tansley C., Harris L., Stewart J. and Turner P. 2006, —Talent management understanding the dimensions.
- 32- Tomer, J.F. (2001). ‘Understanding high performance work systems: the joint Contribution of economics and human resource management’. *Journal of Socio-Economics*, 30: 1, 63-73.
- 33- Uren L. and Samuel J. 2007, —From talent compliance to talent commitment‖, *Strategic HR Review*, Mar/Apr; 6, 3; p.32
- 34- www.plateau.com "Talent Management Strategy", 2008.
- 35- Zack, M. H. “Developing a Knowledge Strategy,” *California management Review*,(41:3), Spring 1999, pp. 125-145.

.....
.....
.....