**إدارة المواهب و التعلم**

**أولاً : إدارة المواهب**

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. بلورة المفهوم العلمي لإدارة المواهب في مختلف القطاعات نظراً للدور الإيجابي والبارز التي يمكن أن تلعبه لصالح هذه القطاعات.
2. إلقاء الضوء على أهمية ونشأة ومكونات المواهب البشرية الإدارية والأسباب الموجبة لتسميتها بالموهبة وكيفية التعامل معها داخل التنظيم الإداري.
3. الوقوف على أبرز إستراتيجيات تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع .

ويمكن تحقيق هذه الأهدف من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة من أهمها:

1. ما المفهوم العلمي للموهبة وإدارة المواهب؟
2. ما هي أبرز إستراتيجيات إدارة المواهب ومدى تطبيقها في المنظمات والمؤسسات .

ت - ما هي أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب في العصر الحديث وما هي المعوقات التي تواجه وتؤثر في تبني فكرة وتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب الإدارية وأهم السبل لتلافي تلك المعوقات .

* **مقدمة**

أصبحت الموهبة من المواضيع الساخنة في إدارة الموارد البشرية، وأثارت إهتمام الكثير من الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم، ومما أثار الإهتمام هي شـركة McKinsey التي قدمت عام 1997 دراسة صيغة فيها مصطلح الحرب على المواهب War for Talents لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستتخذها لإستقطاب الأفراد الموهوبين والإحتفاظ بهم.

وعلى الرغم من تشعبات مفهوم الموهبة إلا أنه لا يوجد هناك أي تعريف واضح للموهبة، وقد حاولت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الموهبة والموهوبين من تحديد معنىً واضحاً لمصطلح الموهبة والموهوبين إلا أن هناك إختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين بهذا المجال .

فمن الناحية النظرية، هناك مجموعة من الباحثين والخبراء يرون أن بعض الأشخاص يعتبرون موهوبون لإمتلاكهم قدرات وإمكانات إستثنائية يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها (Vládescu, 2012). بينما يرى آخــرون، أنه من الناحية العملية يمكن لأي شخص قادر على التأثير في تحقيق المنظمة لأهدافها أن يطلق عليه موهوب وهنا لا يجب على الإدارة التركيز فقط على مجموعة صغيرة من هؤلاء الذين يمتلكون مقدرات إستثنائية دون غيرهم كون كل فرد يمتلك مقدرات وإمكانيات كامنة يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Horváthová, 2011). وهنا يمكن تفسير الموهوب على أنه أي شخص أكثر إلتزاماً، وتحفزاً، وذو الأداء الفاعل الذي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية غير مسبوقة (Bahati et. al., 2011). ويتفق اللغويون على أن المفهوم اللغوي للموهبة هو الإستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، أما الإصطلاحيون والأخصائيون النفسيون فيختلفون في تعريف الموهبة، فهي عند بعضهم القدرة على الإنتماء إلى الشريحة العليا من المجتمع يتصفون بالذكاء المرتفع، وعند البعض الآخر القدرة أو الإمكانية لإظهار مستوى عالي من الأداء أو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز. ولقد دلت العديد من الدراسات السلوكية والنفسية في مجال السمات الشخصية للموهوبين أن الإختلاف بين الموهوبين يكمن في إختلاف قدرات التفكير، والمهارات، والسمات، والقدرات، والمعارف، والخبرات التي يمتلكونها ودرجة تأثير كل منها على العمل الذي يؤديه كل فرد منهم داخل المنظمة بما ينسجم مع الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

أما الموهوب فهو ذلك الشخص الذي يتمتع بالعديد من الصفات التي تسهم في تقدم منظمته أو أمته، أما إصطلاحاً فهي قدرات ذات أصل تكويني لا ترتبط بذكاء الفرد (Cappelli, 2008). أما (Collings and Mellahi, 2009) فقد عرفها على أنها القدرة في حقل معين أو المقدرة الطبيعية ذات الفاعلية الكبرى. أما (Goffee and Jones , 2007) فقد عرفا الموهبة على أنها مجموعة من العاملين الذين لديهم الأفكار والمعارف والمهارات، ومنحهم الإمكانات على إنتاج القيمة من الموارد المتاحة لديهم". ويراها (Tansley et. al. 2006)، بأنها مزيج معقد من الموظفين والمهارات والمعارف والقدرات المعرفية والمحتملة". بينما(Lewis and Heckman, 2006) عرف الموهبة على أنها القيمة النادرة، التي يصعب تقليدها، ولكن لها خصائص محددة وأنها ليست دائما واضحة. في ضوء التعاريف السابقة يمكن للباحث أن يعرف الموهبة على أنها مجموعة القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أما مصطلح إدارة المواهب فقد ظهر في أواخر القرن الماضي وهناك عدد من التعريفات الخاصة به وقد إختلف الباحثون والدراسون في تعريف إدارة المواهب، فقد عرفها (Horváthová, 2011) بأنها "مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تعنى بإمتلاك وتطوير وتحفيز وإستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية". في حين عرفها (Câmpeanu-Sonea et al., 2011) أنها "إستخدام مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمترابطة حيث تقوم المنظمة من خلالها بإستقطاب وإستدامة وتطوير الأفراد الموهوبون الذين تحتاج إليهم المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية".

ويعرف (Waheed, et. al., 2012) إدارة المواهب بأنها "نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفعالية وكفاءة عالية". ويعرف (Uren and Samuel, 2007) إدارة المواهب على أنها "سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد الموهبة، وإستقطابها، ونشرها وتطويرها". بينما يعرفها (Li and Wang, 2010) على أنها "تنفيذ إستراتيجيات متكاملة، أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والإحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية".

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

**مفهوم إدارة المواهب Talent Management**

تعرف إدارة المواهب بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة ، و تطوير العاملين الجدد ، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات

جوانب إدارة الموهبة / المواهب :

1. التركيز على مواهب الموارد البشرية المنافسة كأهم موارد المؤسسة أو الشركة.
2. جذب وتوظيف المرشحين من الموهلين ذوي المواهب والقدرات التنافسية.
3. إدارة وتحديد رواتب المنافسين.
4. فرص التدريب والتطوير المستمرة.
5. إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة.
6. برنامج الإبقاء على الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.
7. الترقيات والتحول .

تـصنـيـف المواهب داخل المنظمة :

وهنا يشير (Osinga, 2009) إلى أنه يمكن تصنيف المواهب داخل المنظمة إلى أربعة أصناف:

1. **مواهب قيادية Leadership Talent**: هذه الفئة تقبع في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسئولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
2. **مواهب أساسية Key Talent**: يشمل النوع الثاني أفراد لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمنظمة نظراً لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه رؤية وتصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وأن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المتخصصين وقادة الفكر أو ذوو المهارات النادرة.
3. **مواهب جوهرية Core Talent**: يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون.

4.**مواهب داعمة Support Talent**: إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال  دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، وكثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الادارية التي قد تصلح للأتمتة، وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

**أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية:**

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي، تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي:

1. **تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:**

أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء، وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة, أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام  وأصبح عهد اليوم هو عهد المتخصص  Specialist

2**. ارتفاع مستويات التعليم:**

لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نموا مطرداً وسريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليم اً منهم بكثير, وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

1. **تعقد المهام الإدارية:**

وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

1. **زيادة درجة التدخل الحكومي:**

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تميزية أخرى.

**أهمية إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال:**

عندما تلبي أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها, وتظهر أهمية إدارة الموهوبين من حيث:

1. **التكاليف:**

تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب كبيرة، لأنها ليست متاحة بحرية في السوق هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب.

1. **المخاطرة:**

على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفعالية، لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ كما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم بذلك .

1. **خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة:**

يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المنظمة، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة الحمل على المنظمة، وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المنظمات تفقد عملائها، كذللك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب.

وتظهر أهمية إدارة المواهب فيما يلي:

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.

- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.

- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.

- تحديد واضح للاستعداد الموهبي.

- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة**.**

**تصنيف المواهب داخل المنظمة:**

يمكن تصنيف المواهب في داخل أي منظمة إلى أربعة أصناف وذلك حسب مستوى المسئولية لكل صنف منها:

1. **مواهب القيادة :**

هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسئولية في وضع واعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

1. **المواهب الأساسية:**

النوع الثاني من تصنيفات المواهب هي المواهب الأساسية وفيها:

- الأفراد ضمن هذا النوع يكونوا في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جداً للمنظمة نظرا لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.

- الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسئولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.

- بالإضافة إلى أن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة المهارات.

- المواهب الأساسية عادة ما تمثل نسبة  2-5% من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.

1. **المواهب الجوهرية:**

- الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.

- تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير(6- 12شهر) من دون التركيز على المستقبل.

- يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسئولين عن التسليم.

1. **المواهب الداعمة:**

- الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية.

- كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الادارية التي قد تصلح للأتمتة.

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

**مميزات قائد المواهب:**

يظن بعض المديرين أن إدارة الموظفين الموهوبين أسهل من إدارة الموظفين العاديين، والصحيح أن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين بنسبة لا تقل عن 75% ولقد تصل أحيانا إلى 300% أي ثلاثة أضعاف.

إلا أن إدارة الموهوبين هي بلا شك أصعب من إدارة العاديين, وذلك يرجع إلى الحالة النفسية والعصبية للموهوب التي تكون أكثر اهتزازا وتقلباً من الموظف العادي، فالمبتكرون أقل استقرارا من الناحية النفسية من أقرانهم العاديين، فهم يحتاجون مزيداً من الاهتمام والاعتناء فإن لم يكن المدير كفؤاً وقائداً ناجحاً ولم تكن متطلبات العمل في المنظمة تستدعي وجود موظفين موهوبين ولم تكن بيئة العمل بحاجة للموهوبين، فمن الأفضل الاعتماد على العاديين.

كما يرجع إلى طبيعة المهام التي تسند إلى الموظفين الموهوبين غالبا ما تكون أهم وأكثر وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين، فكثيرا ما يكون الموهوب مسئولا عن عدد كبير من المهام التي يعهد بها إليه رؤساؤه من كافة الأقسام, لأن كل الرؤساء يريدون إنجاز الجزء الذي يخصهم من المهمة بشكل جيد، ولا يثقون سوى في موظف موهوب يمكن الاعتماد عليه، ويجعل متابعة المدير للموظف أكثر صعوبة وتعقيداً.

لذلك يجب أن يتميز مدير الموهوبين بخصائص معينة، من هذه الخصائص:

1. **الثقافة:**

فالمواهب ثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب، ويشترك قادة المواهب في تبني مبدأ واحد يقول بأن "الفارق بين النجاح والفشل يكمن في الأسلوبالذي تختاره للمضي في حياتك"، كما يؤمنون بأن المعرفة والقدرات أهم من السلطة والنفوذ.

1. **الاختيار والتعيين:**

فالاختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفون الذين تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وانجاز المهمات، ويقوم هذا الاختيار على مبدأ التفاهم والتحاور بين القادة وأعضاء فريق العمل، حتى يؤمن كل منهم بقدراته، وأن المكان الذي يعمل به هو المكان المناسب ومن ثم يقوى لديهم دافع النجاح.

1. **التدريب:**

الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن المواهب لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة القائد الذى يسارع في تدريب الموظفين الموهوبين للعمل على صقل المواهب بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم، ويحتاج القائد في ذلك لمعرفة جيدة بطبيعة عمل المؤسسة وتحديد ما يرغبه من الشخص المتدرب في ظل نظام من التقييم الموضوعي الدقيق.

1. **الاتصال:**

إدارة الموهوبين تحتاج من القادة التمتع بخبرة الاتصال وتوصيل الرسائل بفعالية، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية حتى في حالات الفوضى.

1. **المسئولية:**

إدارة المواهب تحتم على المسئولين تولي مهام تقييم أداء الموظفين بنوع من المسؤولية استناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقتلان المواهب ويثران جوا من الضغائن لا يساعد على الإنجاز والإبداع.

1. **الذكاء العاطفي:**

فالمواهب النابعة من الذكاء دائمة الحاجة إلى التنمية والتنشيط، وفي إدارة المواهب يجب أن يكون القائد متمتعاً بالذكاء، ومن ثم لديه مرونة في التعامل مع الموهوبين في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير.

1. **إدارة الصراع:**

**ل**ا تكاد تخلو المؤسسات من الصراع، والموهوبون هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فموهبتهم تهدد الأشخاص المتقاعسين، والصراع يحتاج إلى الحكمة في الإدارة والاستماع المتكافئ لجميع الأطراف، وحسن إدارة الحوار في ضوء السعي الدائم للتوصل إلى اتفاق عادل يرضي جميع الأطراف ويفيد مصلحة العمل.

1. **التخطيط:**

فالإدارة علم يحتاج للمزيد من التنظيم والتخطيط من خلال عدد من السياسات والاستراتيجيات الواضحة المعالم سواء بالنسبة للقائد أو أعضاء فريق العمل، وخارطة المواهب هي أحد طرق حل المشكلات، وتتضمن هذه الخارطة التعريف برسالة المؤسسة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات المستقبلية.

**إدارة المواهب في إستراتيجية الموارد البشرية**

يعزو (Cappelli, 2008; Frandal et. al., 2009) السبب الرئيس في عدم التوصل إلى نظام متكامل لإدارة المواهب إلى أن معظم المنظمات تدار بأسلوب بيروقراطي بالتمركز حول الهيكل التنظيمي، بمعنى أنهم يحاولوا أن يستمدوا مزاياهم التنافسية من خلال تشغيل كياناتهم (الوحدات الإدارية والمستويات الإدارية المختلفة) بدلاً من تسخير المواهب البشرية لدى المنظمات.

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

إن إستراتيجية الموارد البشرية الكفوءة والفعالة يتوقف عليها إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على توفير وتلبية إحتياجات كافة الإدارات والأقسام الأخرى بالمنظمة من الموارد البشرية الكفوءة والمناسبة، والمدربة والمؤهلة، والتي تمتلك قدرات ومهارات وخبرات ومعارف عالية تستطيع بسهولة التأقلم مع الوضع الحالي للمنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، وهنا يجب على إدارة الموارد البشرية أن توائم بين إستراتيجيتها الفعالة وإستراتيجيات المنظمة بشكل عام وأن ترفدها بالأفراد الكفوءين والقادرين على تلبية وتحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية للمنظمة، أيضاً لابد لها من تكييف إستراتيجياتها وممارساتها مع المتغيرات والتتحديات في البيئة الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في إستراتيجية المنظمة ككل(عيسى، 2007).

فعليها عند ممارسة إستراتيجية **تحليل الوظائف** (وصف وتوصيف الوظائف) ليس فقط تحديد طبيعة الوظائف ودرجة المهارات والمعارف والقدرات التي يجب توافرها في شاغلها بل العمل على إعادة هندسة الوظيفة من أجل أن توفر هذه الوظائف لشاغليها أو من سوف يشغلها عناصر الإقبال عليها بحماسة وإيجاد الشعور بالمسؤولية لديهم عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، والقصد من ذلك العمل على تشجيعهم وإستثارة طاقاتهم وإبداعاتهم مما يترتب عليه الإستغلال الأمثل لطاقاتهم وعدم هدرها.

أما في وظيفة **التخطيط للموارد البشرية**، يجب أن تتكامل عمليات التخطيط للقوى العاملة مع إستراتيجية المنظمة طويلة المدى بحيث تؤخذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عند عمليات التخطيط للقوى العاملة والعمل على تزويدها بتلك الكفاءات والقدرات والمعارف عند الحاجة إليها مع العلم أن هناك تنافسٌ شديد على المواهب أو كما سماها ماكينزي حرب على المواهب، وهنا على المنظمة أن تهتم بهذه المواهب إهتماماً كبيراً للمحافظة عليهم وإستدامتهم كونهم يعتبرون رأساً مالياً معرفياً مؤثراً في تحقيق الإستراتيجيات الحالية أو تلك التي يمكن أن تطرأ في المستقبل نتيجة التغييرات الحاصلة في كافة الجوانب.

وإذا نظرنا إلى **إستراتيجية التوظيف** التي تشمل على الإستقطاب والإختيار، نجد أن الإستراتيجيات الحديثة في الإستقطاب والإختيار تبنى على أساس إختيار العنصر البشري ذي المواهب والمهارات والقدرات والإمكانات المتعددة التي تجعله قادراً على على تأدية الوظائف المتعددة داخل التنظيم.

ولذلك سعت إدارة الموارد البشرية جاهدة للحصول على قاعدة كبيرة من المواهب (Talent Pool) – في بعض المنظمات تصنفها إلى مجموعتين كبار الموظفين Seniors والوافدون الجدد Juniors لمختلف الوظائف، بينما يتم تحديد مجموعة من الأفراد كموهوبين ووضعهم في مجموعة واحدة- تستطيع هذه المنظمات من إستخدامهم في الوقت المناسب سواء في الوضع الراهن أو في المستقبل حسب ما تتطلبه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تمثل تنفيذ إستراتيجية المنظمة الكلية (Poorhosseinzadeh and Subramaniam, 2013).

من الضروري الإعتماد على **برامج تقييم الأداء** مختلفة عما كان سابقاً بسبب طبية العمل الجماعي الذي يتخلف تقييمه عن الأداء الفردي، وأصبح هناك معايير جديدة في عملية التقييم؛ كالوقت، والتكلفة، والجودة، وخدمة العملاء ما بعد البيع، ورضا العميل الذي ربطت فيه الكثير من المنظمات نظام الحوافز.

وأخيراً كل ما سبق في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تقف على حقيقة البحث عن المواهب والعمل على إستقطابها للعمل في المنظمة يدفع إلى تبني **إستراتيجية تعويضات** مباشرة وغير مباشرة تختلف عن نظيراتها تدفع لهذه المواهب، وحسب الموهبة التي يمتلكها الفرد تعتمد درجة التعويضات التي يجب أن تمنحه إياها المنظمة. وأخيراً، حسب ما أشار إليه كلٌ من (Iles et. al., 2010a, 2010b) و(Cappelli, 2008) بأن إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية ترتبطان مع بعضهما من الناحية النظرية ولكن يختلفان في التحليل وعلى النحو التالي:

1. لا تختلف إدارة المواهب جوهرياً عن إدارة الموارد البشرية، فهي تشمل جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن إدارة المواهب تعبر عن مصطلح جديد يتم من خلاله إعادة تسمية Rebranding إدارة الموارد البشرية، وقد ركزت هذه التسمية الجديدة لإدارة الموارد البشرية على كيفية إدارة المواهب إستراتيجياً.
2. تشمل إدارة المواهب الكثير من إستراتيجيات (وظائف) إدارة الموارد البشرية مع التركيز بشكل خاص على كيفية إدارة المواهب وعلى الموهوبين، ووفقا لهذه النظرة، تعتبر إدراة المواهب نقطة جوهرية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
3. تركز إدارة المواهب على تطوير الكفاءة من خلال إدارة إستدامة وصيانة وتطوير المواهب الجديدة والموجودة اصلاً داخل المنظمات.

**إستراتيجيات إدارة المواهب**

بعد الأزمة المالية العالمية عام 2008 والتي إجتاحت فيها العالم بأسره وأثرت بشكل مباشر على المنظمات وعلى الأفراد والحكومات معاً، مما حدا بكلٍ منهم التفكير في آلية جديدة تمكنها من التغلب على الآثار الإقتصادية الناجمة عن هذه الأزمة، فأصبحت المنظمات تستند في تأدية أعمالها ونشاطاتها على تقليل التكلفة والتركيز على الجدارات والكفاءات لكي تصبح رائدة في مجال نشاطها. لذلك، بدأت الكثير من المنظمات بالإستثمار في إستراتيجيات طويلة المدى التي تقوم على تعيين وتطوير المهارات الإدارية بالإضافة إلى تطبيق التكامل في إستراتيجيات إدارة المواهب لأن التخطيط الجيد للإستراتيجيات يمكن المنظمات من التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتوجهها نحو النجاح الحقيقي الذي تصبوا إليه (Rowland, 2011; Cannon and McGee, 2011). يضاف إلى ذلك أن إدارة المواهب يمكن أن تقدم منافع جمة للمنظمة وتزيد من قدرتها على إدارة المعرفة Knowledge Management (Whelan & Caracary, 2011)، وتعتبر المعرفة من الأصول التي تسعى المنظمة لإمتلاكها والمحافظة عليها وكونها تعتبر ضمنية داخل الفرد فهي بذلك من المزايا التنافسية غير المادية التي يصعب تقليدها أو تشكيلها وتعميمها على غيرها من المنظمات، وتجدر الإشارة إلى أن الأفراد الموهوبين هم من يمتلكون هذه المعرفة الضمنية Tacit Knowledge والخبرات القيمة التي تحاول المنظمة من التمسك بهم والمحافظة عليهم كأصول حقيقية غير ملموسة وميزة تنافسية تتفرد بها عن غيرها من المنظمات.

إدارة المواهب في المنظمات في العصر الحديث والتي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية في توفيرها لكافة أقسام ووحدات المنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل، ومنها مايلي (Kehinde, 2012; ):

1. **إستراتيجية الجذب Attraction Talents Strategy**

أصبحت إستراتيجية إدارة المواهب تبنى على إستقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبةً (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة) بحيث يكونوا الأكثر ملائمةً لإحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة.

إن عملية جذب المواهب الخارجية يعتمد على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة؛ أيضاً تعتبر العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن تجتذب المواهب الخارجية بسهولة. فمن الواضح أن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم؛ وتبحث عن الشركات ذات السمعة الجيدة .

1. **إستراتيجية تطوير المواهب Developing Talents Strategy**

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات الموهبة هو أن تترافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات). ولتطوير المواهب، تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف (Areiqat, 2010) وتعتمد تنمية المواهب على التغييرات في الأداء والإدراك والسلوك (Charan et. al., 2001).

فإن معظم الأفراد الموهوبين مازالوا غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المنظمات؛ وبالتالي، تحتاج المنظمات لتنفيذ إستراتيجيات تطوير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص بإعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها (Williamson, 2011).

1. **إستراتيجية المحافظة على المواهب Retaining Talents Strategy**

بسبب الانكماش الاقتصادي، وتقليل القوى العاملة، وكذلك نتييجة الأزمة المالية العالمية، وتحوُّل أو إنكماش تفضيلات المستهلكين وإختلاف الأجيال أصبحت هذه المواهب تبحث عن فرص أخرى بسبب الأمور الإقتصادية العصيبة والأخرى بسبب العروض التي يتلقونها من منظمات منافسة مما أوجب لازماً على المنظمات أن تتبع إستراتيجيات للمحافظة والإبقاء على المواهب التي تمتلكها في ظل المنافسة الشديدة عليها (Whelan & Carcary, 2011). هناك العديد من العوامل التي تسهم في الاحتفاظ المواهب. فهناك عوامل وقائية Hygiene مثل الإمتيازات والمنافع، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له تأثير مباشر على نجاح الوظيفي، بينما النجاح الوظيفي الذي يعتمد على المكافآت الضمنية Intrinsic Rewards التي تعمل على تقليل فقدان أو تهرب المواهب بشكل غير مباشر (Cannon and McGee, 2011) فإنه يمكننا الإستنتاج من كل ما ورد أعلاه بأن دوران العمل والموظفين يمكن أن يعرض المنظمة لخطر كبير وخصوصاً فيما يتعلق بالمواهب التي تمتلكها تلك المنظمات، لذلك تحتاج لمعرفة وفهم أن المواهب هم ذو قيمة إستثنائية لها وأنهم محل تقدير وعناية فائقة في محاولة منها للإبقاء عليهم ضمن كوادرها القيمة والتي تعتبر أحد أصول المنظمة.

1. **إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفيSuccession Planning**

هناك وجهات نظر مختلفة حول كيفية التخطيط للإحلال الوظيفي ولكنها كلها لها جذور مشتركة؛ ففي نظر البعض عملية التخطيط للتعاقب أو الإحلال يتم خلالها إختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة، بينما يراها آخرون على أنها التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها المنظمة للتوظيف داخل المنظمة. في حين يرى كلٌ من (Hills, 2009) وMcDonnell et al., 2010)) و(Hartmann et al., 2010) و(Charan et. al., 2001) و(Kasmi, 2011) أن إستراتيجية الإحلال الوظيفي تقتصر على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المنظمة، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذوو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه.

إن هدف المنظمات التي تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي هو التنبؤ بالإحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفوءة في المستقبل وتعمل على حماية الإحتياجات من الموارد البشرية بما يضمن الإستقرار وتحقيق الرؤى الإستراتيجية لها، ولا تسعى تلك المنظمات إلى إكتشاف من الذي سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهمها تصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مدراء موهوبون، أي بمعنى أن تقوم المنظمة بجذب وإختيار وتعيين وتطوير الموارد البشرية وخصوصاً المواهب منها والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية، بهذه الطريقة يمكنها تطوير مواهبها الخاصة دونما عناء يذكر. ويشير (Cappelli, 2008) إلى أن التخطيط الفعال للإحلال الوظيفي يعتمد على بعض السمات الحيوية؛ فمنها نموذج الكفايات القيادية Leadership Competency Model، ونظام لقياس أداء الأفراد Performance-Based Model بالإستناد إلى مبدأ نموذج الكفايات القيادية، وعملية تخطيط التنمية لا يساعد فقط من تحديد الفجوة بين الكفاءات والأداء الحالي والمستقبلي ولكن أيضا يساعد على تحديد وتطوير الإمكانيات لشغل الوظائف في المستقبل.

كما أن هناك عدد من الرؤى بخصوص الإستراتيجية المتبعة في إدارة المواهب وعلى النحو التالي (Cannon and Mcgree, 2011; Iles et. al., 2010a and 2010b):

1. **المنظور العملياتي Process Perspective**: تقوم وجهة النظر هذه على حقيقة أنها تشمل جميع العمليات اللازمة لتحسين الأفراد داخل المنظمة. ويرى هذا المنظور أن النجاح المستقبلي للمنظمة يعتمد على وجود الموهبة الصحيحة، وأن عملية إدارة ورعاية المواهب هي جزء من عملية يومية في حياة المنظمة.
2. **المنظور الثقافي Cultural Perspective**: تستند وجهة نظر المنظور الثقافي إلى أن إدارة المواهب جزء من طبيعة ثقافة المنظمة، وأنه يجب أن نؤمن أن هناك حاجة إلى الموهبة للنجاح. هذا ويمكن أن ينظر إلى ثقافة المنظمة على أنها الطريقة الجيدة لتبني إستراتيجية إدارة المواهب والعناية بهم وتطويرهم تلقائياً، وأن هذه الثقافة تتبنى نهج تنمية المواهب الفردية والعمل على إستكشاف وتطوير مواهبهم بحيث تصبح جزءاً من روتين العمل اليومي للمنظمة.
3. **المنظور التنافسي Competitive Perspective**: يقترح رواد هذا المنظور حول إدارة المواهب بأن يتم تسريع مسارات التطوير للموظفين لذوو الإمكانات العالية في المنظمة، بتطبيق نفس عملية التطوير الوظيفي للأفراد، ولكن بالتركيز على تطوير الإمكانات العالية أو المواهب بسرعة أكبر من غيرها.
4. **منظور تخطيط الموارد البشرية HR Planning Perspective**: يرى رواد هذا المنظور بأن إدراة المواهب تعني بإيجاد الشص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب ليقوم بالعمل المناسب بشكل صحيح، وتطبق هذا المنظور الكثير من المنظمات والمؤسسات التي تنمو وتتطور بسرعة وما أن تصبح أكثر إستقراراً مع الوضع الجديد فسرعان ما تتغير نظرتها إلى المفهوم كلياً. والتخطيط للإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي غالباً ما يميل إلى أن يكون أكثر وضوحا في المنظمات التي تتخذ هذا النهج.

**منظور إدارة التغيير Change Perspective**: وأخيرا، يستخدم هذا المنظور عملية إدارة المواهب كمحرك ودافع لعمليات التغيير في المنظمة، وذلك بإستخدام نظام إدارة المواهب كجزء من مبادرة أوسع للموارد البشرية الإستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي. ويمكن أن تكون وسيلة تضمن من خلالها المنظمة تفعيل نظام إدارة المواهب في المؤسسة كجزء من عملية تغيير واسعة النطاق، أو أنها يمكن أن تضع ضغطاً إضافياً على عملية إدارة المواهب إذا كان هناك مقاومة واسعة النطاق لعملية التغيير (Kehinde, 2012) .

**إدارة التعلم**

**تعريف التعلم :**

التعلم هو الحصول على المعرفة أو المهارة .

**تعريف التعلم داخل المنظمة :**

يعرفها Senge بأنها منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبونها بدقة، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة، ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات.

**خصائص المنظمة المتعلمة :**  
إن خصائص المنظمة المتعلمة تنطوي على بعدين هما (على المستوى الفردي، وعلى المستوى الهيكلي) وهي كالتالي :

1. توفير فرص التعلم المستمر.  
2. تشجيع الحوار والمناقشة.  
3. تشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل .  
4. تمكين الأفراد اتجاه تحقيق الرؤية المشتركة.  
5. ربط المنظمة مع بيئتها المحيطة.  
6. ايجاد نظم لاكتساب التعلم والمشاركة والتمتع بمشاركة الأفكار مع القيادة الاستراتيجية من أجل التعلم (Egan,2002).

**سمات المنظمة المتعلمة (Features of the learning organization):**

1. التنمية الشخصية المستمرة (Continual individual development) :

حيث تشجع المنظمة المتعلمة العاملين على التعلم وتنمية مهاراتهم، ويتم مكافأتهم وتحفيزهم على ذلك.  
2. بناء فرق العمل (Team work Building) :

وهي الأساس في عملية التعلم وذلك من خلال تفاعل الفريق مع بعضهم البعض  
3. تمكين القيادة (Empowerment of leadership):

وذلك من خلال تشجيع وتيسير وتوجيه عمليات التعلم في المنظمة وذلك بتمكين العاملين واشراكهم في عمليات صنع القرار  
4. استخدام مداخل منظمة لعمليات المعرفة (Systematic approaches to knowledge processing):

وذلك من خلال اتخاذ طرق عملية تحليلية لمعالجة المعلومات واتخاذ القرارات  
5. استخدام هياكل تنظيمية مرنة وأفقية وأقل هرمية ومتصلة عبر الوظائف  
(Flexible structures, flatter, less hierarchical forms with cross-functional links):

وذلك لأن الهياكل البيروقراطية تعيق من تدفق التعلم والمعرفة .  
6. إدراك متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على عمل المنظمة(Awareness of the internal and external environment).  
7. وجود آليات داخلية فعالة لمشاركة المعرفة تسهم في تدفق المعلومات والمعرفة بسهولة في كافة أرجاء المنظمة ((Effective internal knowledge-sharing mechanism  
8. التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي (Strategic alignment internally & externally)  
9. التوجه بالتغيير والاستعداد والقدرة على تطبيق المعرفة (Change orientation, willingness and ability to put knowledge into practice)  
10. الرؤية المشتركة (Shared vision) والتي تمكن المنظمة من توجيه جميع أنشطة التعلم على كافة المستويات لتحقيق القيمة .

**أولاً:الثقافة التي تعزز التعلم**

1. توازن بين مصالح كافة المساهمين.
2. تركز على الناس أكثر من الأنظمة.
3. تجعل الناس يؤمنون أن باستطاعتهم تغيير البيئة.
4. تخصص وقت للتعلم.
5. تنظر للمشاكل بشمولية.
6. تشجع على الإتصال المفتوح والتشاركي.
7. تؤمن بعمل الفريق.
8. يمكن الاتصال بالقيادات.

**ثانياً: الثقافة التي تكبح التعلم**

1. تفرق بين المسائل الشاقة واللينة.
2. تركز على النظم وليس الناس.
3. تسمح للناس بالتغير فقط عندما يتوجب عليهم ذلك.
4. العمل السريع.
5. تجزئة المشاكل.
6. تقيد انتشار المعلومات.
7. تؤمن بالمنافسة الفردية.
8. لها قيادة مسيطرة.

**كيف نبني منظمة متعلمة ؟**

للأجابة على هذا السؤال علينا الأخذ بالحسبان أن ثمة هناك عناصر وأبعاد مهمة وضرورية لبناء منظمة متعلمة أو للتحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي :  
**1. ديناميكيات التعلم : Dynamics of learning وتكون على ثلاث مستويات وهي :**  
**– التعلم الفردي Individual Learning :** ويشير ذلك إلى احداث تغيير في مهارات الفرد وآراءه وأفكاره ومعرفته واتجاهاته.  
**– التعلم الجماعي أو من خلال الفريق Team work learning** مما يحدث توسيع فيمعارف الجماعة ومهاراتها وكفاءاتها.  
**– التعلم التنظيمي Organizational Learning** : وهو يشير إلى زيادة القدرات الفكرية والانتاجية التي تكتسب من خلال الذاكرة التنظيمية والمعرفة التنظيمية والتجارب التنظيمية.  
بيتر سينج P.M.Senge يصنف التعلم التنظيمي الى نوعين :  
**– – تعلم تكيفي** ، ويتم بالاستجابة للاحداث التي تواجه الافراد او الشركة ، وهو يدور حول التقليد او الاستنساخ للاحداث التي تواجه الافراد او الشركة ، وهو يدور حول التقليد او الاستننساخ من الغير ، وتمثل كما يرى سينج مجرد خطوة اولى بأتجاه منظمة التعلم .  
**– – التعلم التوليدي** : وهو التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع لأنه يتطلب الافكار الجديدة في الشركة ، والطرق الجديدة في البيئة ، لذا فهو يوسع قدرات الشركة نحو الفرص المتاحة(Senge,1990)

وهناك من يرى أن تطبيق التعلم الفعال والخلاق يجب أن يحتوي على العناصر التالية : Molamin,2001))  
– القوى الدافعةDriving forces وتعد أهم المكونات لما لها من تأثير مباشر على المستويين التنظيمى والفردى فى المنظمة المتعلمة.  
– تحديد الهدفFinding Purpose وتنبع أهميته من تحديده للإتجاه الصحيح للتعلم والتطوير، وأيضاً لبنائه أساس دافعية الأفراد للتعلم.  
– الأستفسار وتوجيه الأسئلةQuestioning ويساعد فى تخفيض العقبات وتقليل مقاومة التغيير عند مواجهة تحديات التعلم.  
– التمكينEmpowering وهو العنصر الذى يتضمن كافة السبل والطرق والأدوات للتطوير والتعلم.  
– التقييمEvaluating ويعد أخر عنصر من عناصر هذا المفهوم، وينصب دوره  
على التأكد من أن متطلبات التعلم قد تم استيفائها لكل من المنظمة والفرد.

2. التحول في المنظمة Shift in the organization وهو التغيير في أنماط التعلم التظيمي من خلال أربع مكونات وهي:  
– الرؤية المشتركة.  
– الاستراتيجية وخطط العمل.  
– الهيكل التنظيمي.  
– الثقافة التنظيمية.

3. تمكين العاملين والقادة والعملاء والموردين والشركاء التنظيميين وتحسين قدراتهم على التعلم واستخدام التفكير الابتكاري في حل المشكلات بشكل جماعي، وتوفير دعم قيادي لفرص التعلم وبرامج التعلم.  
4. إدارة المعرفة واكتسابها وتحديثها ونشرها وتبادلها واستخدامها من خلال اليات تنظيمية وقنوات اتصال وتغذية راجعة وتعاون جماعي.  
5. استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة :**  
إن التكامل بين العنصر البشري والأنظمة التقنية الموجودة في المنظمة يدفعنا إلى التفكير في سياق يدعم هذه العملية ويعظم إنتاجيتها ، إذ ليس هناك أنسب من المنظور النظامي للجمع وخلق التكامل فيما بين مختلف العناصر ، والذي من ثماره في هذا الميدان : نظام المعرفة في المنظمة .  
**ويعالج نظام المعرفة في المنظمة بعدين اثنين ، وهما :**  
• البعد الأول : وهو البعد الأساسي المتمثل في القدرة أو الإمكانية على النشاط.  
• البعد الثاني : ويتعلق بالدعم ، ويتمثل في الآليات من البرمجيات وقواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات .  
• إن نجاح هذا النموذج يقتضي التكيف السريع مع تطور تقنيات المعلومات و الاتصالات ، وكذا التوظيف الفاعل للخبرات والمهارات والقدرات التي قد تكون متباينة الأداء ، لكنها موحدة الرؤية والأهداف الاستراتيجية .  
ومن أجل هذا فقد أولت المنظمات اهتماما بالغا لتمويل أنشطة التعلم والتدريب لمواردها البشرية ، من أجل رفع كفاءاتهم الإنتاجية وبغية التموقع في ساحة التنافس العولمي ، والمحافظة على المكان الذي تتبوؤه فيها ، كما يجب أن تراعى في عملية التعلم مقتضيات اقتصاد المعرفة الذي يجعل من المنظمة منظمة متعلمة طوال عمرها(مراد،2012)

**القيمة التنافسية والتعلم:**  
ان تحقيق القيمة او الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الانتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة . كذلك يتحقق من خلال الابتكار وادخال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي الى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة او الميزة التنافسية**, وهنالك شروط تمثل القاعدة الاساسية لتوليد القيمة التنافسية واهمها :**  
• التعلم المستمر.  
• التعلم مسؤولية الجميع.  
• تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة.  
• ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل.  
• منهجية تحويل التعلم الى قيمة.  
• اقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم بأستمرار.  
• ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما ، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي ، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي. وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية .

**وأخيراً نختم بهذه الأقوال**

*لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون*  
*المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها*

( Senge Peter.)

**.**الحواجره، كامل محمد. (2011). الاستعداد التنظيمى المدرك للتغير الاستراتيجى فى المنظمه المتعلمه. المجلة الاردنية فى إدارة الاعمال. الاردن. , مج 7, ع 3. 376 – 397.

سالم،مؤيد، 2005 ، منظمات التعلم، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.  
سويدان، طارق .2001 ، المنظمة المتعلمة،الرياض:قرطبة للإنتاج الفني  
علي، عبدالستار، وقنديلجي، عامر، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة.  
مراد ، علة. التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية : مدخل للمنظمة المتعلمة في عصر المعرفة،مجلة دراسات وأبحاث – جامعة الجلفة – الجزائر,ع 8, (2012), ص ص 49 – 62.  
نجم، عبود، 2005، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

**المراجع**

1. الحميدي، محمد، والطيب، الهادي، (2011)، "الإستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، رأس الخيمة.
2. ديوليت، (2012)، إمنح موظفيك الموهوبين مسؤوليات جديدة وإلا خسرتهم"، جريدة القبس الكويتية الإلكترونية، العدد 12141.
3. صيام، عزيزة عبدالرحمن، (2013)، " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستر، غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
4. العنزي، سعد، العطوي، عامر، والعابدي، علي، (2011)، "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، ***مجلة الإدارة والإقتصا***د، السنة 34، العدد 89.
5. عيسى، محمود حسين، (2007)، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة"، <http://www.alukah.net/culture/0/913>.

الكرعاوي، محمد، (2010)، " البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.

[**http://www.mawhopon.net/?p=4437**](http://www.mawhopon.net/?p=4437) **موهوبون**

[**https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9**](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9) **ويكيبديا**