



مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>

## إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية

محبوب يمينة و ججيق عبد المالك

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير - جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر

المستخلص :

تهدف الدراسة الى توضيح وتحليل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية عند قياس الموهبة ومحاولة إيجاد حلول منهجية وعملية لقياس الموهبة وبالتالي اكتشاف المواهب. تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية : ما مدى صعوبة قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية؟ وهل توجد آلية عملية تسمح للمؤسسات الاقتصادية باكتشاف الموهبة؟ وتحقيقا لأهداف الدراسة تم الاعتماد على اختبار الفرضية التالية: يتسم قياس الموهبة بالصعوبة البالغة مما يؤثر على مهمة المؤسسات في اكتشاف المواهب . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من الكتب والدوريات والمقالات ومواقع الأنترنت. توصلت الدراسة الى أن قياس الموهبة على أهميتها الكبيرة هي عملية بالغة الصعوبة في المؤسسة الاقتصادية، وذلك يعود لعدة أسباب أهمها أسباب إنسانية. واقترحت الدراسة نموذج لمساعدة المؤسسة الاقتصادية على قياس الموهبة وبالتالي اكتشاف المواهب.

**ABSTRACT:**

The study aimed at analyzing and clarifying the difficulties encountered by economic corporations in measuring talent; as well as in trying to find methodological and practical solutions for its measurement and discovery. The problem of the study can be summarized through the following questions: What are the difficulties encountered in measuring the talent within the economic corporation? Does a practical mechanism exist to enable the corporation to discover the talent? To achieve the study objectives, the following hypothesis was tested: talent is extremely difficult to measure, which affects the task of its discovery by the corporation. The study adopted the descriptive and analytical approach; as well as depending on information collected from references, periodicals, articles, and Web sites. The study found that talent measurement, despite its importance, is an extremely complex procedure in the context of an economic corporation. This is due to several factors, the most important remains the human one. Accordingly, the study suggests a model for helping economic corporation to measure and discover talent.

الكلمات المفتاحية: اكتشاف الموهبة ، قياس الموهبة، المؤسسة الاقتصادية.

**المقدمة:**

تشير حقائق الأعمال الحديثة إلى أن المؤسسات هي من أصبحت في حاجة إلى الأفراد وليس العكس. وتتضح جليا هذه الحاجة من خلال تنافسها الحاد فيما بينها لجذب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم واستعدادها لتلبية رغباتهم المتزايدة يوما بعد يوم، وذلك لأن نجاحها وتميزها أصبح مرهون بوجود مواردها البشرية. هذه التقلبات الجوهرية في شكل العلاقة التي تربط بين المؤسسة والمورد البشري أحدثتها الندرة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم في الموارد البشرية بصفة عامة وفي المواهب والكفاءات بصفة خاصة. حصول المؤسسات على الموهبة المناسبة يتطلب قيامها بخطوة أولية شديدة الأهمية ألا وهي التعرف على هذه الموهبة، وهذا يتطلب بدوره وضع آليات فعالة وموثوقة وهي ليست بالمهمة السهلة فالأمر يتعلق بقياس السمات الشخصية والطاقات البشرية ومميزات إنسانية غاية في التعقيد كما يتطلب الاعتماد على أدوات تقييمية لها وزنها ومصداقيتها قد تكون مكلفة جدا بالنسبة للمؤسسة ناهيك عن غموض مصطلح الموهبة نفسه وتعدد الرؤى التي تناولت إدارة المواهب.

من هنا تتضح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى صعوبة قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية؟ وهل توجد آلية عملية تسمح للمؤسسة الاقتصادية باكتشاف الموهبة؟

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:** يتسم قياس الموهبة بالصعوبة البالغة مما يؤثر على مهمة المؤسسات في اكتشاف المواهب.  
**الفرضية الفرعية الأولى:** عدم وجود مفهوم واضح ودقيق لمصطلح الموهبة على مستوى المؤسسات الاقتصادية يمثل أحد صعوبات قياس الموهبة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** تعتبر المعوقات المالية، البشرية، أحد صعوبات قياس الموهبة على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يعتبر تعقيد السمات الإنسانية أحد معوقات قياس الموهبة على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

**أهمية الدراسة:**

أصبح من المؤكد والواضح في عصرنا الحالي الدور الاستراتيجي الذي يلعبه المورد البشري في نجاح المؤسسات وبقائها، إذ يتعلق تميز وامتياز المؤسسات الاقتصادية بالدرجة الأولى بتميز وامتياز مواردها البشرية. لذلك تمثل عملية حصول المؤسسة على الموهبة عملية بالغة الأهمية تمكنها من تحقيق النجاح في ظل بيئة تنافسية حادة. وبالتالي تعتبر مرحلة تحليل الصعوبات التي قد تحول دون حصول المؤسسة الاقتصادية على الموهبة التي تحتاجها، خطوة إجبارية تسمح للمؤسسة بتحديد وتسخير المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا الغرض.

**أهداف الدراسة:**

- توضيح وتحليل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية عند قياس الموهبة.
- محاولة إيجاد حلول منهجية وعملية لقياس الموهبة وبالتالي اكتشاف المواهب.
- السعي في إخراج إدارة المواهب من المفاهيم المجردة إلى واقع عملي ملموس.

**منهجية الدراسة:**

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بعرض وتحليل مختلف الأفكار والمقاربات المتعلقة بالموهبة وإدارة المواهب، وتحليل مختلف الصعوبات التي قد تعترض المؤسسات الاقتصادية - بما فيها مؤسساتنا العربية - في عملية اكتشاف المواهب.

**مصادر البيانات:**

اعتمد الباحثان على المعلومات التي تم الحصول عليها من الكتب، المراجع، المجلات، المقالات ومواقع الأنترنت.

الدراسات السابقة:

دراسة: Susan L. Sweem ، (2009):

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المواهب والتزام العاملين. وقد أظهرت النتائج ان العناصر الأساسية لدعم إدارة المواهب تتعلق أساسا باستمرارية تحسين بيئة العمل، والمناخ المفتوح ووضوح الاتصال، أما متغيرات التزام العاملين هي: المشرف المدرب، تطوير العاملين، شفافية الثقة، العمل المجدي والتميز بالتحدي، والالتزام. أظهرت النتائج أن لاستراتيجية إدارة المواهب أثرا معنويا في زيادة التزام العاملين. وان الربط بين هذين المتغيرين سيقود تغيير بيئة المنظمة وثقافتها.

دراسة : بن سالم آمال ، (2011م) :

هدفت الدراسة ، إلى معالجة وتحليل السبل والآليات الخاصة بجذب وتطوير واستبقاء المورد البشري النادر، وإلى معرفة واقع تسيير الكفاءات في المنظمات الجزائرية باعتباره مقارنة حديثة تهتم بتسخير الآليات المناسبة للحصول على المواهب ، ومدى قدرتها من خلاله على جذب وتطوير واستبقاء المواهب البشرية، إذ تم تشخيص مسار تسيير الكفاءات بالمصلحة الطبية الجراحية "سيدي ثامر" بمنطقة بوسعادة، وقد أظهرت النتائج أن المنظمات الجزائرية بعيدة جدا عن استخدام سبل وآليات تسيير الكفاءات واستغلالها في إدارة الموارد البشرية الموهوبة.

دراسة: شرفوح مريم، (2012م):

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح حدود مفهوم الموهبة والمبادئ المتعلقة بإدارة المواهب، ودراسة ميدانية في مؤسسة المواد الصيدلانية PharmPfizer Algérie لدراسة استراتيجيات جذب واستبقاء المواهب المطبقة في المؤسسة محل الدراسة ومقارنتها بتوقعات وتطلعات الموظفين.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد على إدارة المواهب من أجل تحقيق أهدافها. إذ أنها تطبق استراتيجيات الجذب والاحتفاظ بالمواهب. تتوافق استراتيجيات الجذب التي تتمننها هذه المؤسسة عند التوظيف مع تطلعات المواهب الخارجية، ولكن تبقى استراتيجيات الحفاظ على المواهب غير الواضحة كما ينبغي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو التركيز على العملية الأولى من عمليات إدارة المواهب ألا وهي اكتشاف المواهب. وتحليل مختلف الصعوبات التي قد تعيق المؤسسة الاقتصادية في حصولها على الموهبة الصحيحة ، في محاولة لإيجاد آلية عملية لتحقيق ذلك.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على اشكالياتها، تم تقسيمها على النحو التالي:

أولاً: تعريف الموهبة وإدارة المواهب.

ثانياً: اكتشاف الموهبة: تحدي كبير للمؤسسة الاقتصادية.

ثالثاً: أدوات قياس الموهبة.

رابعاً: نموذج مقترح لاكتشاف الموهبة على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

تعريف الموهبة:

اختلفت رؤى الباحثين لمفهوم الموهبة باختلاف تخصصاتهم ومدارسهم الفكرية، حيث من النادر أن نجد تعريف موحد متفق عليه. كما أن غموض مصطلح الموهبة راجع لارتباطه بالعديد من المفاهيم ذات الصلة أهمها الكفاءة والطاقة العليا .

أخذ المعنى اللغوي للموهبة - كما ورد في المعاجم العربية - من الفعل (وهب) أي أعطي شيئاً مجاناً، فالموهبة إذن هي العطية للشيء بلا مقابل. كما تشير الموهبة من حيث الدلالة اللغوية إلى معنى الاتساع للشيء والقدرة عليه، وتطلق الموهبة على الموهوب، والجمع مواهب (العبادي هاشم، 2011م) .

ويرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون، إذ استخدم هذا المصطلح كمقياس للأهمية، ومن ثم أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية (غني الزبيدي، حسين عباس، 2015، ص 25).

من وجهة النظر الضيقة تقتصر الموهبة على المجال الفني أو الفكري إذ ورد تعريف الموهبة في قاموس Le robert على أنها "قدرة يمكن ملاحظتها، محصورة في المجال الفكري أو الفني". (pierre miralles, 2007, pp66) ، La rouse ، يتكلم بدوره عن "أهلية (habilité) طبيعية أو مكتسبة للقيام بعمل ما وبشكل خاص في الميدان الفني والأدبي" (Pierre, Miralles, 2007, p 66). وأكد إبراهيم عبد يشير، أن مجال الموهبة لا يقتصر فقط على المجال الفني أو الأدبي وهو يتعدى إلى مجالات أخرى، إذ عرف الموهبة على أنها "قدرة خاصة تتحدد بتحديد مجالها فقط وقد تكون هذه القدرة فنية، اجتماعية أو غيرها (طارق، كمال، 2007، ص 14)". وهو نفس رأي Jean-Michel compère الذي يقول بأنه "يجب أن نتصور الموهبة في أوسع مجال ممكن، لأنها موجودة في كل مجالات النشاط البشري" (Michel Compère, 2009, p41).

وتستعمل الموهبة كذلك ككناية عن الأفراد الذين يمتلكون موهبة: وهو ما يتضح جليا من خلال التعريف الذي قدمه Armstrong كما ورد عند العبادي: «الموهبة كمصطلح يمكن إيجازه على أنه أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد» (العبادي هاشم، 2011م).

وفي نفس السياق ترى ليلي بأن الموهوب "هو شخص لديه قدرات فطرية غير عادية، تجعله يؤدي الإنتاج الفكري والحركي بما يمتاز به من جدية وإبداع، ويكون له عدد من الأفكار الإبداعية استجابة لمواقف معينة ومتميزة تجعله متميز بشكل ملحوظ" (ليلي، الصاعدي، 2007م، ص 23).

ويعرف مجمع اللغة العربية بالقاهرة الموهوب بأنه "الشخص الذي لديه قدرة عالية سواء أكانت هذه القدرة عامة أو متخصصة" (غني الزبيدي، حسين عباس، 2015م، ص 25).

كما يرى كل من ثورن وبيلانتي 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" (كاي ثورن، أندي بيلانتي، 2008م، ص 15). نستنتج من خلال هذه التعاريف تميز الموهوبين ببعض السمات والسلوكيات المتفردة. لذلك رأى بعض الباحثين أنه يمكن الاعتماد على هذه السمات كإطار مرجعي لتعريف الموهبة والتعرف على الموهوبين. وفي هذا الصدد عرفت الموهبة كما وردت في بعض القواميس الإنجليزية وذلك نقلا عن الصاعدي على أنها "قدرات عقلية وبدنية مكتسبة وفطرية بشرط أن تكون ذات مستوى رفيع". (الصاعدي ليلي، 2007م، ص 14).

كما يعرف كل من صالح والسوداني الموهبة على أنها "تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهام تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة". (العبادي هاشم، 2011م).

ويرى كاي ثورن أنه يمكن تعريف الموهبة على أنها "القدرة على اكتساب روح المبادرة والإلهام ودافع النجاح والمرونة والاستقلالية والاتساق والاعتزاز بالذات والقدرة الطبيعية على تولي القيادة". (كاي ثورن، أندي بيلانتي، 2008م، ص 14).

أما بالنسبة لـ Miralles تعرف الموهبة على أنها "التميز + الامتياز". وهي حسب ذات المصدر "تفوق فردي في نشاط معين بحيث يجب أن تصنع الفرق" (Miralles, pierre, 2006).

في ظل تعدد المفاهيم وعدم وجود توافق بشأن الموهبة، من المهم أن تتبنى المؤسسات مفهوم عملي لهذه الأخيرة، مفهوم يتماشى مع مهمة ونشاط المؤسسة، مفهوم يمكنها من وضع وتنفيذ الطرق والآليات الخاصة بإدارة المواهب. وفي غياب

هذا التعريف سيكون الأساس الذي وضعت عليه قرارات وممارسات إدارة المواهب هش وضعيف، وبالتالي لن تعود بالفائدة المرجوة على المؤسسة والفرد.

#### الموهبة والمفاهيم المرتبطة بها :

هناك خلط كبير بين المفاهيم المرتبطة بمفهوم الموهبة ومفهوم الموهبة نفسه، فبحسب الدراسة التي قام بها الباحثان الفرنسيان Christophe Falcoz et Christopher Melin للتقييم واقع حال إدارة المواهب في المؤسسات الفرنسية، غالبا ما تستعمل المصطلحات الآتية: " الطاقات العالية " " الكفاءات " " المواهب " كمرادفات للإشارة إلى أفضل الأفراد في المؤسسة.

#### الموهبة الطاقة والطاقات العليا:

تشير الطاقة إلى إمكانية أن يصبح الفرد أفضل مما هو عليه حاليا حيث عرفتها Cohen على أنها "تكون حول إمكانية خفية أو ظاهرة لوصول فرد ما إلى مستوى عالي من المسؤولية أو في مهنة أخرى " (Annik Cohen, 2006, P163). وبالتالي تمثل الطاقة قدرة الفرد على التطور، حيث يتضح هذا التطور من خلال الارتقاء في السلم الوظيفي للمؤسسة.

أما الطاقة العليا فتعرف على أنها «فرد يتميز بقدرة معترف بها ليشغل مناصب ذات مستوى مرتفع من التعقيد (www.placedestalents.com/files/GUIDE\_RH\_FRANCE.pdf).

هناك من يرى بأن الموهبة تعني طاقة عليا على غرار علماء النفس الذين يستخدمون مصطلح الطاقات العليا للإشارة للأفراد الموهوبين. لذلك عندما عرف Renzulli الطاقة العليا من خلال ثلاث مكونات: قدرات فكرية عليا، إبداع والتزام (كمال، طارق، 2007م، ص59)، تداول بعض الباحثين الاقتصاديين هذا التعريف على أنه تعريف للموهبة نفسها.

ولكن عند التمعن في مفهوم الطاقات العليا نجد بأنها متعلقة فقط بالإطارات المكلفين بأعلى المسؤوليات في المؤسسة والذين قد يتحملوا يوما مسؤولية قيادتها. وبالتالي مصطلح الطاقات العليا تحديدي جدا ويدل فقط على النخبة.

من جهة أخرى، يرى Chaminade أن " الموهبة تتعلق بكل فرد له قدرات تحقق للمؤسسة قيمة مضافة، تسمح لها بالتميز عن منافسيها (Miralles, pierre, 2007, p78). وعليه يرى Chaminade أن كل نشاط من أنشطة المؤسسة يتطلب موهبة ما . وفي هذا الإطار يعتقد "compère" بأن كل فرد منا يحمل في داخله موهبة منذ ولادته ويقع على عاتق (المؤسسة والفرد نفسه) مسؤولية اكتشافها وقبولها وتطويرها (Jean- Michel Compère, 2009, pp7-8).

وبالتالي هناك من يربط الموهبة بفئة الأفراد الذين يظهرون طاقة عليا أو أداء عالي، وحسب هذه الرؤية يعود النجاح التنظيمي إلى الأداء المتميز لعدد قليل من الموظفين المختارين، في حين هناك من ينظر إلى الموهبة على أنها طاقة يكتسبها جميع الموظفين حيث يتم ادارتها وتوجيهها لتحقيق مستويات عالية من الأداء وذلك من خلال وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.

#### الموهبة والكفاءة:

حسب Miralles الموهبة هي " قدرة مستمدة من شخصية الفرد، تمكنه من بناء كفاءاته الخاصة تدريجيا كلما احتاج إلى استخدامها " (Miralles, Pierre, 2007, p 106). كما يرى حسب نفس المرجع أن " الموهبة تظهر من خلال كفاءة أو عدة كفاءات ولكن لا يمكن أن نصف الموهبة بالكفاءة في حد ذاتها، اندهب الموهبة في مفهومها إلى أبعد من الكفاءة فهي تشير إلى فعل أفضل مما يفعله الآخرين". وفي نفس الإطار ترى Thévenet حسب ما ورد عند Françoise أن الموهبة هي " مزيج استثنائي من الكفاءات الاستثنائية" (Dupuich, Françoise, 2011, p 41). وفي نفس هذا الاتجاه تقريبا عرف Compère الموهبة على أنها " طاقة تتحول في ظل شروط معينة إلى استعدادات وكفاءات استثنائية"

(Jean-Michel compère, 2009,p16). تصب كل هذه الآراء في محتوى واحد ألا وهو أن الكفاءة جزء من الموهبة وهي تمثل القاعدة أو اللبنة الأساسية لظهور الموهبة حيث يمكننا القول أن الموهبة تعني القدرة على تنفيذ المعارف (العلمية، العملية والسلوكية) في وضعيات العمل (الكفاءة) بشكل أفضل مما يفعله الآخرون. نستنتج بأن الكفاءة والطاقة جانبان أساسيان من جوانب الموهبة، حيث تعبر الكفاءة عن القدرات الفعلية التي يستخدمها الفرد ويحقق الامتياز من خلالها، وتعبر الطاقة عن القدرات الكامنة التي يمكن أن يستخدمها كلما احتاج إليها، والتي تترجم قدرة الفرد على التطور وتحقيق التميز. وبالتالي يتضمن مفهوم الموهبة مفاهيم تتميز في حد ذاتها بالتعقيد الشديد، وباختلاف الباحثين بشأنها وهو ما يزيد من صعوبة تحديد مفهوم دقيق وواضح للموهبة.

#### تعريف إدارة المواهب:

على الرغم من اكتساب مصطلح إدارة المواهب شعبية كبيرة، إلا أنه لا يوجد توافق في الآراء بشأن تعريفه، وليس له حدود مفاهيمية واضحة (Staffan Nilsson, Ellström Per-Erik, 2012). حيث يعتمد تعريف إدارة المواهب على توجهات الباحثين، وطبيعة نشاط المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، فضلا عن التطورات التاريخية التي مرت بها (الزبيدي، عباس حسين، 2015م، ص34). عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب وجدنا أنه يمكن تصنيف مختلف التعاريف الخاصة بإدارة المواهب حسب الاقتراح الذي قدمه Blass :

- 1- إدارة الموهبة من وجهة نظر عملية: نقترح أن تتضمن إدارة المواهب جميع العمليات اللازمة لتحسين (تطوير) الأفراد في المؤسسة. كما تعتقد بأن النجاح المستقبلي للمؤسسة يقوم على امتلاكها للموهبة الصحيحة، إذن أن إدارة ورعاية المواهب هي جزء من العمليات اليومية (الروتينية) للمنظمة.
- 2- إدارة الموهبة من وجهة نظر ثقافية: التي تعتقد بأن إدارة المواهب هي فكر (طريقة تفكير) يتضمن الاعتقاد والإيمان بضرورة وجود الموهبة لتحقيق النجاح، ويمكننا أن نلمس ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بتطوير مواهب الموظفين وكذلك عندما يصبح تقدير الأفراد ومساعدتهم على اكتشاف وتطوير مواهبهم جزء من العمل الروتيني للمؤسسة.
- 3- إدارة الموهبة من وجهة نظر تنافسية: والتي تركز على أن إدارة المواهب تتضمن كيفية تعرف المؤسسة على الموهوبين والتعرف على رغباتهم وتلبيتها، لأنها إن لم تفعل ستتولى المؤسسات المنافسة القيام بذلك.
- 4- إدارة الموهبة من وجهة نظر تطويرية: والتي تقترح أن تتمحور إدارة المواهب حول تسريع المسارات التطويرية للمواهب. تطبيق نفس عمليات التطوير لكل الأفراد في المؤسسة ولكن تسريعها بالنسبة للطاقات العليا. من هنا جاء التركيز على الطاقات العليا والمواهب بسرعة أكبر من الفئات الأخرى.
- 5- إدارة الموهبة من وجهة نظر تخطيط الموارد البشرية: والتي ترى بأن إدارة المواهب تتمحور حول حصول المؤسسة على الأفراد المناسبين ووضعهم في المنصب المناسب في الوقت المناسب. نجد هذه النظرة حاضرة في المؤسسات التي تشهد نمو سريع. اتجاه تخطيط الخلافة أصبح أكثر وضوحا في المؤسسات التي تتبناها.
- 6- إدارة الموهبة من وجهة نظر إدارة التغيير: والتي تستخدم إدارة المواهب كمحرك للتغيير في المؤسسة، واستخدام نظام إدارة المواهب كجزء من مبادرة الموارد البشرية الاستراتيجية للتغيير التنظيمي. (Eddi Blass, 2009, pp 4-5)

تتبنى الدراسة الحالية في مفهوم إدارة الموهبة حسب الرؤية التنافسية كونها تعطي الأهمية اللازمة لعملية اكتشاف المواهب باعتبارها اللبنة الأساس التي تبنى عليها باقي عمليات إدارة المواهب.

## اكتشاف المواهب: تحدي كبير للمؤسسات الاقتصادية :

ينفق معظم القادة وأصحاب الأعمال الناجحة بأن أكبر التحديات التي يواجهها تطور ونجاح العمل هي الصعوبة في اكتشاف المواهب: حيث يؤكد Miralles بأنه "من الصعب جدا تطبيق مبادئ إدارة المواهب، إذ أن اكتشاف المواهب ليست بالعلوم الدقيقة ومخاطر الوقوع في الأخطاء عند قيام المؤسسات بعملية اكتشاف المواهب كبيرة جدا" (Miralles, 2007,p81). وفي هذا الاتجاه يقول Blass (Eddie Blass , 2009 ,p12) أن العامل المهم بالنسبة لتوظيف المواهب هو حصول المؤسسة على الموهبة الصحيحة. في ضوء هذه الرؤية يرى بعض الباحثين أن هذه العملية ترتبط بشكل مباشر بقدرة المنظمة على استقطاب وتعيين الأفراد المناسبين في الوظيفة المناسبة، وهي لا ترتبط بتعيين الشخص الأكثر ذكاء أو الأكثر خبرة، بل هي مسألة الاختيار الأنسب (حمود كاظم، الشيخ روان، 2013، ص 33). لكن كيف تتأكد المؤسسات من استثمارها في الأفراد المناسبين؟ وهل يكفي أن توظف أفراد لهم أداء عالي عند المؤسسات المنافسة لكي تضمن أداءهم المستقبلي لديها؟ وللإجابة على هذه الأسئلة يجب أن تطرح المؤسسة على نفسها سؤالا أكثر أهمية قبل قيامها بعملية التوظيف: من هم الأفراد الذين تريدهم؟ من هم الأفراد اللذين تحتاجهم؟ ماهي صفاتهم؟ مزاياهم؟ هل يكفي أن يكونوا مؤهلين تقنيا أي لهم الكفاءات التقنية اللازمة؟ أم يجب أن يتميزوا بصفات أخرى؟ يقول Kermally "بالإضافة إلى حديد المهارات المتخصصة، يجب أن تؤخذ عوامل أخرى في الاعتبار عند إجراء التوظيف. إذ ينبغي أن يتميز الموظفون الجدد بالصفات التالية:

1. الحيوية (النشاط): للتعامل مع حيوية الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالتعقيد وعدم اليقين وهنا كحاجة إلى الرد على سرعة التغيير. "القصور الذاتي الناتج عن التعب" لا ينبغي أن يستخدم كذريعة لعدم إدارة التغيير على نحو فعال.
2. الحماس: يجب أن يعاد النظر في نماذج الأعمال وتغييرها باستمرار. بحيث تحافظ هذه النماذج على الحماس من أجل استجابة لاحتياجات السوق.
3. القدرة على معرفة الغير: جميع أبواب العمل يريدون التعرف بعمق على زبائنهم وفهم احتياجاتهم. وتحقيق ذلك ليس سهلا إذ أصبحت الزبائن كثيرة التمييز لخدمة العملاء بشكل صحيح وتوفير خدمة متميزة لهم يتطلب ذلك موهبة خاصة لا يملكها جميع الموظفين.
4. الريادة: المهارات الفنية أو المتخصصة ليست كافية. يجب أن يكون العاملين في الاقتصاد الجديد مبتكرين (مبدعين) Innovative ويقودون ثورة الابتكار. (Kermally, Sultan, 2004,p10)

جدول رقم (1) : رؤيتي لاكتشاف المواهب من ناحية المؤسسة ومن ناحية الفرد الموهوب

من ناحية المؤسسة	من ناحية الفرد
الاحتياجات القصيرة المدى	قوائم جرد الخبرات
ماهي الوظائف الشاغرة؟	(هل لديه المصادقية؟)
	تقييم الأداء
	(هل لديه الشرعية؟)

اكتشاف الطاقات  
(هل لديه الإمكانيات الشخصية؟)

الاحتياجات طويلة المدى  
ماهي وظائف المستقبل؟

تحديد التطلعات  
(هل لديه الرغبة؟)

المصدر: Christine Naschberger, La gestion des talents : le cas d'une entreprise du secteur de la puériculture, Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?, 21<sup>ème</sup> congrès AGRH du 17 au 19 novembre 2010, Rennes, Malo.

حيث يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجاتها الحالية والمستقبلية للمواهب: حيث يرى كل من ثورن و بيالنت "المؤسسات التي لديها فهم كاف لإدارة الموهبة هي المؤسسات التي لديها استعداد دائم لتعيين الموهبة بغض النظر عن احتياجاتها الحالية" (ثورن كاي، بيالنت أندي، 2008م، ص 239). فبادراك المؤسسات حجم الخطر الذي تواجهه والمتعلق بنقص المواهب، أصبحت تدرك مدى احتياجها للجرأة الكافية لاتخاذ قرار توظيف المواهب حتى قبل (Proactive) أن تتوافر وظائف شاعرة لهؤلاء الأفراد.

كما يتعين عليها أن تقوم بتقييم عمالها المحتملين: حيث يشمل هذا التقييم، خبراتهم، أداءهم، طاقاتهم، تطلعاتهم. وتعتمد المؤسسة عادة على مصدرين أساسيين لاكتشاف المواهب:

**المصادر الداخلية:** قد تتوفر المؤسسة على المواهب التي تحتاجها دون أن تعلم ذلك، لذلك يرى العديد من الباحثين أنه من الأفضل أن يتم البحث على الموهبة على مستوى المؤسسة نفسها، سرعة تكييف المواهب مع الوظيفة الجديدة معرفتهم بالمنظمة .

فبقلا عن Miralles ترى Thévenet أنه "من الأفضل للمؤسسة أن تهتم بتطوير مواهب موظفيها بدلا من اصطيد مواهب منافسيها" (Miralles, Pierre, 2007, p81).

**المصادر الخارجية:** لتتصل المؤسسة على المواهب التي تحتاجها، عليها توسيع نطاق البحث من خلال الاعتماد على كل الاستراتيجيات العصرية المتاحة، فالاستراتيجيات التقليدية كالإعلان على الجرائد أو الراديو والتلفزيون لن يفي باحتياجات المؤسسة من حيث نوعية الموارد البشرية لذلك أصبحت المؤسسات العالمية تبحث عن مواهبها من خلال:

- مؤسسات متخصصة في البحث عن الموارد البشرية مثل مؤسسات التوظيف المشهورة ( Les fameux chasseurs de têtes ).

- اللجوء إلى الأنترنت أو المواقع: خلال السنوات الأخيرة كانت هناك زيادة مؤثرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات لاستقطاب المرشحين، إذ أن الاستقطاب عبر الأنترنت يمكن المنظمة من تقليص الوقت والكلفة.

- الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا: إذ تقوم منظمات الأعمال بالاتصال بهذه الجهات والطلب منها أسماء الخريجين المتميزين في التخصصات التي تحتاجها.

- توصيات العاملين في المنظمة. (الزبيدي غني، عباس حسين، 2015م، ص 123-125) .

**طرق قياس الموهبة:**

يرتبط اكتشاف المواهب بعملية التقييم، حيث يختلف موضوع التقييم من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب المصطلحات والمواصفات التي تستخدمها، حسب الأطراف الفاعلة التي تشاركها، وحسب الآليات التي تتبناها، فالموهبة ليست مستقلة عن آلية التقييم التي ستتخذ للتعرف عليها (LeBoterf Guy, 2008, p101) . وبالتالي يمكننا القول أن موضوع التقييم

يرتبط بمفهوم الموهبة الذي تستخدمه المؤسسة ويرتبط بالهدف المنشود من عملية التقييم: فالتقييم الذي يهدف إلى التعرف فيما إذا كان الأفراد موهوبين يختلف عن تقييمهم الذي يهدف إلى التعرف فيما إذا كانوا يمتلكون كفاءات، ومن جهة أخرى إذا ما اعتبرت الموهبة بأنها إمكانيات عالية عند التقييم نحصل على نتيجة تختلف عن تلك التي قد نجدها فيما إذا اعتبرنا الموهبة أداء متميز. فالمفاهيم ليست محايدة ولا الأدوات ولا شروط التقييم. فنحن لا نستطيع تقييم كل شيء لأنه ليس لدينا لا الوقت ولا الإمكانيات المادية للقيام بذلك. وبالتالي يجب على المؤسسات أن تدرك بأنها بصدد تقييم الموهبة وأن تقوم بذلك وفق التعريف الذي تتبناه وأن تسخر الطرق الملائمة لذلك.

ويبين الجدول أدناه أهم الاختبارات التي تعتمد عليها المؤسسات لاختيار المواهب:

جدول رقم (2) : أنواع الاختبارات لاختيار المواهب بالمؤسسات

الاختبارات	أمثلة
اختبارات الذكاء والمنطق	اختبار (quotient intellectuel) IQ حاصل الذكاء يهدف إلى قياس الذكاء المنطقي للمرشح. وهو يعتمد على اختبارات لغوية (إتقان اللغة) اختبارات الأداء (الذاكرة، المعنى، التفسير) وأسئلة المنطق (التسلسل الرقمي) .
اختبارات الشخصية	نتائج الاختبار تقيم المرشح بالنسبة إلى متوسط القيمة التي يتحصل عليها مجموع الأفراد والتي تصل إلى 100 (70% من الأفراد تتراوح نتيجة اختبار حاصل الذكاء لديهم ما بين 85 و 115 Le PAPI هو استبيان من نوع " جرد شخصية" الذي يحتوي على سلسلة أسئلة مغلقة (نعم/ لا الاختيار بين عدة خيارات). النتيجة تسمح بتحديد أهم السمات الشخصية للمرشح (السلوك مع رئيس العمل، النشاط، الرقابة العاطفية، السلطة) .
اختبارات المعرفة	لا يوجد إجابة سيئة أو إجابة جيدة. النتائج تناقش مع صاحب العمل مما يمنح الإمكانية للمرشح للشرح أكثر خاصة من خلال أمثلة ملموسة.
الاختبارات المهنية ولعب الأدوار	يمكن أن تتعلق هذه الاختبارات بعدة مواضيع: ثقافة عامة، لغات أجنبية، التقنيات الالكترونية برمجيات الإعلام الآلي. وهي تعمل على اختبار مستوى المرشح في مجال محدد له علاقة بالمنصب المقترح.
علم الخطوط	الاختبارات المهنية هي عينات عمل تعطى للمرشح من أجل إنجازها: إجراء محادثة تلفونية بالإنجليزية، لعب الأدوار هي وضع المرشح في وضعيات مهنية (تفاوض تجاري).
علم الخطوط	علم الخطوط هو تقنية تهدف إلى التعرف على الخصائص السيكولوجية لشخصية الفرد من خلال ملاحظة خط يده. حاليا انخفض استعمال هذه الطريقة بسبب صعوبة إثبات قواعدها العلمية وكذلك بسبب تداول المعلومة من خلال الايميلات.

المصدر: Hannah Besser, Gerard Rodach, la gestion des ressources humaines, esfediteur, 2011, p53.

وتختلف هذه الطرق من حيث قيمها صحتها موثوقيتها وتكلفتها، لذلك تعتبر عملية اختيار الطريقة التقييمية مرحلة حاسمة لأن المؤسسة قد لا تحسن اختيار الطريقة المناسبة وبالتالي النتائج المتحصل عليها تكون مضللة.

### مراكز التقييم Assessment centers كآلية لاكتشاف المواهب:

لقد فضلنا تسليط الضوء على مراكز التقييم كونها أداة تقييمية تحتوي على العديد من الاختبارات التقييمية كما تتميز بصحة تنبؤية عالية.

Assesment center هي عبارة إنجليزية تتكون من الفعل (To asses) الذي يعني يقيم والكلمة (Center) التي تعني مركز أي يشير إلى المكان. (Le cœur Elisabeth, 2008, p 140)

وبخلاف ما توحي به العبارة، فإن مركز التقييم لا يعني منشأة دائمة، محددة المكان وإنما هو مجموعة من عمليات التقييم، يتم تنفيذها بانتظام داخل المؤسسة. (Jaque Aubert, Patrick Gilbert, 2003, p 73) وتستخدم هذه الآلية بشكل خاص لتقييم الإطارات ذوي المستويات العالية، وذلك نظرا لتكلفتها والوقت الذي تتطلبه (Morin Cédric, 2006, P 76).

ظهرت مراكز التقييم لأول مرة أثناء الحرب العالمية الثانية في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية لتقييم الجواسيس. حيث ظهرت في المملكة المتحدة سنة 1944 عندما بدأ "مجلس اختيار ضباط الجيش" "The office of sélection board" في اختيار هؤلاء الضباط. وظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما بدأ "مكتب الخدمات الإستراتيجية" "The office stratégique sewier" في استخدام مراكز التقييم لاختيار الجواسيس.

وقد انتشر استخدام مراكز التقييم بشكل كبير في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، حيث بلغ عدد المؤسسات الأمريكية التي تستخدم أنواعا مختلفة من مراكز التقييم أكثر من 2000 مؤسسة عام 1985، أما في المملكة المتحدة فقد وجد أكثر من ثلثي الشركات الإنجليزية تستخدم مراكز التقييم خاصة في مرحلة التوظيف سنة 1989 (ماهر أحمد، 2003، ص 325-326).

ثم تعدت هذه الطريقة حدود الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، حيث تعرف في فرنسا باسم (Le bilan comportemental) الميزانية السلوكية. ووصلت نسبة استخدامها في المؤسسات الكبرى (أكثر من 200 عامل) في Bruxelles و Flandre إلى حوالي 40% سنة 2004 مقابل 24% فقط سنة 1997 (Beirendonck Lou van, 2006, P 80). يتكون مركز التقييم عموما من ثمانية إلى اثني عشرة مرشح، من أربعة إلى ستة مقيمين، وكذلك واحد أو اثنين من المنظمين الذين لهم الخبرة في هذا المجال، والذين يعتبرون كمسيرين لتقنية مركز التقييم، غالبا ما يكونون مختصين في علم النفس من خارج المؤسسة أو محترفين في إدارة الموارد البشرية لهم تجارب تطبيقية لهذه الطريقة. تتراوح مدة مركز التقييم من نصف يوم إلى ثلاث أيام، وذلك حسب الوظيفة التي ستتم لأجلها عملية التقييم خاصة من حيث درجة تعقدها، وحسب الوقت المتاح. ويتم امتحان كل مرشح من قبل ما لا يقل عن مقيمين اثنين خلال الدورة، وكل مقيم يمنح ما لا يقل عن مرشحين اثنين.

في المرحلة الأولى من الدورة يتم تحليل الوظيفة (التي سيتم شغلها عن طريق تعيين أو ترقية) حيث سيتم التمييز بين الكفاءات الأساسية (المعارف والمهارات الفنية اللازمة لتنفيذ المهام)، وبين المعارف السلوكية، الثروة العلائقية، الاهتمام بالتفاصيل، الإبداع. وفي الأخير تناقش نتائج مراكز التقييم من قبل المقيمين (Aubert Jaque, Gilbert Patrick, 2003, P 37).

يمكن تنفيذ مركز التقييم داخل المؤسسة نفسها، أو في مراكز خارجية. تتضمن مراكز التقييم عددا من أدوات التقييم، تتمثل في اختبارات نفسية وقوائم أسئلة لقياس الشخصية، تمارين، ومحاكاة تحاكي ظروف العمل الواقعية، بالإضافة

إلى المقابلات الشخصية التي تتضمن مجموعة من الظروف التي تحدث في العمل، وبعض المقابلات الشخصية الفردية (ماهر أحمد، 2003م، ص 324). وسنقوم فيما يلي بإدراج هذه الاختبارات على سبيل المثال لا الحصر:

**1- اختبارات عينة العمل:** إذ بموجب هذا الاختبار تتم إناطة مهام معينة للفرد المتقدم للوظيفة، ويطلب منه تنفيذها، ويتم مقارنة أسلوب ونتائج التنفيذ مع المعايير المحددة موضوعيا لكيفية ونتائج الأداء في تلك الوظيفة. إن عينات العمل من بين الاختبارات الأكثر موضوعية في التنبؤ بقدرات المتقدمين لشغل الوظائف، ومن الممكن القول أن السلبية الوحيدة التي تكتنف هذا النوع من الاختبارات هو الوقت والتكلفة، إذ أنها تتطلب وقتا لتحليل الوظيفة إلى مكوناتها الأساسية ومن ثم تحديد المعدلات القياسية للأداء (عباس سهيلة، 2006م، ص 130).

**2- اختبار " في السلة" (In basket):** من خلال هذا الاختبار يتم إلزام الفرد بتعويض مكان زميله في العمل بحيث يتكفل بأداء مهمته التي تتمثل أساسا في دراسة كل المشاكل المتعلقة بالوثائق " رسالة، تقرير، مكالمة هاتفية، ملاحظات" والتي تتواجد في سلة البريد (Corbeille à courrier) وذلك في وقت محدد ومن هنا جاءت التسمية في السلة. ويسمح هذا الاختبار بتقييم عدد كبير من الكفاءات خاصة، التواصل الكتابي، القدرة على تنظيم العمل، المبادرة، روح اتخاذ القرار، القدرة على التفاوض والمرونة (Le boyer Claude Levy, 2009, p 60).

**3- اختبار لعب الأدوار (Le jeu des roles):** يمثل هذا النوع من الاختبار فرصة لمراقبة سلوك الفرد في وضعية معينة قريبة من تلك التي يتميز بها المنصب المعين، يمكنها أن تكون على سبيل المثال لقاء مع زبون غير راضي أو مع مرؤوس يجب أن توجه له انتقادات. ويلعب دور الزبون أو المرؤوس عموما " متواطئ" (Complice) حيث يتلقى معلومات محددة حول الطريقة التي يلعب بها هذا الدور. ويسمح هذا الاختبار بتقييم الكفاءات التالية " تحليل المشاكل، التواصل الشفهي، والعلاقات الشخصية" (Le boyer Claude Levy, 2009, P 61).

**4- العرض les presentation:** من خلال هذا الاختبار يقوم المترشح بتقديم عرض بحث حول مشكل معين، خلال هذا العرض يجب أن يثبت المترشح بعض الكفاءات مثل الاتصال مع الآخرين. إن طريقة مراكز التقييم هي أداة متكاملة لتقييم القدرات الحالية والاستعدادات الكامنة أو المرتقبة لدى الأفراد، حيث غالبا ما تهدف إلى قياس القدرات التالية:

- القدرة على التواصل الشفهي؛
- تحمل الضغط؛
- روح المبادرة والقرار؛
- مهارات التفاوض؛
- القدرة على القيادة.

والمؤسسة هي من يحدد الأبعاد التي تريد تقييمها في الفرد، لذلك يتميز مركز التقييم بمحتوى مرن يختلف حسب المؤسسات، حسب القطاع، وحسب الوظائف. (Le boyer Claude Levy, 2009, p66) وتتميز مراكز التقييم بصحة تنبؤية (La validité prédictive) مرتفعة، ولا يستدل على ذلك فقط من خلال الدراسات والأبحاث، ولكن كذلك من خلال نجاح هذه الطريقة مع الممارسين في المؤسسات (Le boyer Claude Levy, 2009, p66). ففي دراسة لـ 23 حالة حول درجة فاعلية هذا الأسلوب مقارنة بالأساليب التقليدية، أشارت النتائج إلى أن 22 حالة كانت نتائج أدائهم الفعلي عالية ووفق نفس التوقع، أي أن ترشيحهم على ضوء إجراءات مراكز التقييم كان ناجحا (ماهر أحمد، 2003، ص 324). وفي نفس الإطار قام علماء من الدول الأنجلوسكسونية باختبار طرق التقييم للمقارنة بينها، من حيث مصداقيتها في اختيار المرشحين وتوصلوا إلى النتائج التالية:

التنبؤ الكامل.....1.00.

0.68.....	مركز التقييم
0.54.....	اختبارات القابلية المعرفية
0.44.....	حوارات مهيكلة
0.38.....	اختبارات الشخصية
0.15 .....	التقييم الذاتي
0.13.....	المرجعيات
0.00.....	علم الخطوط (Graphologie)
0.00.....	علم التنجيم (Astrologie)
0.00.....	اللاتنبؤ

من خلال هذه الدراسة يتبين لنا أن آلية مراكز التقييم هي أكثر الآليات مصداقية في تقييم المرشحين، وكلما زاد عدد المحاكيات والتمرينات والاختبارات التي تتضمنها مراكز التقييم زادت قدرتها التنبؤية وزادت مصداقيتها.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

##### أولاً، الاستنتاجات:

أدت هذه الدراسة الى استنتاج النتائج التالية:

- 1- غموض وتعقيد مصطلح الموهبة وكثرة المفاهيم المرتبطة به، قد يؤدي إلى وجود خلط مفاهيمي لدى أفراد المؤسسة وعدم وجود إدراك ووعي كافيين لمفهوم الموهبة وإدارة الموهبة.
- 2- القائمين بعملية التقييم هم بشر وليسوا آلات، مما قد يجعل عملية التقييم تخضع لأهواء وذاتية المقيم.
- 3- صعوبة استخدام بعض آليات التقييم، سواء من حيث الوقت اللازم لتنفيذها، أو تكلفتها الباهظة، والأهم من ذلك ندرة المختصين القادرين على تطبيقها بفعالية.
- 4- قياس الموهبة هي مهمة متعلقة بالدرجة الأولى بقياس قدرات وخصائص إنسانية تتسم بالتعقيد الشديد.

##### أما فيما يتعلق بفرضيات الدراسة فتم التوصل الى ما يلي:

تبنى منهج الموهبة بصفة عامة وتنفيذ عملية قياس الموهبة بصفة خاصة يتطلب قبل كل شيء وضع إطار مفاهيمي واضح للموهبة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، في حين من الناحية النظرية نجد وجهات نظر مختلفة لمفهوم الموهبة وذلك باختلاف تخصصات المنظرين واتجاهاتهم الفكرية. ذلك مما قد يشكل صعوبة للمؤسسة الاقتصادية في مهمتها المتعلقة باكتشاف المواهب. وهو ما يثبت الفرضية الفرعية الأولى.

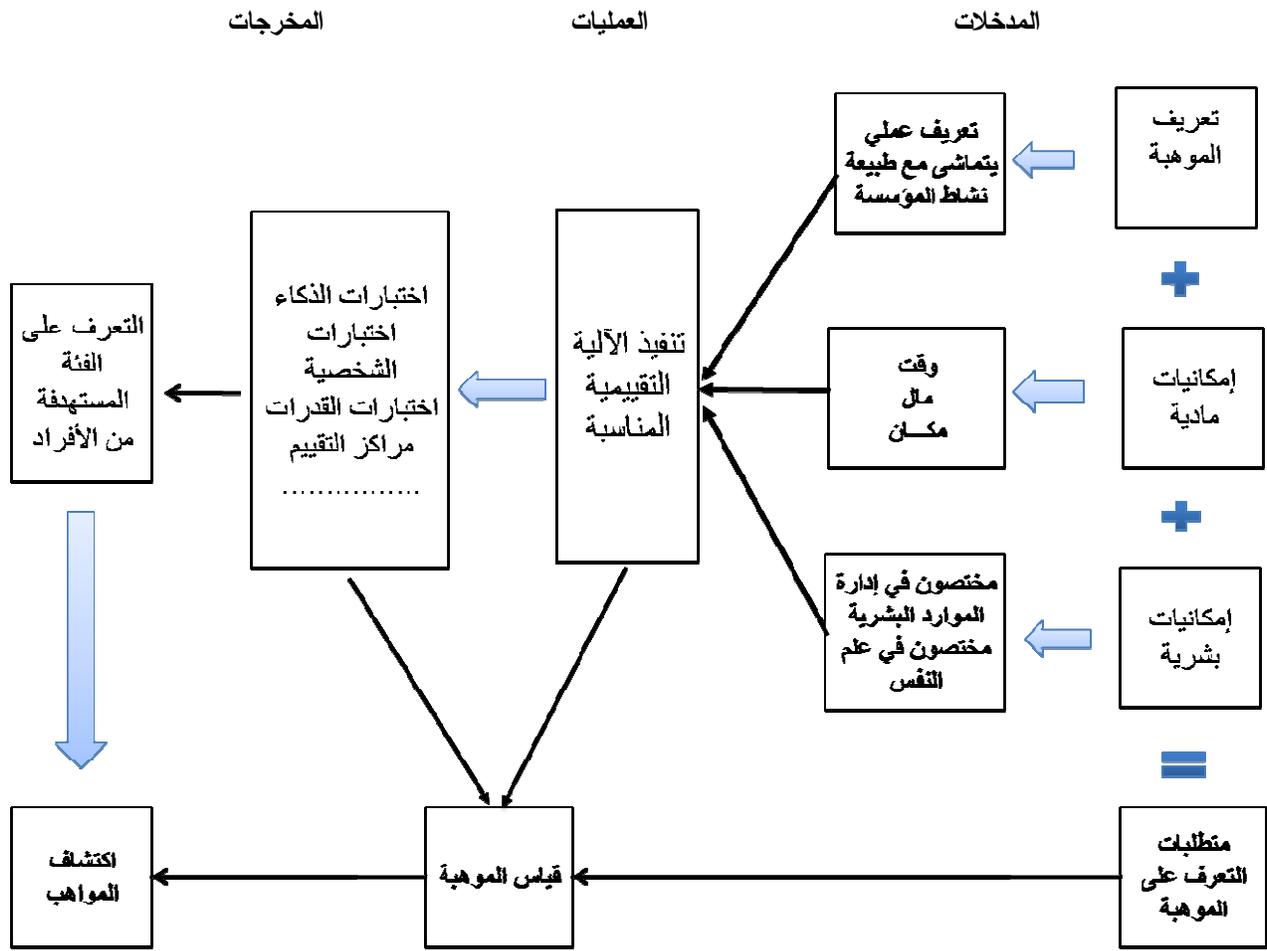
ان اكتشاف المواهب يتطلب اعتماد المؤسسات الاقتصادية على آليات تقييمية ذات مصداقية، أو الاعتماد على مؤسسة متخصصة في هذا النشاط على غرار " les chasseurs de têtes ". انتهاج المؤسسة إحدى الطريقتين في عملية بحثها عن المواهب قد لا يتفق مع محدودية امكانياتها المادية وهو ما يؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ان الخصائص المطلوبة في الفرد الموهوب لا تقتصر على خصائص تقنية يمكن تحديدها من خلال مرجعية معينة، وانما تتعدى الى بعض السمات الإنسانية كالحبوية، الحماس، القدرة على معرفة الغير . والكشف على هذه الخصائص المعقدة يعد عملية شديدة الصعوبة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وهو ما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة.

ثبات صحة الفرضيات الفرعية الثلاث يسمح لنا باستنتاج ثبات صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

##### ثانياً، التوصيات:

يمكننا اقتراح النموذج التالي كإستراتيجية تساعد المؤسسة الاقتصادية على قياس الموهبة وبالتالي اكتشاف المواهب:



شكل رقم (1) نموذج مقترح لاكتشاف المواهب

عند الحديث عن اكتشاف المواهب، يجب على المؤسسات توفير وتسخير متطلبات قياس الموهبة، والتي تعتبر مدخلات لقياس الموهبة يمكننا جمعها أو تلخيصها فيما يلي:

- 1- **تعريف الموهبة:** أول ما يجب على المؤسسة القيام به هو التساؤل عما يعنيه مصطلح الموهبة بالنسبة لها. غالباً ما تهتم المؤسسات هذه المرحلة ولا تعطيهما حقهما، حيث لا تحدد رؤيتها للمواهب وبالتالي لا يمكنها تحديد المعايير التي تمكنها من الحكم على الأفراد فيما إذا كانوا يمتلكون موهبة. ومن المهم في هذا الإطار أن تقوم المؤسسة ببنية مفهوم دقيق وعملي للموهبة، مفهوم يتماشى مع نشاطها ورؤيتها وأهدافها، مفهوم يساعدها على تنفيذ الآليات المناسبة لقياس الموهبة.
- 2- **الإمكانات البشرية:** توفير الإطار البشري الكفاء والقادر على تطبيق الآليات التقييمية بالفعالية المطلوبة، عادة ما يتم تضاعف جهود مختصين في الموارد البشرية ومختصين في علم النفس. فحسب Thévenet لا تتطلب إدارة المواهب أتمتة (Automatisation) لإجراءاتها وعملياتها وإنما تتطلب الالتزام الشخصي لمختص له كفاءات في مجال إدارة الموارد البشرية، بحيث يعرف المؤسسة ونشاطاتها بشكل جيد، كما أن اكتشاف،

مرافقة، تطوير المواهب يتطلب الذكاء الاجتماعي، معرفة الغير (Empathie)، المصلحة (الفائدة) الإيجابية والعملية للأفراد والتي لا يستطيع تنفيذها إلا مختصون ( محترفون ) في مجال الموارد البشرية. كما يمكن الاستعانة بمعارف مختصين في علم النفس لان الأمر يتعلق أولاً وقبل كل شيء بقياس صفات النفس البشرية.

3- **الإمكانيات المادية:** تسخير الإمكانيات المادية اللازمة (الوقت الكافي، المتطلبات المالية وحتى المكان المخصص للتقييم موهبة الأفراد)، فلقد أثبتت الدراسات المعاصرة دور الموهبة في تحقيق تميز ونجاح المؤسسات، وبالتالي الاستثمار في المواهب الشابة في بيئة شديدة التنافس يعد صفقة رابحة.

بعد توفير البنية التحتية لاكتشاف المواهب، تستطيع المؤسسة اختيار الطرق التقييمية المناسبة لها، ومن المهم أن تراعي أهمية اختيارها لطرق تقييم تتسم بالموضوعية والموثوقية. طرق تستهدف قياس الموهبة بمفهومها الذي تبنته المؤسسة، طرق تتماشى وإمكانيات المؤسسة المادية وقدرات الكوادر البشرية التي تنتمي لها أو التي يمكنها التعامل معها.

بتنفيذ المؤسسة لهذه الأدوات التقييمية تستطيع التعرف على الفئة المستهدفة، وبالتالي اكتشاف المواهب.

#### المراجع :

1. أحمد ماهر، (2003م) ، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية.
2. خضير كاسم حمود، روان منير الشيخ، (2013م) ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم، عمان.
3. سهيلة محمد عباس، (2006م) ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، وائل، الطبعة الثالثة، عمان،
4. طارق كمال، (2007م) سيكولوجية الموهبة والإبداع، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
5. غني دحام تناي الزبيدي، (2015م) ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
6. كايتورن، أندبيلانت، (2008م) ، فن إدارة الموهبة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر.
7. ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، (2007م) التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، دار حامد للنشر، عمان.
8. هاشم العبادي ، (2011م) ، إدارة المواهب في منظمات الأعمال رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، العراق، السنة السابعة، العدد عشرون.
9. Annik Cohen, (2006), toute la fonction ressources humaines, Dunod, Paris, 2006.
10. Cédric Morin,(2006), Le guide de l'entretien d'embauche, Groupe express édition, Paris.
11. Christine Naschberger,(2010) , La gestion des talents : le cas d'une entreprise du secteur de la puériculture, Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?, 21<sup>ème</sup> congrès AGRH du 17 au 19 novembre , Rennes, Malo.
12. Claude Lévy-Leboyer,(2009), La gestion des compétences, édition d'organisation, Paris.
13. EddiBlass,(2009) ,Talent management,cases and commentary, Ashridge, London, 2009.
14. Elisabeth Le cœur,(2008) ,Gestion des compétences,édition de Boeck, Bruxelles.
15. Françoise Dupuich,(2011) , La gestion des ressources humaines en devenir, L'Harmattan, Paris.
16. Guy Le Boterf, (2008) ,Repenser la compétence, édition d'Organisation, Paris.

17. Hannah Besser, (2011) , Gerard Rodach, la gestion des ressources humaines, esfediteur.
18. Jaque Aubert,(2003), Patrick Gilbert, L'évaluation des compétences, édition Mardaga, Belgique.
19. Jean Michel Compère, (2009) A tous talents, edi-pro, Belgique .
20. Lou-Van Beirendonk, (2006) ,Le management des compétences dans l'entreprise, édition de Boeck, Bruxelles.
21. Pierre Miralles,(2006) ,La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management? », In revue Management & Avenir, n°11, Paris, Décembre .
22. Pierre Miralles,(2007) ,Le management des talents, L'harmattan, Paris.
23. Staffan Nilsson, Per-Erik Ellström, (2012), Employability and talent management: challenges for HRD practices, European Journal of Training and Development, Vol. 36 Iss; 1 pp.26 – 45.
24. Sultan Kermally,(2004) Developing and managing talent, thorogood, London,.
25. -[www.placedestalents.com/files/GUIDE\\_RH\\_FRANCE.pdf](http://www.placedestalents.com/files/GUIDE_RH_FRANCE.pdf)