

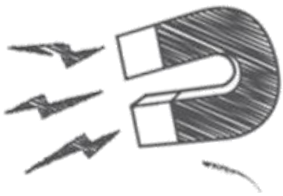


إدارة المواهب

Talent Management

علوية عبد الفتاح منقل

RECRUITMENT



SEARCH



CANDIDATE



SKILLS



CAREER



JOB



HIRING



ASSESSMENT

السلامة
والصحة
والبيئة
والجودة

أفراد فاقوا أقرانهم باستعدادات وقدرات فطرية... غير عادية، يكتنزون معرفة
ضمنية في مجالات مهنية، مكنتهم من إنجازات متميزة ونوعية، وأداء يفوق
بقية الموظفين العاديين، وهذه الفئة رغم أهميتها وعظيم تأثيرها؛ إلا أن
إدارتها تتطلب مزيداً من العناية والاهتمام؛ نظراً لطبيعتها السيكولوجية
وندرتها...

يساعد هذا الكتاب جميع المنظمات التي تواجه تحديات في ظل المتغيرات
التي تفرضها المرحلة الراهنة لمواكبة الأبعاد الإستراتيجية ورؤية الوطن
المستقبلية لتحقيق التميز في الأداء الجودة المتجسدة في امتلاك نوع عالي
من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة، باعتبارها
المورد القادر على الابداع والابتكار وقيادة المنظمة للنجاح

علوية عبد الفتاح منقل

الأستاذة / علوية عبدالفتاح عباس منقل

Talent Management إدارة المواهب

ها، ورقم ردمك 2-4969-03-603-978

1442/01/21

وتاريخ

1442/289

تحت رقم إيداع

فهرس المحتويات

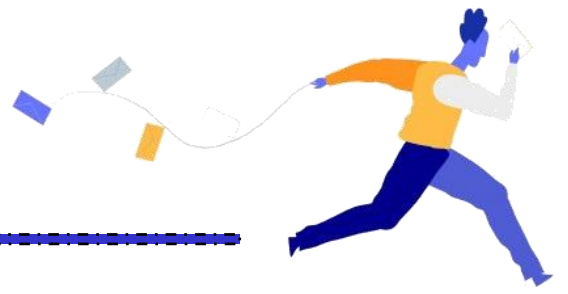
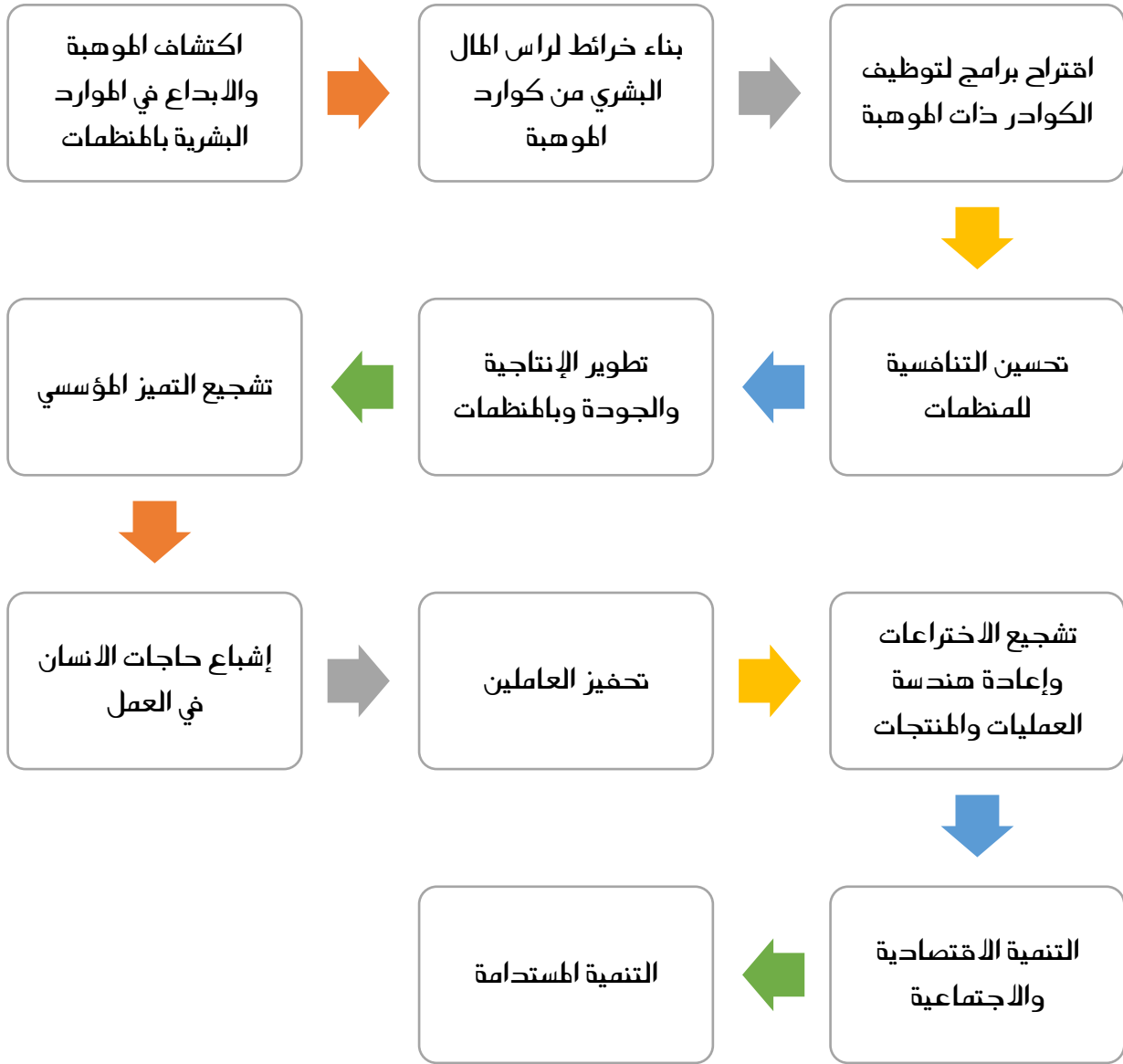
الصفحة	الموضوعات	القسم	المجال
١١-٢	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة المواهب ... نحو تنمية مستدامة • مفهوم إدارة المواهب • تعريفات إدارة المواهب • علم ادارة المواهب • أعمال العلماء الذين أثروا في تطوير إدارة المواهب • أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية • مراحل نشأة إدارة المواهب 	إدارة المواهب مفاهيم وتعريفات	نظري
١٧-١٢	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي إدارة المواهب؟ وما هي ادارة الموارد البشرية؟ • كيف تختلف ادارة المواهب عن ادارة الموارد البشرية • ايهما أفضل ادارة الموارد البشرية ام ادارة المواهب؟ 	إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية	
٢٦-١٨	<ul style="list-style-type: none"> • منظومة اكتشاف المواهب البشرية في منظمات الأعمال • سمات المنظمات لإدارة المواهب • أهمية إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال • مصفوفة إدارة المواهب • مبادئ ادارة المواهب • اتجاهات إدارة المواهب... 	إدارة المواهب في منظمات الأعمال	
٤٥-٢٧	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة المواهب الاستراتيجية • ميزات إدارة المواهب الاستراتيجية الفعالة • مستويات إدارة المواهب • مراحل العمل • هندسة عمليات إدارة الموهبة • العلاقة بين إستراتيجية الموهبة واستراتيجية المنظمة • عناصر رئيسية لبناء استراتيجية ادارة المواهب 	استراتيجية إدارة المواهب	
٥٩-٤٦	<ul style="list-style-type: none"> • خطوات يجب تنفيذها لتطوير إدارة المواهب • كيفية تطوير المواهب لديك.. • أجيال إدارة المواهب • قيمة إدارة المواهب في المنظمات • الدورة الذاتية حياة المواهب 	تطوير إدارة المواهب	
٩٢-٦٠	<ul style="list-style-type: none"> • نموذج تنمية قدرات المواهب • بناء القدرات الشخصية • التأثير على القدرة التنظيمية • التقييم الذاتي لموهبتك 	تنمية قدرات المواهب	



إدارة المواهب مفاهيم وتعريفات

في ١٩٩٧ شاع انتشار مفهوم إدارة المواهب واليوم اصبح من اهم أدوات نجاح المنظمات, كونه يصف جميع الوسائل التي تحاول من خلالها المنظمات استقطاب وادارة وتحفيز تشجيع ومكافأة وتدريب وتطوير الموظفين... ستعرف أكثر عن هذا المفهوم ونشأته ..

إدارة المواهب ... نحو تنمية مستدامة





مفهوم إدارة المواهب

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة المواهب، فالبعض أسماها اتجاه (Trend) والبعض الآخر اسمها موضة (Fashion) وآخرون أسموها فكر (Mindest).

إدارة المواهب تعني عدة أشياء لعدة أشخاص، فيعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، وللبعض الآخر يعني كيف يمكن إدارة المواهب بشكل عام أي لجميع الموظفين، وهذا يعني أن جميع الموظفين لديهم مواهب وعلينا تحديدها واكتشافها وتحريها.

تعريفات إدارة المواهب

بعض التعريفات المختلفة لباحثين واداريين وكلا منهم يعرفها حسب وجهة نظره.

عرفها العبادي (٢٠١٠): هي دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل: (روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام).

وأما تعريف صالح والسوداني (٢٠١٠): عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجود الموهوب المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير واثراء 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 وادارة مسارهم الوظيفي.

وعرفها كل من (Heinen & Onell 2004): بأنها مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي.

وأما وجهة نظر Bhatnagar (٢٠٠٤): هي واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دوراً استراتيجياً كبيراً في المنظمات.

كما أكد (Creelman 2004): أن إدارة المواهب هي عملية جذب واستقطاب والمحافظة على الأشخاص الموهوبين. **Creelman**: بأنها فكر واحد العناصر الرئيسية لتخطيط التعاقب الوظيفي.

وأيضاً (Wilkins ٢٠٠٦) يقول: أنها عملية التأكد بأن المنظمة تمتلك الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة.

علم إدارة المواهب

عند النظر في المفاهيم الإدارية سنجد أن الموارد البشرية متواجدة مع بداية ظهور علم الإدارة، وذلك لمساعدة الشركات على إدارة ودعم العاملين لديها.

بينما سنجد أن إدارة المواهب وافد جديد نسبياً. حيث تعرف جامعة جونز هوبكنز إدارة المواهب بأنها، **“مجموعة من عمليات الموارد البشرية التنظيمية المتكاملة التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز، والاحتفاظ بالعاملين وتمكينهم أن يكونوا على درجة عالية من الإنتاجية.”**

إن إدارة المواهب هي التزام من جانب المنظمة بتوظيف وتعيين واستبقاء وتطوير أكثر الموظفين الموهوبين والمتفوقين في سوق العمل. فهي تشمل جميع عمليات وأنظمة العمل المتعلقة بالاحتفاظ بالقوى العاملة المتفوقة وتطويرها.

فعندما تخبر موظفًا أنك ملتزم بإستراتيجية إدارة المواهب التي ستضمن له الفرصة لتنميته مهنيًا، فإنك تجذب أفضل المواهب. ويرجع ذلك إلى أن الدراسات تظهر باستمرار أن الفرصة لمواصلة النمو وتطوير المهارات المهنية والشخصية هي الدافع الرئيسي وراء السبب الذي يجعل الموظفين يقبلون على الوظيفة ويستمررون فيها.

إن إدارة المواهب تغير التركيز من “هل هذا الشخص مناسباً لهذا الدور؟” إلى “هل هذا الشخص ليس فقط مناسباً لهذا الدور، ولكن أيضاً للشركة ككل، والأدوار المستقبلية التي قد تستجد في الشركة؟”، وبالتالي إدارة المواهب هي: إستراتيجية واسعة منظمة شاملة للتوظيف والتدريب والاحتفاظ بالأداء الأفضل للموظفين.





أعمال العلماء الذين أثروا في تطوير إدارة المواهب

جادل جورج كولمان بأن رأس المال الاجتماعي هو سلعة عامة أنشأها فرد لتحقيق مكاسب شخصية. طور أتباع علم الاجتماع فكرته وتوصلوا إلى استنتاج مفاده أن رأس المال البشري سمة تساعد الشخص على تحقيق أهداف معينة في الحياة وترفع السلم الوظيفي. وهكذا، وبالنظر إلى رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر الإدارة، يمكن الاستنتاج بأن الشركة تحتاج إلى المعرفة والمهارات والمواهب لشخص مثلما تحتاج المؤسسة إلى شخص لتحقيق الذات.

ف. تايلور كان مؤيدا للحوافز المادية. وقال إن مرتب الموظف ينبغي أن يزيد بما يتناسب مع مساهمته في تنمية المنظمة. بشكل عام، يؤدي الراتب الجيد إلى خلق ظروف عمل مواتية للموظفين.

، أشار تايلور إلى أنه ينبغي على المديرين تحفيز الموظفين الموهوبين على نحو مضاعف والبحث باستمرار عنهم في الموظفين، وبعد ذلك العمل على تطويرهم المهني والاحتفاظ بهم في المنظمة. بعد فهم ما تمثله إدارة المواهب وحيث نشأت منها، يجب على المرء النظر في كيفية تطبيق أدوات هذه العملية في الشركات.

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:

تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء

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

ارتفاع مستويات التعليم

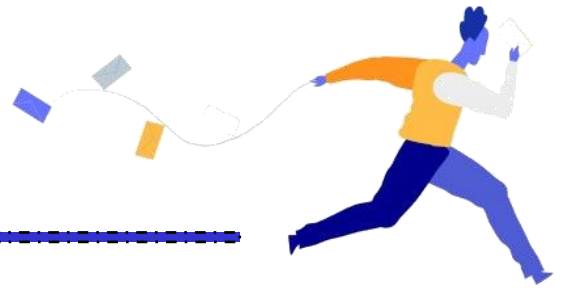
لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليم منهم بكثير، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

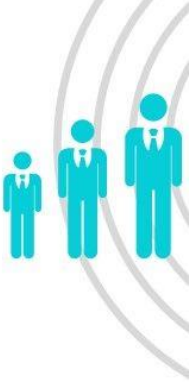
تعقد المهام الإدارية

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.

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 تمييزية





مراحل نشأة إدارة المواهب

ماتت إدارة الموارد البشرية **HRM Human Resource Management** (1980) لتحيا إدارة الموارد البشرية **HRM** الجديدة، لأنها لم تستطع التغلب على مخاوفها، وجاءت التجارب لتخرج لنا إدارة المواهب البشرية **(TM)** القرن الحادي والعشرين تطوراً عن إدارة الموارد البشرية الجديدة **HRM**.

مواهب بشرية تتطلع إدارتها إلى حجز مقعد رئيسي على طاولة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، وتوفير التعلم والمعرفة اللازمين للممارسين في هذه الإدارة في ظل عالم اليوم. وبالتالي تدرج ظهور إدارة المواهب البشرية، من خلال إعادة صياغة العلاقة ما بين العنصر البشري والإدارة والتي مرت بمراحل مختلفة الموضحة ادناه:

١. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (**The period before Industrial revolution**)

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعى الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة، فلم يظهر أي اهتمام بالعنصر البشري أو مهاراته.

٢. مرحلة الثورة الصناعية (**Industrial revolution**):

هذه الفترة بداية المرحلة الصناعية في أوروبا، وظهور الآلات والمصانع الكبيرة، كان يتم اختيار العاملين بناءً على مهارات معينة تتوفر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به.

٣. مرحلة القرن العشرين (**Twenty century**):

شهد هذا القرن أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الاهتمام بالعنصر البشري، من أبرزها ظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة (Taylor)، الذي ركز على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، والقياس العلمي للعمل، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين الذي يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح.

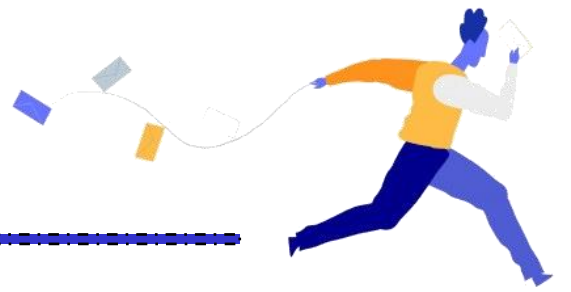
تلا ذلك ظهور علم النفس الصناعي حيث اهتم بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات والتركيز على تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، والاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ثم ما لبث أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على المبدأ الذي يقول: حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض، حيث اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضاً الاهتمام بالعاملين.

ظهور مدرسة إدارة الافراد:

بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الافراد أو إدارة شئون الافراد أو إدارة القوى العاملة، وتركزت أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص في توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الافراد كوسيط بينهم وبين الإدارة. حيث تشير هذه المرحلة إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الافراد في المنظمات ودورها في إدارة شئونه المختلفة

ع. مرحلة نهاية القرن العشرين:

مع نهايات القرن العشرين شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة وملحوظة في إدارة الموارد البشرية فقد لعبت المتغيرات التي شهدها هذا العصر أدواراً فريدة لم تكن معروفة، تتمثل هذه المتغيرات في: (العولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بصور متسارعة بالإضافة إلى بروز ظاهرة التمكين للعاملين) وهي إحدى أهم الافرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية. هذه المتغيرات وغيرها فرضت واقعاً جديداً لمنظمات الأعمال يركز جل اهتمامه بالموارد البشري، ويسلط الضوء أكثر عليه كأهم مورد يجب إدارته بمهنية متخصصة. حيث ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية بدلا من إدارة الافراد.





مدرسة إدارة الموارد البشرية:

توافقاً مع التطورات المتواصلة في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثلة في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، برز خلال الثمانينات من القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو إدارة الموارد البشرية (HRM) بموجبه تحددت نشاطات هذه الإدارة في مجموعة وظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها واختيار الأفراد وتعيينهم وتحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة وبذلك ازدادت مساهماتها في تحقيق أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد .

٥. القرن الحادي والعشرين:

مع ازدياد شدة التحديات المعاصرة على منظمات الأعمال، فرضت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها وأكثرها حرجة هي جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرة متميزة. مما أدى إلى إعادة النظر في المدارس التي تطورت آنفاً وخاصة مدرسة إدارة الموارد البشرية وتطويرها إلى ما يعرف بمدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر هذه المدرسة هي الأساس في نشأة إدارة المواهب، لقد انطلقت هذه المدرسة بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارات الوظيفية إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية في إدارة الأداء (performance management) وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية. وبموجب هذه المدرسة أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء حقيقيون في العمل ومورد إستراتيجي من موارد المنظمة.

موارد القرن الحادي والعشرين (فكر إدارة المواهب البشرية):

مع تطور مدرسة إستراتيجيات الموارد البشرية، ودورها في اكتشاف واستقطاب الكفاءات وذوي المواهب والمهارات العالية، بدأ التركيز ينصب إلى ما يعرف بالمواهب البشرية وكيفية إدارتها، هذه المواهب والتي تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن، هذه بدايات ظهور فكر إدارة المواهب التي بدأت تحل كمصطلح أساسي بدلا عن إدارة الموارد البشرية.



إدارة المواهب أم إدارة الموارد البشرية

ما بين التشابه والاختلاف ...
إذا لم تكن متأكدًا من الفرق بينهم، فقد تأخذ إدارة موظفيك في الاتجاه الخاطئ. لأنه إذا كانت أساليب إدارة الأفراد لديك غير مناسبة لقاعدة موظفيك وأهداف شركتك، فستجد نفسك في المسار الخاطئ.

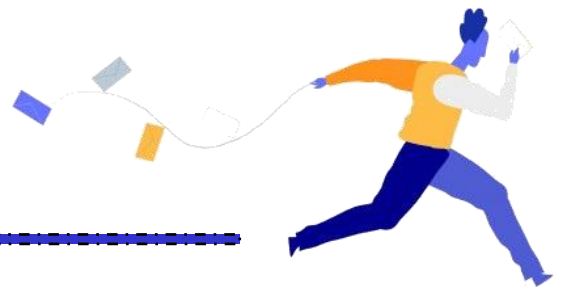
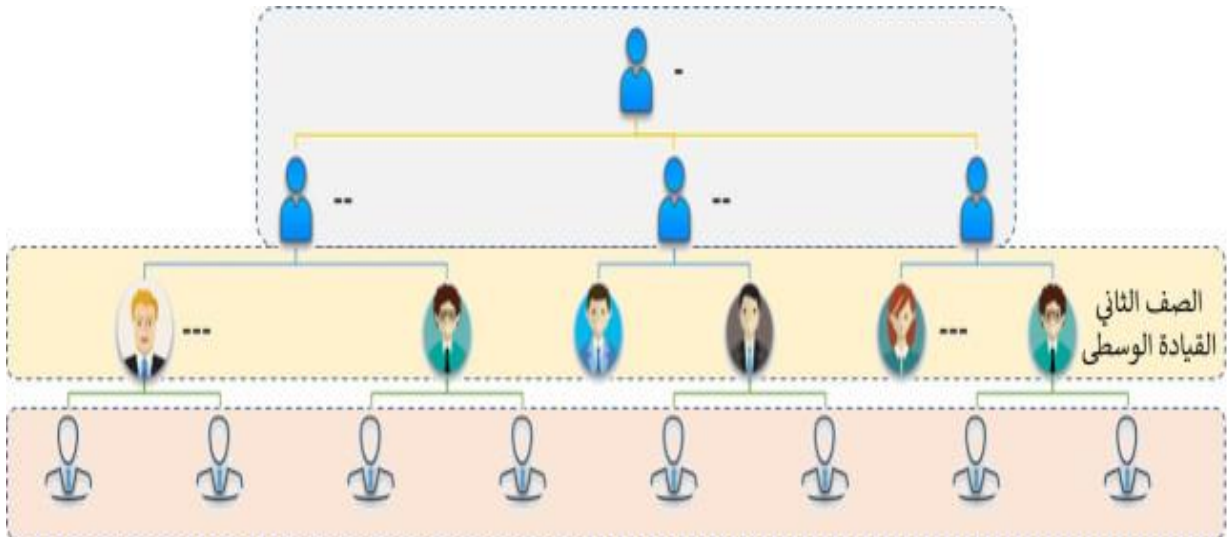
الكثير من التداخل بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية. ولكن ما هي إدارة المواهب، وكيف ترتبط بالموارد البشرية التقليدية؟

ما هي إدارة المواهب؟ وما هي إدارة الموارد البشرية؟

إدارة المواهب "توقع رأس المال البشري المطلوب للمنظمة والتخطيط لتلبية تلك الاحتياجات." وهي تحول في التفكير حول التوظيف والتدريب والاحتفاظ بموظفين مميزين.

وعادة ما يتم هذا التحول في التفكير للصف الثاني من المديرين أو الإدارة الوسطى والذين يتم اعدادهم لقيادة الشركة أو المؤسسة في خلال سنوات قليلة.

أي انه يغير التركيز من، "هل هذا الشخص مناسب لهذا الدور؟" إلى "هل هذا الشخص ليس فقط مناسبًا تمامًا لهذا الدور، ولكن أيضًا للشركة ككل، وللأدوار المستقبلية التي قد يعيشون فيها؟"





فيمكن القول ان إدارة المواهب هي استراتيجية شاملة على مستوى المؤسسة لتوظيف وتعيين واستبقاء الموظفين المتفوقين، وتأهيل من يصلح منهم للقيادة مستقبلاً...

الشقيقة الصخرى للموارد البشرية.

يمكننا ان نعتبر إدارة المواهب الشقيقة الصخرى للموارد البشرية. لديهم الكثير من القواسم المشتركة، ولكن الموارد البشرية هي الأخت الكبرى الناضجة والمسؤولة، لكن ربما ليست عصرية مثل إدارة المواهب لكن إدارة المواهب هي الأصغر سناً، وأقل خبرة، ولكنها أكثر ودية وأقرب الى الموظفين. فإدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب يفكرون في الموظف كمورد مثل:

- اين الشخص الذي سوف يعمل بشكل أفضل؟
- كيف يمكنني نقل الناس بأكثر الطرق فعالية؟
- كيف يمكن للموظفين ان يؤديوا الوظيفة بأفضل اداء؟

الادارتان تقومان بنفس النوع من الأشياء في نهاية اليوم (وهي إدارة موظفيك)، لكن الأساليب تختلف. دعونا نرى ما هو مختلف بينهم، وكيف يمكنك أن تفصل بين الأخوات.

كيف تختلف ادارة المواهب عن ادارة الموارد البشرية

تتعلق إدارة المواهب وادارة الموارد البشرية بإدارة الأفراد، لكنهم مختلفون في عدة اشياء رئيسية:

الهدف Objective

: الهدف الرئيسي للموارد البشرية هو تحديد وتوظيف المواهب بفعالية في المنظمة مثل الإنتاجية ودوافع موظفيها، وبالتالي، عمل ناجح. في حين، يعمل موظفو إدارة المواهب مع الموظفين العاملين بالفعل ولإظهار أفضل ما لديهم عن طريق رعاية المواهب المخفية أو الواضحة في الموظف حتى يتمكنوا من بناء مسار وظيفي أفضل لأنفسهم .

الهيكل Structure

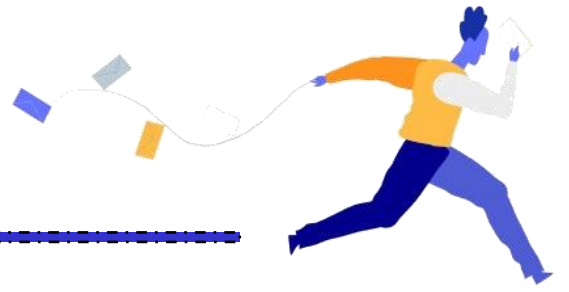
التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالموظف هو مركزي في قسم الموارد البشرية. بينما في إدارة المواهب، يتم تقسيم العديد من هذه الواجبات إلى الإدارات، موزعة في جميع أنحاء الشركة. وبهذه الطريقة، تكون المنظمة بأكملها مسؤولة عن هذه الأنشطة ومدربة عليها.

المسؤوليات Responsibilities

:الموارد البشرية أكثر تركيزا على الإدارة. تتعامل إدارات الموارد البشرية مع الأجور والإجازات الشخصية والمرتبات والشكاوى. بينما تركز إدارة المواهب بشكل منفرد تقريباً على مساعدة وتحسين المواهب في المنظمة. تفكر في التطوير المهني أكثر من تتبع العمليات الأدرية والطلبات الشخصية للموظفين.

التنفيذ Implementation

تعد إدارة المواهب استراتيجية، وغالباً ما تظهر كخطة طويلة الأجل على مستوى الشركة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف التجارية الشاملة، في حين أن الموارد البشرية أكثر تكتيكية، حيث تتعامل مع الإدارة اليومية للأشخاص.





إدارة الموارد البشرية

نشاط مستقل في جميع المنظمات

ذات طابع اداري وتشغيلي

تقوم بمهمة الاستقطاب والتوظيف

تعمل بشكل مستقل

إدارة المواهب البشرية

جزء من الموارد البشرية

وظيفة استراتيجية

تتعامل مع الموظفين الموهوبين

ترتبط بالوظائف الأخرى بالمنظمة

أيهما أفضل ادارة الموارد البشرية ام ادارة المواهب؟

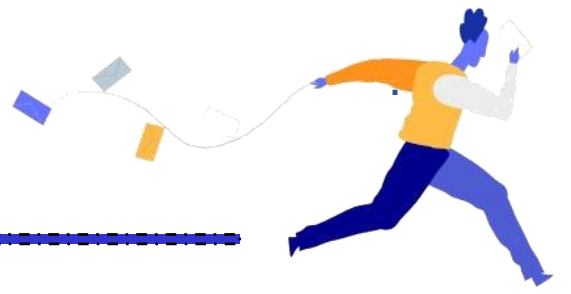
هذا يعتمد على نوع العمل، ليس الأمر أن الموارد البشرية أفضل، أو أن إدارة المواهب أفضل. إنهما طريقتان مختلفتان لإدارة الأشخاص الذين يعملون لصالح شركتك. فقد تحتاج لكليهما لكي تحقق أهداف النمو والتنمية في شركتك.

فمثلا إذا كانت شركتك صغيرة او متوسطة وتحتاج ان تركز على تطوير الموظفين؟ فان إدارة المواهب أفضل اختيار. ولكن إذا كنت تركز على الهدف وادارة المهام الإدارية المتكررة؟ فان ادارة الموارد البشرية هي أفضل رهان.

هل يمكن ان احتاج كلاهما؟

كلا الوظيفتين مختلفتين ولكليهما نفس القدر من الأهمية في المؤسسات اليوم. في حين، كانت الموارد البشرية موجودة منذ وقت طويل وهي أساسية في تحديد مرتبات الموظف والمزايا والإجازات والتدريب وإجراءات السلامة. وهي عامل تحفيز كبير للموظفين الجدد حيث أنهم مطمئنون بأن جميع مخاوفهم سيتم الرد عليها وعدم تجاهلها. أيضا، بهذه الطريقة، فإن المنظمة تثبت أنها تمضي قدما جنبا إلى جنب مع موظفيها لتحقيق النجاح.

بينما تكتسب إدارة المواهب الزخم والأهمية الآن من حاجة المؤسسة للمحافظة على مواهبها ومواردها البشرية والعمل على تطوير مهاراتهم لتثبت لهم انها تهتم بهم وبمسارهم الوظيفي وبالتالي فإنها وظيفة عمل حرجة. فإذا لم تحدد الشركة مواهب موظفيها وتشجعهم، فستقوم شركة أخرى بذلك وبالتالي جذب هذا الموظف وجني الفوائد على المدى الطويل

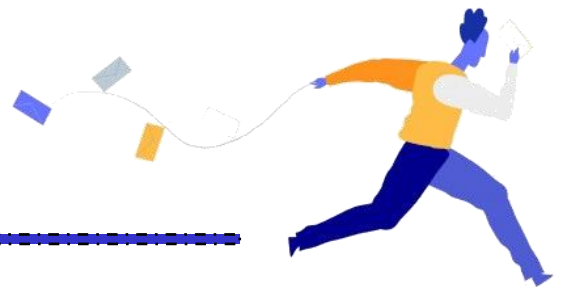
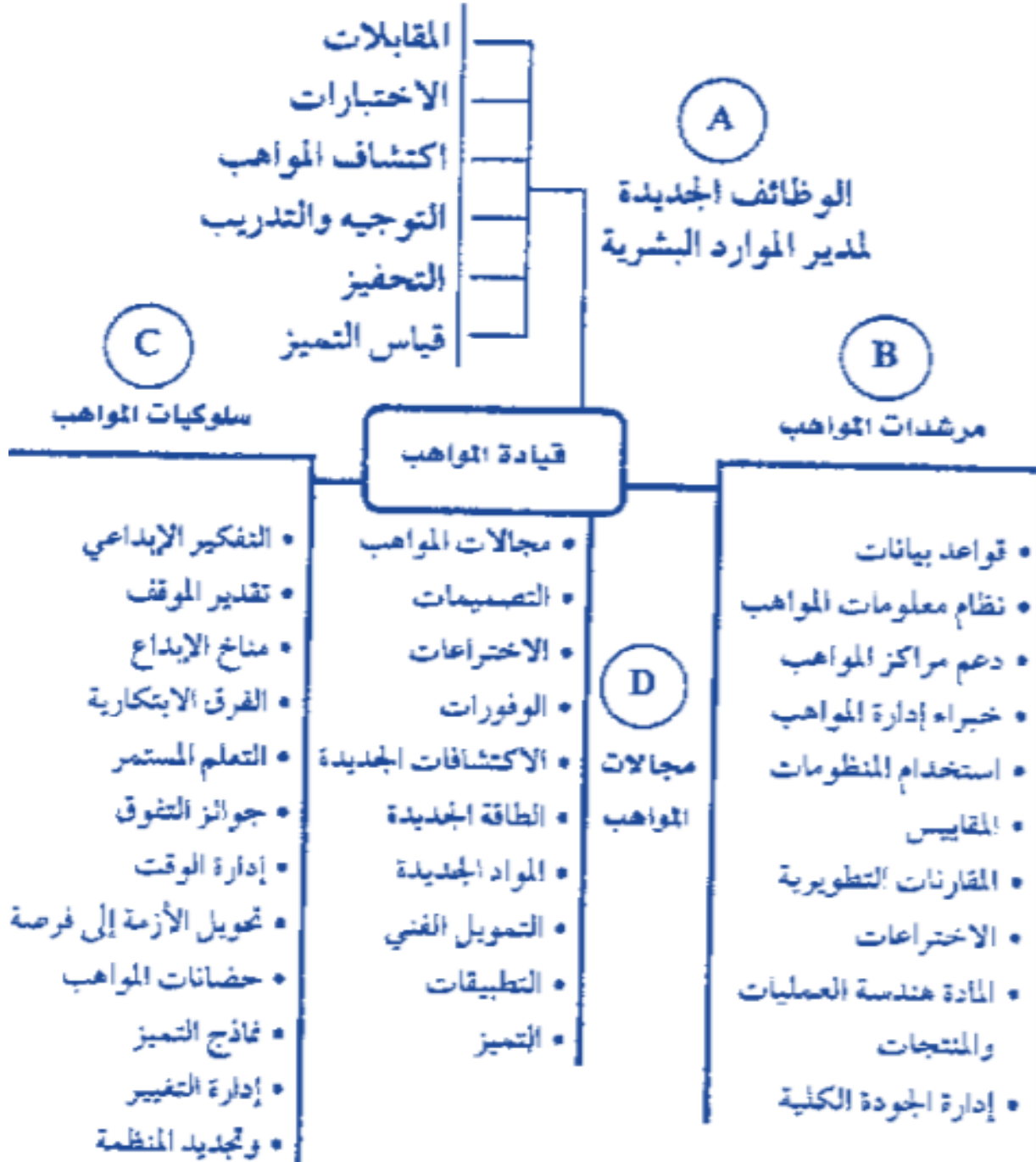


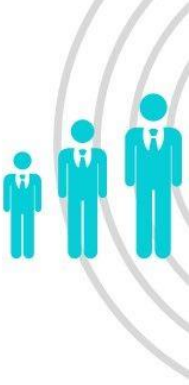


إدارة المواهب في منظمات الأعمال

أن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته الحاكمة، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجاً من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة.

منظومة اكتشاف المواهب البشرية في منظمات الأعمال





سمات المنظمات لإدارة المواهب

يرى العديد من علماء الإدارة أن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته الحاكمة، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجاً من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة.

ولا يتأتى ذلك إلا إذا توافر للمنظمات السمات الرئيسية التالية:

- ❖ التوجه بالمبادرة: أي تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير وسرعة التصدي للمشكلات ومن ثم ضمان الأداء المتميز.
- ❖ التوجه بالأفراد: حيث تلتزم منظمة القرن الحادي والعشرين باجتذاب العاملين ممن يحملون مواهب تميزهم عن الآخرين، وأن تقدم لهم الخدمات والبرامج التي تساعد على تحقيق الإشباع الوظيفي.
- ❖ التوجه بمشاركة العاملين: ويعني تحقيق مزيد من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات ومواهب الافراد وكيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء.
- ❖ التوجه العالمي: وتتمثل تلك السمة في القدرة على خلق منظمات تدار مهنيًا حول العالم.
- ❖ التوجه بالجودة: يجب أن تسعى منظمة القرن الحادي والعشرين لتحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة، وذلك لضمان أداء العمل الصحيح من المرة الأولى

أهمية إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال

عندما تلبية 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:

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، كذلك تفقد القدرة على مواكبة المتعلقة بإبداع المواهب

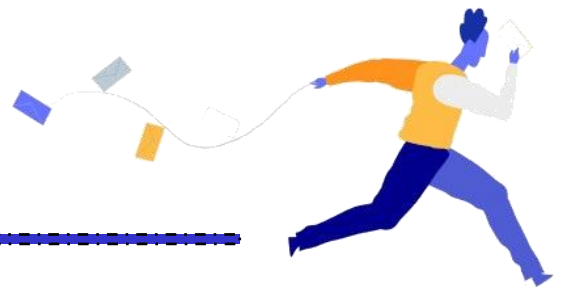
خدمة العملاء، وتكاليف الفرصة البديلة

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

المخاطرة

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.

التكاليف





مع الاخذ في الاعتبار:

- ❖ 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 الموهوبين
- ❖ تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة
- ❖ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة

مصفوفة إدارة المواهب

		٪ ١٠٠
	اكتشاف كبير للمواهب وتشغيل أمثل + ، +	توظيف مرتفع من المواهب المحدودة - ، +
	اكتشافات كبيرة للمواهب دون توظيف مثالي + ، -	متوقعة انخفاض معدلات اكتشاف المواهب وعدم توظيفها - ، -
٪ ١٠٠		صفر
	درجات اكتشاف المواهب	درجات توظيف المواهب

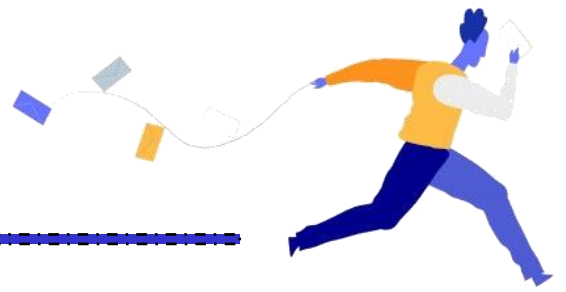
مبادئ ادارة المواهب

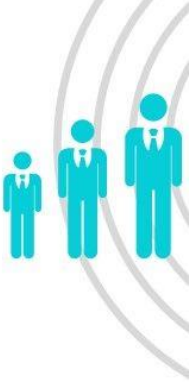
حتى تبدأ في تبني استراتيجية لإدارة المواهب، فيجب عليك تبني مجموعة من المبادئ



أولاً: الانجاز Achievement

لا يكفي ان تتبنى أي موهبة ... لكن يجب ان تكون الموهبة مرتبطة بالإنجاز في امر ما يعود على المؤسسة بعائد واضح. يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح "ذكاء الموهبة" على مدى اقتران المواهب بالإنجازات، وترتبط صفة الموهوب بأي شخص بإنجازه عملاً متميزاً. ان رعاية وتبني اي موهبة يجب ان ينتج عنه توظيف لتلك الموهبة والمهارات والقدرات الناتجة عنها في نمو وازدهار المؤسسة.





ثانياً: الثقافة Culture

يجب أن تتعامل الشركة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والاساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة. وتعتبر المعرفة والقدرات من اهم العوامل اللازمة لنمو الشركة. هناك بيئة عمل وثقافة عمل تقتل الموهبة والأبداع، وهناك العكس بالطبع. ثقافة العمل هي مزيج من الروح السائدة بين الموظفين والتي زرعتها ووطنها فيهم قيادة الشركة ... وهي انعكاس أيضا للوائح الشركة ومدى تبنيتها لراحة الموظفين او تضيقها عليهم ... وهي أيضا انعكاس لشكل مكان العمل ومدى ملائمتها للعمل وحب الموظفين له.

ثالثاً: الاختيار والتعيين Selection & Recruiting

إدارة المواهب معنية باختيار مجموعة من الموظفين الموهوبين لرعاية موهبتهم وتأهيلهم للقيادة المستقبلية. ثقافة العمل وفرت البيئة المناسبة لظهور المواهب بين الموظفين. لكن يأتي بعد ذلك انتقاء الموظفين الموهوبين لرعايتهم. تحتاج عمليات الاختيار إلى خبراء متخصصين، تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات.

رابعاً: التدريب

فالشخص الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن الموهبة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة الموارد البشرية... أن تعمل على تدريب الموظفين الموهوبين؛ لصقل الموهبة بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم.

خامساً: مسؤولية التقييم Appraisal Responsibility

يجب أن تتوافر لدى المسؤولين عن إدارة المواهب المسئولية في تقييمهم استناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقضيا على الموهبة، ولا يساعد على الانجاز والإبداع.

اتجاهات إدارة المواهب...

كما وضحنا سابقاً ان مصطلح إدارة المواهب يشير إلى التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، وتطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم على استخدام أفضل لقدراتهم ومواهبهم. ويساعد ذلك الشركات في مواجهة التحديات والدخول إلى أسواق جديدة، وزيادة القدرة على المنافسة، إضافة إلى أن الشركات التي تملك أفضل المواهب تكون مكاناً جذاباً للعمل بها.

وتعد إدارة المواهب من أهم أولويات معظم قادة الأعمال خلال الأعوام المقبلة، أن التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات يتمثل في جعل إدارة المواهب أولوية في الوقت الحاضر وليس في المستقبل، لذلك فإن أهم اتجاهات إدارة المواهب ما يلي:

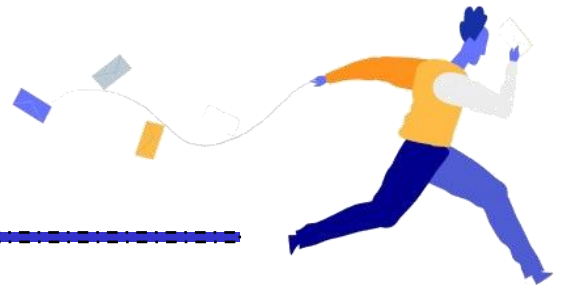
A focus on today, not on the future التركيز على الوقت الحاضر

عوضاً عن اتخاذ إجراءات خاصة بإدارة المواهب ذات تأثير طويل الأجل مثل برامج التعلم والتطوير، يمكن التركيز على إجراءات ذات تأثير فوري مثل تعيين أفضل المواهب في فريق الإدارة، ومنح الموهوبين مسؤولية تطوير أسواق جديدة.

Individual approach النهج الفردي

في إدارة المواهب، يعد النهج الفردي المصمم مهمًا جداً. إذا كنت تعرف قدرات الناس، وما هي رغباتهم، وفي أي اتجاه يريدون تطوير ذاتهم، فيمكنك تصميم الفرص التي تتناسب بشكل أفضل مع الاحتياجات والرغبات الفردية لكل واحد منهم.

لذلك أصبح النهج الفردي أحد أهم اتجاهات إدارة المواهب في الوقت الحالي، وصار وضع افتراضات حول ما يريده الأشخاص وما يحتاجونه أمر غير ضروري وغير مهني. فيجب ان تتعامل مع موظفيك كما تتعامل مع عملائك، فهل تستطيع ان تفترض ما يريده العميل وتبنى منتجك على هذا الاساس قبل ان تتأكد من رغبته الحقيقية؟؟!!





ففي الوقت الحاضر أصبح من المهم تخصيص نهج فردي يلائم كل شخص في المؤسسة، بحيث يمكن توفير الفرص الملائمة لكل موظف.

تتيح تكنولوجيا الموارد البشرية وبرمجيات إدارة المواهب إمكانية فهم الموظفين ومعرفتهم بشكل أفضل.

عدم التركيز على المواهب الداخلية فقط

تركز معظم المؤسسات كثيراً على تطوير المواهب الموجودة لديها، ويرى (هاك) أن من المهم زيادة عدد المواهب من خلال تضمين المواهب من خارج الشركة (مثل الموهوبين لدى الموردين والشركاء، الخريجين، المهنيين العاملين لحسابهم الخاص الذين يعملون لدى مؤسستك).

مراجعة تقارير الأداء Performance consulting

يسعى الموظفون دائماً لتحسين أدائهم، وتعد التغذية المرتدة وتقارير الأداء من أفضل الطرق لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وأدائهم في العمل. وتساعد تقارير الأداء الدقيقة على إعطاء الموظفين فكرة عن المجالات التي يحتاجون إلى تطوير أدائهم بها.

التركيز على الفريق More focus on teams

لا تزال معظم ممارسات الموارد البشرية، بما في ذلك إدارة المواهب، تركز إلى حد كبير على الأفراد، إلا أن (هاك) يتوقع التركيز على تعزيز وتطوير الفريق خلال السنوات المقبلة.

تجربة الموظفين employee experience

على تويتر، هناك هاشتاق #myfirstday. يقوم الأشخاص بنشر صور ليومهم الأول في الوظيفة الجديدة. صورة لمكتب نظيف لطيف، وبعض الزهور، أو صورة لتناول طعام الغداء مع الفريق في اليوم الأول. فالأشخاص يحبون تبادل الخبرات. فكلما حرصت الشركة على تخصيص جزء من الوقت للتعرف على الموظفين واحتياجاتهم وبذلت قصارى جهدها لتلبية هذه الاحتياجات، زادت رغبة الموظفين في البقاء بها وترشيح الشركة للآخرين.

لذلك تعد تجربة الموظفين من بين أفضل وسائل الترويج للشركة والعلامة التجارية. واثراء هذه التجربة وجعل بيئة العمل وجو العمل صحي من الأمور التي تشجع على انبات المواهب وخروجها.

تشجيع مبادرات المواهب الداخلية

تكلف معظم برامج التخطيط وإدارة المواهب أموالاً كثيرة، دون تحقيق الأهداف المتوقعة. ومن اهم اسباب ذلك هو التخطيط والسيطرة المبالغ فيها من قبل الادارة، لذلك من الأفضل تشجيع المواهب على إطلاق المبادرات الفردية دون تدخل من جانب الشركة، وعدم وقف هذه المبادرات أو إجبار الكوادر البشرية على إتباع النهج العالمي.

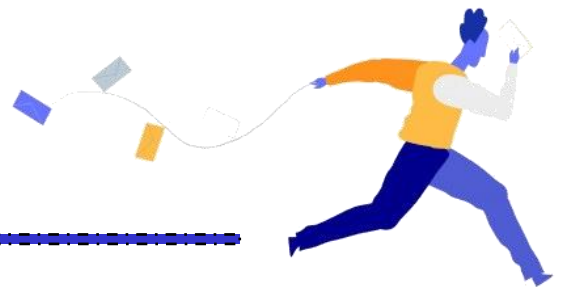
تحليل بيانات الكوادر البشرية Talent Analytics

تحليلات المواهب هي الأساس لجميع مبادرات إدارة المواهب. لذلك يمكن تطبيق أهم اتجاهات إدارة الموارد إذا توافرت التحليلات اللازمة لبيانات الكوادر البشرية الموجودة.

يرى هاك أن العديد من المؤسسات لا تستخدم تحليلات بيانات القوى العاملة، لكنه يعتقد أن ذلك سيتغير في الاعوام المقبلة.

تبني التطبيقات السحابية

تقنية الحوسبة السحابية والتطبيقات السحابية من اهم التقنيات التي غيرت مجرى ومسار تطبيقات ادارة الموارد داخل الشركات. هذه التقنيات قدمت تطبيقات كثيرة بأسعار تنافسية مكنت قطاع عريض من الشركات من استخدام تطبيقات ادارة موارد الشركات ERP. التوسع في استخدام هذه التطبيقات جعل هذه الصناعة تتطور بشكل كبير. ومن اهم التطبيقات التي تطورت بشكل ملحوظ على السحابة، تطبيقات الموارد البشرية وادارة المواهب





استراتيجية إدارة المواهب

عند الحصول على الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب ستدرك المنظمات مكانتهم الحالية، وتتنبأ بالفجوات بين المواهب، وتتخذ خطوات لبناء استراتيجية فاعلة نحو تحقيق اهدافها

إدارة المواهب الاستراتيجية

للحصول على الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب، ولتحقيق نتائج المتوقعة عليك بناء عملية إدارة المواهب الاستراتيجية.

من خلال بناء عملية استراتيجية قوية لإدارة المواهب، ستدرك المنظمات مكانتهم الحالية، وتتنبأ الفجوات بين المواهب، وتتخذ خطوات للحد من هذه الثغرات.

مميزات إدارة المواهب الاستراتيجية الفعالة

التوافق بين استراتيجية الأعمال واحتياجات رأس المال البشري.

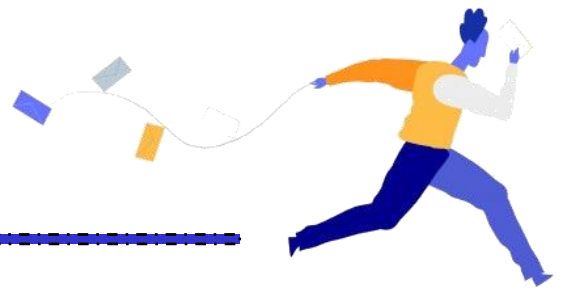
توضيح الأدوار والمسؤوليات الحالية والمستقبلية.

بناء خطط واضحة للتدريب والتنمية والتوظيف.

ضمان نقل المعرفة عبر القوى العاملة المتعددة الأجيال.

تعظيم مساهمة كل موظف.

الحد من الاضطراب المرتبط بالاستقالات المفاجئة.





مستويات إدارة المواهب

هناك ٣ مستويات من إدارة المواهب. يقدم الجدول أدناه وصفاً مقارنةً لهذه المستويات، مما سيساعد على فهم اختلافاتهم من حيث المهام التي يتعين حلها (موضوع التقييم، الأثر، العمل، إلخ).

المستوى	١- احتياطي الموظفين (تخطيط الاستبدال)	٢- تخطيط التعاقب	٣- إدارة المواهب
مهمة	إدارة المخاطر	التوظيف الاستراتيجي	الاستمرارية الشاملة في التنمية
النتيجة	استبدال المواقع الرئيسية	خطة التطوير والمهنة للموظفين ذوي القدرات العالية	أنظمة تطوير المواهب لجميع المهنيين
دورية	سنويا	سنويا مع خطة التنمية	باستمرار
مهنة	الانتقال إلى موضع أعلى، مع الحفاظ على الميزات الوظيفية لمنطقة العمل	بينية، بين الشُعَب وبين الأقاليم	مرن
كائن التأثير	المناصب الإدارية الرئيسية	موظفين محتملين عالية	جميع الموظفين
علاقات الموظفين	توافق على تصرفات المديرين	موافقة الإدارة	المشاركة المباشرة
المشاركين	قادة	مدراء	الموظفين ومديري المواهب والمديرين، إلخ.
تقييم	الأنشطة والإمكانات المهنية	تقييم التقدم	قدرة الموظفين، فضلا عن المساهمة في النشاط والنتائج التي تم الحصول عليها

يوضح الجدول أن هناك الكثير من القواسم المشتركة بين إدارة المواهب واحتياطي الموظفين وتخطيط التعاقب. ومع ذلك، تستند جميع هذه المستويات إلى مناهج مختلفة لتطوير الموظفين.

- تخطيط التعاقب يهدف إلى العثور على موظفين ذوي إمكانات عالية بين الموظفين، بالإضافة إلى تطويرهم للتعيين في مناصب مهمة.
- تخطيط بديل يشمل اختيار الموظفين الأفراد من أجل تسجيلهم في احتياطي الموظفين لاستبدال موظفي الإدارة.
- إدارة المواهب تنطوي على التكامل الكامل لتنمية القدرات في جميع أنحاء المنظمة.

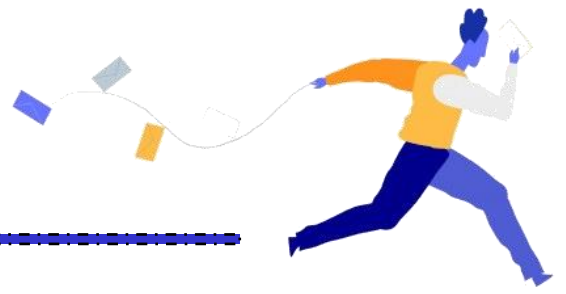
كل هذه المستويات لها نفس الهدف – اختيار وتطوير قدرات الموظفين. ومع ذلك، فمن الواضح أن هناك اختلاف كبير في النهج لهذه المسألة بين تخطيط الخلافة، واحتياطي الموظفين وإدارة المواهب.

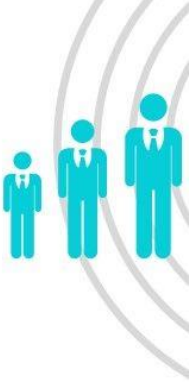
من يجب أن يشارك في البحث عن المواهب وإدارتها في المؤسسة؟

إذا قررت مؤسسة ما استخدام تكنولوجيا إدارة المواهب في أنشطتها، فمن الضروري أولاً فهم من يجب أن يعهد بهذه المهمة. لذا، فإن الشرط الأساسي هو أن يكون المدير (أو مجلس الإدارة) مسؤولاً عن تأسيس هذه العملية، بالإضافة إلى التحكم والمشاركة المباشرة في البحث والتطوير للموظفين.

يتم تنفيذ جميع الأعمال الرئيسية في هذا المجال من قبل موظفي إدارة شؤون الموظفين. من الجدير بالذكر أنه في مرحلة إنشاء العملية، من المستحسن توظيف مدير إدارة المواهب.

بالإضافة إلى خدمات الإدارة وإدارة شؤون الموظفين، فإن المدراء التنفيذيين مسؤولون أيضاً عن الأنشطة في هذا الاتجاه.





مراحل العمل

تشمل إدارة المواهب المراحل التالية من العمل مع موظفي المنظمة:

جاذبية	<ul style="list-style-type: none">• تبدأ هذه المرحلة بحقيقة أنه يجب على المديرين تشكيل جاذبية العلامة التجارية للمؤسسة. هذه اللحظة مهمة للغاية ، لأن كل شخص يرغب في العمل في منظمة لديها صورة وسمعة جيدة. بعد ذلك ، تحتاج إلى البحث عن موظفين واختيارهم لشغل وظائف محددة. كما تعلمون ، يمكن أن يتم البحث عن الموظفين داخل المنظمة (الداخلية) وتوجيههم إلى جذب المتخصصين الموهوبين من الخارج (خارجي).
تطوير المواهب	<ul style="list-style-type: none">• تشمل هذه المرحلة ليس فقط تدريب الموظفين في إطار عملهم المهني ، ولكن أيضا عملية التكيف (إذا تم قبول الموظف في المنظمة للمرة الأولى أو انتقلت إلى وظيفة أخرى) ، وتطوير الكفاءات الشخصية ، وما إلى ذلك.
عقد	<ul style="list-style-type: none">• هذه هي المرحلة الأصعب من العمل مع الموظفين في نظام إدارة المواهب ، حيث أن الإدارة لديها مهمة تتمثل في تهيئة جميع الشروط الضرورية في المنظمة التي من شأنها تلبية توقعات الموظفين ، فضلا عن تطوير نظام فعال لتحفيز وتحفيز العمل. لأنه دافع سيسمح للموظفين بالتعبير عن أنفسهم بشكل فعال ، والوفاء بالاحتياجات الشخصية ومساعدة المؤسسات على التطور.
برامج المواهب	<ul style="list-style-type: none">• بعد أن قامت الشركة باختيار وتدريب المتخصصين الذين تم الاعتراف بهم كمواهب ، يجب على الإدارة تحديد برنامج العمل معهم. بشكل عام ، تهدف جميع البرامج إلى:<ul style="list-style-type: none">• الدافع.• تنمية الكفاءات• التخطيط الوظيفي.

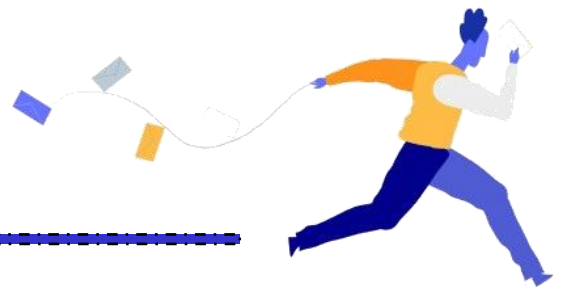
يجدر النظر في مثال على برنامج العمل الأكثر فعالية مع المواهب، التي تهدف إلى تطوير المتخصصين. لذلك، في البداية، تحتاج الشركة إلى اختيار وتحديد أكثر الموظفين كفاءة في الشركة.

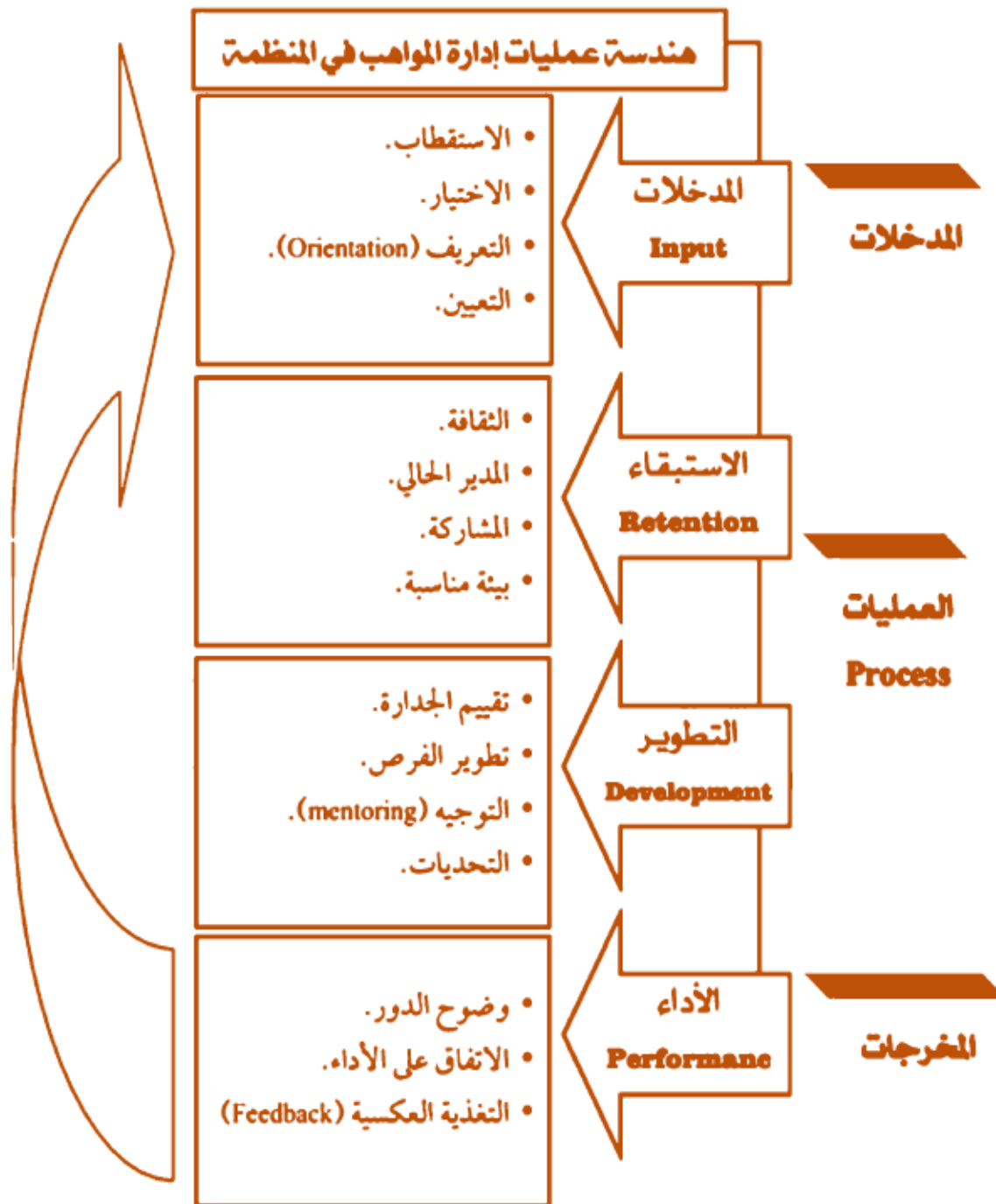
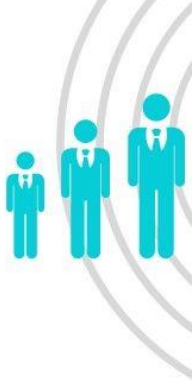
للقيام بذلك، يمكنك استخدام أدوات متنوعة (تقييم درجة ٣٦٠، اختبار، تقييم الأهداف الفردية، إلخ).

علاوة على ذلك، يخضع المشاركون المختارون في برنامج تطوير المواهب لإجراء تطوير لمهام محددة، بناءً على نتائج التقييم التي تم الحصول عليها.

❖ تطوير الموظفين يمكن أن يكون:

- عمودي (ترقية لكل خطوة في الموضع).
- أفقي (على سبيل المثال، نقل مدير التجزئة إلى موضع البيع بالجملة).
- ❖ التوسع من قبل موظف من ذوي الخبرة في وظيفة (ربما مع ظهور مهام واسعة النطاق أو إجراء الأنشطة العلمية).
- ❖ تطوير خطط تطوير الموظفين، مع مراعاة نقاط القوة والضعف الفردية الخاصة بهم. الحد الأدنى لوقت التطوير لموظف واحد هو عام عمل واحد.
- ❖ بعد كل عام من التطوير، يتم تقييم العمال. إذا لزم الأمر، يتم إجراء تعديلات على البرنامج الفردي. إذا لم يظهر الموظف أي نتائج ولا يسعى إلى التطوير بشكل مستقل، فإنه يتم استبعاده من البرنامج.
- ❖ يمكن اعتبار المرحلة الأخيرة من العمل مع المواهب تعيين الموظف في منصب مهم (أو تعيينه للمهام أو المهام الجادة). وبالتالي، من الممكن تشكيل "عمال نجوم" للعمال الذين سيحققون، في عملية التنمية، ما يمكنهم إنجازه من أصعب المهام لصالح تنمية المنظمة.

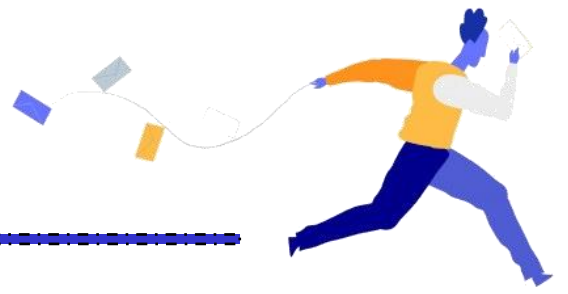




العلاقة بين إستراتيجية الموهبة واستراتيجية المنظمة



يقول الكاتبان "لوري ودانييل" بأن المدراء مولعون بمقولة أن: "مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية"، في حين أن الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف! ... هذا خطير لأنه بالنسبة للكثير من المنظمات، الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بوجودها بل بنجاحها، ولذلك يتوجب على المنظمات إتباع الإستراتيجيات المهمة في استقطاب واختيار وتنمية واستبقاء المواهب لصالحها، لذلك يجب ان يستند العمل الفعال مع الناس الموهوبين على إستراتيجية إدارة المواهب المستمدة من إستراتيجية المنظمة، حيث تحاول إستراتيجية إدارة المواهب ضمان أن الأشخاص الموهوبين الموجودين، المؤهلين، والملتزمين يساهمون في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويسمى هذا الإجراء بصندوق المواهب "Pool Talent".





عناصر رئيسية لبناء استراتيجية ادارة المواهب



أولاً: تخطيط القوى العاملة Workforce planning

ويقصد بذلك مراعاة إنشاء خطط القوى العاملة، مع تكامل خطط العمل، وإنشاء خطط التوظيف وال جذب، وتخصيص ميزانيات التعويضات. ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد مدى احتياج المنظمة للمواهب، ووضع الأهداف بوضوح. وعن طريق ربط استراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالشركة. وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه الشركة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد هذه الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

ثانياً: الاستقطاب والتوظيف Recruiting and staffing

وهي عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف المواهب، ويعتبر قراراً تنجح على أساسه المشروعات أو تفشل، وتخفق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل. تركز عملية التوظيف على طرق الفحص المستخدمة لخبرة وانتقاء عدد قليل من المرشحين الأقوياء من أعداد كبيرة من المتقدمين بسرعة وكفاءة.

خطوات جذب واختيار المواهب

يأتي الوصف الوظيفي كمرجعية فاعلة في قياس ملائمة المتقدمين للوظيفة. الوصف الوظيفي لا يتضمن فقط المهام والمسئوليات والمعرفة المهنية، وإنما أيضا السمات الشخصية للمتقدمين ومهاراتهم والقدرة على الإنجاز. عندما تقلل من أهمية القدرة على الإنجاز فإنك تفتح مجالا أمام اختيار أصحاب الوساطة أو من يميلون إلى الطاعة والإذعان ليس الابتكار والإنجاز.

الخطوة الأولى: تحديد المواهب المطلوبة

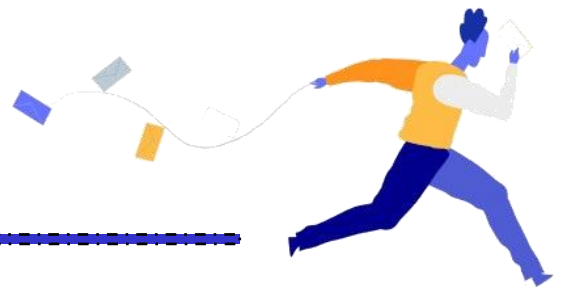
يجب أن تتضمن عملية اختيار الموظفين الجدد إجراء مناقشة بين المرشح للوظيفة وصاحب العمل يسمح فيها لكل طرف بتوجيه ما يحلو له من أسئلة بحرية، أهم ما يميز عملية الاختيار الناجح هو تكوين فكرة عميقة عن حياة الشخص محل الاختيار وتاريخه المهني، وأي شيء آخر. -ولا يرحب المرشحين العاديين أو غير الأكفاء بالأسئلة التي تتعلق بتاريخهم المهني بعكس الناجحين والموهوبين والمنجزين، ويعد هذا الأسلوب الأكثر نجاحاً لتجنب الاستعانة بأشخاص ضعاف الكفاءة.

الخطوة الثانية: الاختيار

ثمة اعتقاد شائع بأن تعيين أفضل الأشخاص يضمن للشركة الحصول على أفضل النتائج، ولكن هذه القاعدة لا تسري بالضرورة في كل الأحوال. ولذلك يتحتم على المديرين سؤال أعضاء فريق العمل للتأكد مما إذا كان كل منهم يشعر بأنه في المكان المناسب ولديه الحافز للإنجاز أم لا.

الخطوة الثالثة: الانتقاء أو الغربة

وإذا لوحظ تكاسل بعض المديرين القدامى عن متابعة فريق العمل التابع لهم بسبب افتقارهم للحماس وبقائهم في منطقة الاسترخاء فيجب غربة الاختيارات السابقة وإعادة النظر فيها لضمان استمرار الحصول على النتائج المرجوة.





القواعد العلمية والعملية لاختيار الموظفين الموهوبين

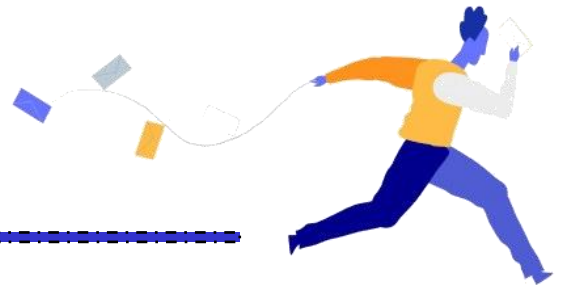
من البديهي أن يرتاح المدير لاختيار الموظفين الذين يشبهونه في الطباع وفي أسلوب العمل، لكن القواعد العلمية والعملية تختلف، فهذه عدة نصائح يقدمها الخبراء والمختصين للمدير لمساعدته في كيفية اختيار الموظفين الموهوبين:

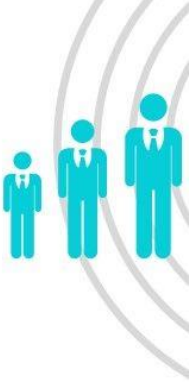
- ❖ لا تختَر موظفك على شاكلتك، بل عين الموظفين الذين لا تشعر بالراحة معهم، واختر من المرشحين من ينتقد نظام العمل بشركتك، إذا طبقت هذا الأسلوب المقلوب في الاختيار، فستصل بشركتك إلى قدر من التوازن في مواهب الموظفين وقدراتهم. وستجد لديك جميع السمات الوظيفية والشخصية التي تكمل بعضها بعضاً
- ❖ اختر الموظفين الذي يفضلون العمل طبقاً لأسلوبهم الشخصي وليس طبقاً لنظام العمل المستقر بالشركة، فالموظف الذي يعتقد أنه على حق رغماً عن نظام العمل لابد وأنه يتمتع برؤية قوية ومخالفة للسائد والمألوف في شركتك، ويصبح من الضروري استخدام رؤيته لاستكمال الرؤية الحالية ومعرفة أوجه النقص بها
- ❖ اختر الموظفين الذين يدافعون عن آرائهم بقوة ويعترفون بأخطائهم بسهولة
- ❖ وظف الموظف الموهوب وان كنت تظن أنك لا تحتاجه الآن، لأنك بذلك تحرم منافسك من توظيفه، فإذا وظفه منافسوك فإنهم يحرمونك منه لنفس السبب

تعيين الموظف الموهوب داخل المنظمة

داخل كل منظمة معاصرة يوجد مستويان تنظيميان يمكن أن يستوعبا الموظفين الموهوبين وهما المستوى التنفيذي والفني من ناحية، والمستوى الإداري والإشرافي من ناحية أخرى.

المستوى الإداري والإشرافي	المستوى التنفيذي والفني
<p>المهارات المطلوبة في هذا المستوى لا تكون عرضة للتآكل السريع. معظم مواهب هذا المستوى تتصل بالفعالية الشخصية والمهارات الاتصالية والقدرات القيادية، إلا أن دور الموظف الموهوب في هذا المستوى يكون أكبر تأثيراً من دور التنفيذي والفني فهو يؤثر على ثقافة الشركة ككل، فضلاً عن أن مواهب المنظمة في هذا المستوى تكون غير قابلة للتغير أو التطور بشكل كبير كما في حالة المستوى التنفيذي والفني، لذا يجب التدقيق في اختيار الموظف منذ البداية.</p>	<p>تكون المواهب والمهارات المطلوب توافرها في الموظفين في هذا المستوى عرضة للتآكل أو الاضمحلال، فالعديد من التطبيقات والبرمجيات والتقنيات الجديدة تظهر يومياً. فإذا ما عجز التنفيذي أو الفني عن مسايرة هذه التطورات لا يعود ذا قيمة كبيرة للشركة. يمكن قياس مواهب التنفيذي أو الفني طبقاً لتطورات السوق، دون الاعتماد على المواهب أو المهارات التي أظهرها منذ وقت تعيينه. فقد تكون الأمور قد تطورت والظروف قد تغيرت إلى درجة أصبحت معها مهارات الموظف ومواهبه لا تساوي شيئاً. وفي حالة اختيار المواهب في التنفيذيين والفنيين، يجب اختيار الأحدث والتأكد من أن الموظف يتمتع بمواهب تطوير الذات، ويمكن بعد ذلك صقله بالتدريب المستمر والخبرة.</p>





ثالثاً: التوطين On boarding

التوطين عبارة عن مبادرة تستهدف الموظفين الجدد لمساعدتهم في تقديم أفضل أداء لديهم بشكل عاجل، مع الاتصال الوثيق بمنظماتهم ومعرفة ثقافتها وفلسفتها. تمتد هذه العملية في نظام إدارة المواهب لأكثر من عملية توجيه للموظفين الجدد، بل تمتد إلى توفير مساكن لهم، واطاحة الفرص أمام الموظفين نحو الإبداع والتكامل في الشركة بشكل أسرع.

مستويات التوجيه On boarding

هناك ٤ مستويات للتوجيه ويطلق عليها CsE كيفية دمج العاملين الجدد بالمنظمة.

الإمتثال أو

التوافق **Compliance** هو اول مستوى في التوطين للموظفين ويشمل التعليم الأساسي والقواعد القانونية المرتبطة بالسياسات واللوائح.

التوضيح **Clarification**: يشير إلى ضمان أن الموظفين يفهمون أعمالهم الجديدة وكل التوقعات ذات الصلة .

الثقافة **Culture** وهي مستوى واسع يشمل منح الموظفين الشعور وفهم كل من القواعد التنظيمية على حد سواء الرسمية وغير الرسمية.

الاتصال **Connection** يشير إلى العلاقات الحيوية بين الأشخاص وشبكات المعلومات التي يجب أن توضع بين الموظفين الجدد.

ومن الواضح أنه عند توظيف الموهوبين فهو يوفر كثير من الوقت الذي تأخذه المنظمة في عملية التوجيه لأن تلك الفئة تتميز ببديهية وسرعة في التعلم واستقبال الأفكار والمعلومات أكثر من غيرهم.

رابعاً: إدارة الأداء Performance Management

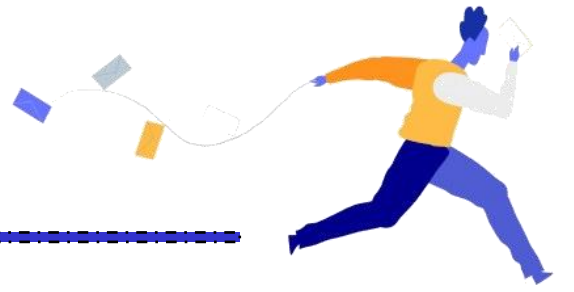
تشير هذه الخطوة إلى قياس الأداء، أي ما يتعلق بعملية التخطيط وإدارة وتقييم أداء العاملين مع مرور الوقت. هذه الخطوة مهمة في نظام إدارة المواهب لسبب بسيط، أن الإدارة لا تريد تعزيز الموظفين ذوي الفعالية الضعيفة حفاظاً على الأنصاف والعدل والمصداقية. من ناحية أخرى فإن نجاح الموظف في مهامه الحالية ليست ضمان أنه سوف يؤدي بشكل جيد في المستقبل حين يترقى في السلم الوظيفي وتتغير توقعات العمل منه. ولتكون هذه الخطوة فعالة في نظام إدارة المواهب، يجب أن يكون تقييم الموظفين استناداً إلى النتائج التي تحقق الإنتاجية الحالية وعلى الكفاءات والسلوكيات التي تظهر خلال العمل.

ويمكن تحديد نهج لإدارة الاداء يتمثل في:

- ❖ تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي
- ❖ السلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل
- ❖ تحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية
- ❖ وطالما يعتبر الموظف موهوب فيمكن إشراكه في عملية تقييم نفسه إما من خلال دعوته لعمل نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم

خامساً: التدريب والتطوير Training and Development

عملية التنمية بالتدريب والتطوير بحد ذاتها تعتبر نظاماً متكاملًا يستخدم لغة مشتركة بالمنظمة من أجل تطوير أداء العاملين وتعليمهم، ودعم أدوارهم ووظائفهم الحالية أو المستقبلية. تركز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات وقيم المنظمة التي يحملها أولئك الأفراد. تعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء، لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.





يهتم الموهوب بتطوير نفسه داخل المنظمة من خلال تحسين أدائه الحالي، والتطلع إلى المستقبل الذي يطمح إليه، بالإضافة إلى ما إذا كانت هناك مهارات فنية وسلوكية أو تحفيزية تتطلب التنمية.

وغالبًا تعتمد المنظمة على الموهوبين من أجل تدريب باقي كوادرها، وذلك لخبراتهم التي تفوق الآخرين وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة، مما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة.

سادساً... تخطيط التعاقب Succession Planning

تسعى المنظمات للتطوير والتغيير المستمر، وجزء من هذا التغيير هو تغيير مواقع الموظفين داخل الهيكل الإداري، يعتبر تخطيط التعاقب وظيفة مهمة تمكن المدراء من تمييز الموظفين، ويجب أن تتوافق مع خطط العمل لفهم ومطابقة الاحتياجات. والهدف من هذه العملية توفير وتحديد مجموعة من بدائل جاهزة للوظائف الرئيسية، وتوفير مسار وظيفي واضح المعالم.

يجب أن تكون لدي الإدارة دائماً إجابة على السؤال التالي: ماذا يمكن فعله إذا ترك فلان العمل؟ ... هذا يتيح فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لا تضطر للقيام بعمليات الإحلال، وسوف تتمكن في أغلب الأحيان من مكافأة الشخص بالترقية مع ترك بذلك فراغ آخر، لذلك فعلى الإدارة الاحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي، وأن تقوم بتحديثه باستمرار، وأن تقوم بتسجيل التعاقب الوظيفي المحتمل لكل وظيفة أساسية لديها.

سابعاً... التعويضات والمنافع Compensation and Benefits

يرى الموهوبون بأن على المنظمة ان تدفع لهم وفقاً لمعايير السوق، بالإضافة إلى حاجتهم للمكافآت التي تعتمد على أدائهم سواء أكانت مالية أو غير ذلك. تعتبر أنظمة الحوافز والمكافآت جزءاً من استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالأفراد لديها، ولكن الكثير من المنظمات قد تخطأ عند اتباع مثل هذا الأسلوب، في بعض الأحيان قد تزيد المنظمات من نظام التعويضات لتجنب فقد المواهب ولكن هذا قد يشعر الموظفون الباقون بعدم العدالة.

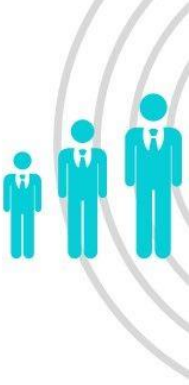
وفي بعض الحالات الأخرى تحاول بعض المنظمات التمييز بين الموظفين عن طريق تقسيمهم إلى قطاعات، تقترح نظام مكافئة مختلف لكل من القطاعات المختلفة، أو عن طريق استخدام التدرج في تقييم الأداء. تعتبر هذه العملية هي عنصر مكمل لإدارة المواهب، حيث تضع المنظمة خططاً للتعويضات عن طريق إدارة الأداء، هذه التعويضات مثل الحوافز، والمنافع كلها تتوافق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال.

يجب أن تحرص المنظمات أو المؤسسات على تقديم مزيج تعويضي مناسب لموظفيها لتحافظ عليهم. والمزيج التعويضي هو العناصر التي تقدمها الشركة لموظفيها الفعليين والمحتملين لاجتذابهم ومنعهم من التسرب إلى المنافسين وهو يشمل الراتب والمكافآت والجازات والحوافز وأسلوب المعاملة. ويجب النظر إلى المزيج التعويضي من وجهة نظر الموظفين وليس الإدارة، فالمزيج التعويضي هو ما يتوقعه الموظف من الشركة.

ولمنح الموظفين الموهوبين مزيجاً تعويضياً قوياً ومؤثر يجب أن تقدم المنظمة لهم ما يلي:

- **معاملة مميزة:** نتيجة لانسام الموظف الموهوب بالذكاء والنباهة، فإنه يريد أن يُحتفي به وتُمتدح إنجازاته، فبينما قد يقوم بعض المدراء بضبط عطائهم المالي والمعنوي للموظفين العاديين حتى لا يمتلكهم الغرور، فإن هذه المعاملة لا يجب أن تمتد إلى الموظفين الموهوبين، فما أكثر حالات تسرب الموظفين الأكفاء إلى المنافسين نتيجة عدم تمييزهم عن الآخرين
- **عمل مثير:** يحجم الموظف الموهوب عن القيام بأعمال عادية ويعشق الأعمال الاستثنائية التي تتحدى ذكائه، فلا تكلف الموظف الموهوب بأعمال روتينية يضيع فيها وقته وجهده، بل كلف بها الموظف العادي، ويجب أن يقتصر عمل الموظف الموهوب على المجالات الهامة التي تحتاج إلى ابتكار واتخاذ قرارات سريعة
- **فرصة لتطوير المهارات واكتساب الخبرات:** إذا كانت هناك وظيفة يتجنبها الموظف الموهوب، فهي تلك التي لا يتعلم منها شيئاً، فهو يريد الارتقاء بمهاراته وصقل مواهبه. وقد تبين أن معظم الموظفين





الموهوبين يقضون أوقاتاً طويلة في العمل لأنهم يجدون متعتهم في العمل وتطوير مهاراتهم

- **مرونة واستقلالية:** يمنح الموظفون الموهوبون شركاتهم أكثر مما يستطيع أي موظف عادي. وفي المقابل يتوقعون من شركاتهم أن تمنحهم أكثر من العاديين، فإذا لم يمنح الموظف الموهوب استقلالية وحرية أكبر فتعتبر مخاطرة بأن يتحول إلى موظف عادي، فبعض الشركات الجاذبة للمواهب تطلب من موظفيها الالتزام بالعمل لعدد معين من الساعات يومياً بغض النظر عن توقيتاتها مثل (١٠ ساعات) وبعضها الأكثر مرونة يكتفي بأن يحدد لهم عدد ساعات عمل أسبوعية (٦٠ ساعة مثلاً) بل وشهرية أحياناً (٤٠ ساعة شهرية) دون أن تثقل عليهم بالزامهم بتوقيتات محددة للدوام.

- **أفضل من المنافس:** يجب أن يتضمن المزيج التعويضي تسهيلات أفضل مما يقدمه المنافسون، يجب على المنظمة أن تدرس ما يقدمه منافسوها إلى موظفيهم الموهوبين، وتقدم أفضل منه. تنتقل أخبار هذا المزيج بين الموظفين الموهوبين وتتسلسل إلى الموظفين الموهوبين لدى المنافسين، لذلك يجب أن يصمم المزيج التعويضي بنظرة تسويقية.

- **نظام عادل للثواب والعقاب:** يجب تقييم الموظفين الموهوبين على أساس إنجازاتهم الحالية والمستقبلية. ففي كثير من الأحيان تكون القيمة المستقبلية للموظفين الموهوبين أكبر كثيراً من القيمة الحالية لهم. بحيث يصنف الموظفين إلى عاديين ومتميزين وغير مقبولين من ناحية الأداء والعطاء. مع مراعاة مكافأة الأداء المتميز لا العادي، ومعاقبة الأداء المتدني جداً، وتجنب معاقبة أو مكافئة الأداء العادي.

ثامننا... الاحتفاظ Retention

ما من شك أن الاحتفاظ بالموظف الموهوب لهو أمر تواجهه العديد من العقبات، أهم تلك العقبات رغبة الموظف في تطوير ذاته فيبحث عن فرصة عمل أفضل في مكان أكبر. لذلك تكمن المشكلة في إمكانية المنظمة إنشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحلمون بالعمل فيها.

تدرك المنظمات ضرورة إبقاء الموظف الموهوب كأساس للمنافسة، وترى كثير منها أن استراتيجية الاحتفاظ تتكون من خمسة عشر عاملاً منها التعويضات والمنافع، المكافآت وإدارة الأداء، توفير احتياجات العاملين، إستراتيجيات توفير رضا العاملين، برامج التدريب المتبعة بالإضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح استراتيجيات العمل وغير ذلك.

كل عامل من هذه العوامل يشمل مجموعة من العناصر، مثلاً التعويضات والمزايا يمكن أن تشمل على خيارات امتلاك أسهم، وجود التخطيط التنظيمي يمكن أن يشمل على التعليم والتدريب المجاني من أجل المستقبل الوظيفي. وبشكل عام يجب أن تكون هذه العناصر مرنة وقابلة للتطبيق.

تأتي عملية الاحتفاظ بالموهوبين متوازياً لجميع الخطوات التي تم ذكرها سابقاً في عملية إدارة المواهب، وتأتي جميعها مكتملة لبعضها البعض.

أهمية الاحتفاظ بالموظف الموهوب:

هناك فوائد عدة يمكن الحصول عليها من خلال الاحتفاظ بالموهوبين لأطول فترة ممكنة من هذه الفوائد:

- عملية استقطاب أفراد جدد عملية باهظة التكاليف، مع صعوبة اكتشافهم إن كانوا متميزين
- الرغبة في إدامة الاستثمار من كفاءة العنصر البشري والاستفادة من عوائد مثل هذه العقول
- معدل دوران العمالة يؤثر في معنويات الفريق
- تتعرض العلاقات مع العملاء إلى الضرر إذا كان هناك معدل دوران مرتفع
- زيادة معدل دوران الموهوبين يخفض معدل تطوير الإنتاج والإبداع
- بالإضافة إلى ذلك الاحتفاظ بالموهوبين يحرم المنافسين من الوصول إليهم بالتالي اجتذابهم والاستفادة منهم



الموتعة =

+ المهارات المناسبة
الوظيفة المناسبة + المكان المناسب



تطوير إدارة المواهب

خطوات يجب تنفيذها لتطوير إدارة المواهب

أبرز ه خطوات يجب على كل شركة اعتمادها للاستفادة بشكل كامل من مواهبها.

١-الموهبة يجب أن ترسم استراتيجية الشركة

يعتقد العديد أن الاستراتيجية العامة يجب أن تكون العامل الأساسي الذي يحدد خيارات الشركة فيما يتعلق بنوعية المواهب التي يجب أن تستهدفها، لكن الأمر لا يجب أن يكون مباشراً بهذه الطريقة، ففي العديد من الحالات يكون للمواهب الموجودة والقدرة على إدارتها الدور الأكبر في رسم سياسة الشركة حيث أن وضع استراتيجية غير قابلة للتطبيق نظراً لعدم إمكانية الحصول على المواهب أو إدارتها بشكل صحيح يعد وصفاً مثالية للفشل.

٢-الأجر المناسب مع المهارات

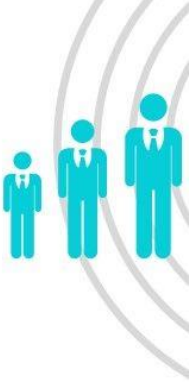
من المنطقي في المؤسسات التقليدية أن تدفع للموظفين لقاء العمل الذي يقومون به لكن الأمر لا ينطبق على الشركات الأخرى التي تعتبر المواهب أحد أهم أساساتها، حيث يجب في هذه الحالة أن يكون الأجر متناسباً مع المهارات التي يملكها الشخص وليس مقدار العمل الذي ينجزه. إضافة لذلك، تعتمد قيمة الشخص في المجال الذي يعمل فيه على المهارات والخبرات التي يتمتع بها ولذا فعندما تنوي شركة ما تعيين إحدى المواهب ضمن طاقمها فإنها تبحث عن قيمته في نفس المجال وما تنطوي عليه هذه القيمة من مهارات يمتلكها.

٣- القيام بإدارة المواهب وليس تقييمها

تواجه أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها المنظمات انتقادات كثيرة نظراً لفشلها في تحفيز وتطوير الأشخاص، وهناك العديد من الأسباب لذلك والتي من أهمها أنها لا توفر بيئة مناسبة لأداء يدعم التطور والتعلم ولا تستطيع جذب المواهب الراغبة باكتساب المهارات وتقديم أداءٍ على مستوى عالٍ.

وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه من خلال تقييم المشرف السنوي على عمل الموظفين بل يمكن الوصول إليه في حال كان لدى الأشخاص أهداف منطقية يحصلون على الجوائز والمكافآت في حال تحقيقها ويتلقون النصائح المستمرة فيما يتعلق





بتطوير مهاراتهم وأدائهم، وهذا يتطلب حواراً دائماً ودورياً بينهم وبين نظرائهم ومدراءهم.

ع-عدم التعميم

في المؤسسات البيروقراطية هناك سياسة عامة تركز على معاملة جميع الموظفين بشكل متساوٍ تماماً بغض النظر عن الاختلاف في مهاراتهم وذلك من أجل العدالة بين الجميع، لكن هذه الطريقة أثبتت أنها غير ناجحة فنحن نعيش في عالم يزداد فيه التنوع بين الأفراد بشكل كبير يوماً بعد يوم وتختلف فيه مفاهيم العدالة.

وأفضل طريقة للتعامل مع ذلك هو معاملة كل شخص بشكل مستقل وذلك من خلال السماح للأفراد باختيار المكان الذي يرغبون بالعمل فيه وكيفية مكافأتهم ومن يرغبون بالعمل تحت إشرافه، ورغم أن ذلك قد يكون معقداً بعض الشيء إلا أن تقنية المعلومات الحديثة سهلت بشكل كبير إمكانية تعديل طريقة العمل مع الأخذ بالحسبان المهارات والمواهب الفردية.

ه-إنشاء أنظمة موارد بشرية مرنة.

يتغير العالم بشكل متسارع وكذلك الأمر بالنسبة للحياة المهنية والعملية الأمر الذي يترك أثره بشكل واضح على كيفية إدارة المواهب، حيث يجب أن تكون هذه الإدارة مرنة وقابلة للتغيير كما تتغير التقنيات واستراتيجية الشركة من حين لآخر، ويعود جزء كبير من هذه المرونة في إدارة المواهب إلى الابتعاد عن فكرة العقود طويلة الأمد والمحافظة على الأشخاص أنفسهم في مكان العمل.

وبشكل أدق، يجب على المؤسسات أن تخبر أفرادها بأن بقائهم مع المؤسسة يعتمد على قدرتهم على التأقلم وتقديم أداء جيد بطرق تدعم الاستراتيجية العامة، ويجب تنبيههم إلى أن التغييرات قد تكون مطلوبة وقد تتطلب تعديلاً في مهاراتهم وطبيعة العمل المترتب عليهم.

كيفية تطوير المواهب الموجودة لديك..

تحديد أصحاب الأداء المتدني

تحتاج المنظمات لتحديد نقاط الضعف لديها من أجل بناء استراتيجيات قوية. قد يكون بعض الموظفين لطفاء، ولكنهم لا يضيفون قيمة كافية لمؤسستك. والحل الأفضل للشركة هو اتخاذ القرار الصارم بالسماح لهم بالرحيل. إذا قمت بالاحتفاظ بهم، لا يعد لدى أصحاب الأداء الثانوي والأداء الأفضل حافزا لتجاوز حدود معدل الأداء الوظيفي- سيرون أن العمل الرديء محتمل ومقبول على حد سواء.

التقييم الوظيفي والملاءمة الإدارية

عند تحديد من هم أصحاب الأداء المتدني لديك، من المهم فهم الأسباب وراء افتقار الانتاج.

هناك أكثر من مقياس وتقييم يساعد في الإجابة على الأسئلة التالية الشائعة:

- هل يملك الموظف الصفات المطلوبة لهذه الوظيفة؟
- هل يمكن للموظف الانسجام مع الفريق؟
- كيف يستجيب الموظف للتوتر؟
- كيف يمكنني تحفيز الموظف بشكل أفضل

هذه المقاييس تقييم مدى ملاءمة الفرد لوظائف محددة في المؤسسة الخاصة بك. وتتميز بتقنية "الملاءمة الوظيفية"، حيث يمكنك من تقييم الفرد ومقارنته بالصفات المطلوبة للأداء الناجح في وظيفة محددة. يتم استخدامه في جميع مراحل دورة حياة الموظف لعملية التعيين، والتأهيل، والإدارة، والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

بالإضافة الى انها يكشف عن جوانب من شخصية الفرد يمكن أن تؤثر على مدى ملاءمته مع المدير، وزملاء العمل، والفريق، وكذلك أدائه في العمل. ويتم استخدامه بشكل أساسي لتحفيز وتوجيه الموظفين، وتسوية نزاعات ما بعد عملية التوظيف، والقضايا المتعلقة بالأداء.





التخطيط الاستراتيجي

"الفشل في التخطيط هو التخطيط للفشل".

تعيين الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق النتائج المتوقعة يسمى التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. يساعد هذا المنهج المؤسسات على فهم مكانتهم الحالية، وتنبؤ الفجوات في الموهبة، واتخاذ الخطوات اللازمة للحد من هذه الثغرات. تنظر المنظمات حالياً لهذا المنهج كعملية تجارية أساسية التي غالباً ما يتم التعامل معها من قبل إدارة الموارد البشرية، ولكن من أجل تحقيق نتيجة ناجحة من خطة القوى العاملة الاستراتيجية. ومن المهم ضرورة انجاز القادة للعملية بشكل مسبق والحصول على ملكيتها.

ترتكب المنظمات خطأ فادحاً بافتراض أن لديهم الأفراد المناسبين مع القدرات اللازمة. والحقيقة هي أنهم قد يستغرقون عدة أشهر، إن لم يكن سنوات، للحصول على الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة، وهذا يمكن أن يؤخر تنفيذ الفكرة الأنسب من الاستراتيجية بشكل جدي. لقد قمنا باستطلاع خبرائنا وطلبنا منهم تحديد عملية الإدارة الاستراتيجية البسيطة والواضحة للقوى العاملة.

تأسيس مكانة العمل التجاري الخاص بك

عليك معرفة استراتيجية العمل الخاصة بك، وتأثير تلك الاستراتيجية، قبل أن تتمكن من وضع خطة ذات معنى للقوى العاملة.

من أجل بناء خطة القوى العاملة الاستراتيجية (SWP) فإن الخطوة الأولى هي أن يكون هناك فهم واضح لاستراتيجية عملك. في نهاية اليوم، تكون قوى العمل لديك موجودة لتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق نتائج الأعمال المتوقعة. لا بد من تفهم عناصر استراتيجية عملك التي سيكون لها التأثير الأكبر على استراتيجية موهبتك بما في ذلك:

- مجالات عملك التي ترغب بتنميتها
- مجالات عملك التي ترغب بالحفاظ عليها ولكن زيادة ربحها
- مجالات عملك التي ترغب بتصفيتها أو تركها

ماذا تعني هذه الاستراتيجية المتغيرة بالنسبة للأعمال التجارية؟

يفشل التغيير الاستراتيجي عندما لا يعرف الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ التغيير ما يتعين عليهم القيام به بشكل مختلف من أجل دعم الاستراتيجية الجديدة. وفقا للسؤال أعلاه؛ هو سؤال مهم يجب فهمه على المستوى التنفيذي، ومستوى وحدة الأعمال، والمستوى التشغيلي الأممي. يخلق هذا التفكك الاضطراب والنزاع والتوتر، ويدفع أيضا أفضل الأفراد للفشل. تأكد من التفكير مليا بالتفاصيل التنفيذية للاستراتيجية الخاصة بك، حيث لديك ما يكفي من الحقائق والدعم لاتخاذ قرار جيد.

إلى أي مدى، وما مقدار السرعة؟ عليك معرفة المدى ومقدار السرعة حيث يمكنك التحرك بشكل منطقي. الأمر يتطلب بعض الوقت، والمال، والفكر لتصميم وبناء البنية الأساسية للتكنولوجيا، ومنشآت الإنتاج، والقدرة على التوزيع. وبالمثل، يستغرق وقتا طويلا للحصول على مصدر المواهب وتوزيعها وتدريبها، بشكل أدق؛ عندما تتطلب قوى العمل الخاصة بك مهارات خاصة أو أوراق رسمية، أو عندما تقع وظائفك في المنطقة الفقيرة المواهب أو ذات القدرة التنافسية العالية.





فهم وجهة سوق العمل

استطلاع السوق يساعدك على تحديد إمدادات وقيود المواهب

لنتمكن من بناء خطة قوى عاملة استراتيجية موثوقة؛ عليك تفهم سوق العمل للوظائف اللازمة لدفع الاستراتيجية الخاصة بك؛ ومن خلال ذلك ستتمكن من معرفة مقدار الوقت الذي ستستغرقه لملء وظيفة، والراتب الذي يجب أن تتوقعه للوظيفة، والتحديات المحتملة لملء هذه الوظيفة.

تشمل العوامل المشتركة التي تؤخذ بعين الاعتبار ما يلي:

١. توقعات الاقتصاد الكلي- الاقتصاد النابض بالحياة والمتزايد عادة ما يزيد الطلب على المواهب ويزيد من تكلفة العمالة. وبالمقابل؛ التحديات الاقتصادية في كثير من الأحيان تزيد من إمدادات أفضل المواهب والقدرة على تحمل تكاليفها.
٢. الاتجاهات الديموغرافية - الفئة العمرية للقوى العاملة المتوفرة يمكن أن تكون مؤشرا على قدرة وتوافر القوى العاملة في المنطقة. لذلك قد يكون من المفضل تحديد مكان عمل تكنولوجي بالقرب من مدينة جامعية خلافا لمجتمع أفراد متقاعدين.
٣. التغييرات التنظيمية - فكر حول ما يمكن أن يحدث لو عرضت الحكومة فجأة رعاية صحية شاملة. قد يختار الأفراد العاملون دخول مجال الأعمال التجارية بشكل مستقل لصالح منظمات أكبر بسبب الميزات الصحية، وبالتالي تغيير مزيج العمالة.
٤. اتجاهات تنقل المواهب داخل مجال العمل الخاص بك، من يتنقل، وأين ينتقلون، ولماذا؟ قد يكون ذلك بسبب العديد من العوامل الخارجية مثل أمان وظيفي أفضل، أو أجر أفضل، أو فرصة للقيام بعمل أكثر متعة.

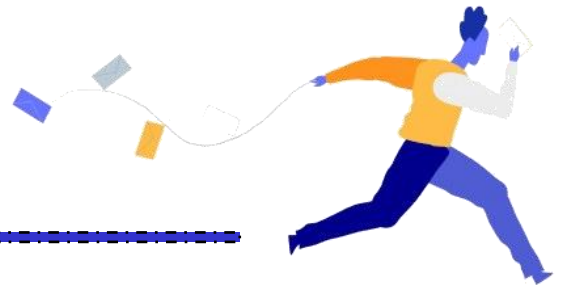
تحديد احتياجات المواهب المستقبلية

استراتيجية العمل تحرك التصميم التنظيمي والوظيفي

ستقوم بتصميم التنظيم والوظائف اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بمجرد ترجمة استراتيجية العمل الخاصة بك للاحتياجات التشغيلية. إذا كنت على خلاف ذلك بالمنظمة وفرص العمل الخاصة بك كما هي الآن، يمكنك تحديد الوظائف التي ستحتاج إليها لإنشاء، والوظائف التي ستحتاج إليها للتخلص التدريجي، والتوقيت الأمثل لعملية الانتقال الخاصة بك.

قد يتألف تحديد الموهبة من جزئين؛ فني وعلمي، كما هو الحال مع معظم الجهود التنبؤية. نحتاج لتقديم بعض الافتراضات عند وضع الاستراتيجيات العملية الخاصة بنا، وكلما خططنا أبعد من ذلك، كلما أصبحت تلك الافتراضات أكثر غموضاً. وبدلاً من التورط في المجالات الصغيرة، نوصي بالتركيز أولاً على الأدوار الأساسية وشرائح الموظفين.

الأدوار الأساسية	شرائح الموظفين الأساسيين
هناك وظائف حيوية لاستراتيجية العمل المستقبلية الخاصة بك. إذا لم يكن لديك خطة قوية لملاء هذه الأدوار مع الأفراد المؤهلين، لن تنجح استراتيجية العمل ببساطة.	قد تشمل العاملين الناضجين، والأقليات الظاهرة، وأعضاء جين Y، والمجموعات العرقية، والموظفين القديرين والمتأصلين وغيرهم. قد يكونوا ذوي أهمية استراتيجية لبعض المؤسسات التي تحتاج لتلبية متطلبات أنواع معينة من العقود أو المنح الحكومية، أو التي ترغب في تلبية احتياجات فئات العملاء الرئيسية.





تقييم المخزون الحالي الخاص بك من المواهب

تحتاج إلى فهم مدى استمرارية المواهب في مؤسستك.

من الأول؟ وماذا بعد؟

بمجرد فهم الطلب في المستقبل، ومقدار التغيير المطلوب، والتوقيت الأمثل لهذا التغيير، عليك القيام بجرد المواهب القائمة. سيساعد ذلك على تحديد كيفية نقل الأفراد إلى أدوار جديدة في نهاية المطاف. وسيعطيك أيضا نظرة ثاقبة حول الأفراد غير الملائمين في المنظمة الجديدة، وسيساعدك على وضع خطة للتخلص من ذلك.

هناك ثلاثة أسئلة أساسية تحتاج إلى إجابة:

١. إلى أي مدى "سيتلاءم" الموظف مع الوظيفة الجديدة؟

تحتاج إلى معرفة ما إذا كان/ كانت لديهم السلوكيات والاهتمامات للعمل المنتج في هذه الوظيفة. على سبيل المثال، إذا كانت الوظيفة الجديدة تتطلب من الموظف التفكير بشكل استراتيجي أكثر وبشكل تكتيكي أقل، فهل يملك الموظف السلوكيات والرغبة في القيام بتلك القفزة؟ إذا كان الموظف لا يتناسب جيدا، يمكنك وضعه في عمل مختلف أكثر ملاءمة له.

٢. هل يملك الموظف المهارات اللازمة لأداء الوظيفة الجديدة؟

يعد تعليم المهارات أسهل بكثير من تغيير السلوكيات. ومع ذلك، عليك معرفة ما هي المهارات يحتاج المتعلم لاكتسابها وكم يستغرق من الوقت للحصول عليها. هذا يساعدك على التركيز على الاستثمارات التدريبية الخاصة بك بحكمة أكثر. وهناك عدد من التقييمات الفعالة جدا لمساعدتك في الإجابة على هذه الأسئلة.

٣. كيف يتم انتقال المواهب الحالية في مؤسستك؟

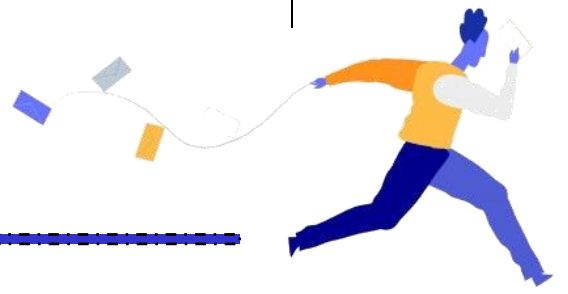
تحديد الفجوات المتعلقة بالمواهب والاستراتيجية الخاصة بك لإغلاقها

أسئلة التخطيط الاستراتيجي السابقة: ماذا؟ متى؟ وكيف؟

بمجرد الانتهاء من تقييم مخزون المواهب الداخلية الخاصة بك وفهم الوظائف اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة الخاصة بك، يمكنك تحديد الثغرات الخاصة بك، وتحديد الإطار الزمني لإغلاق هذه الفجوات، وإنشاء أساليب تكتيكية محددة لسد الثغرات.

لديك أربعة خيارات تسعى إليها لملء هذه الأدوار:

البناء:	تطوير المواهب الداخلية الخاصة بك يساعدك على بناء ثقافة متماسكة ويبعث رسالة قوية إلى موظفيك بالتزامك بها. ويخفف ذلك أيضا من الخطر لأنك تعرف الموظف، والموظف يعرفك أيضا، وقد يكون الانتقال سريعا نسبيا.
الارتداد:	إعادة توزيع المواهب من فرص العمل السابقة أو الزائدة عن الحاجة، وكذلك الأفراد الذين لا يتناسبون تماما مع الوظائف الجديدة التي قد يكونوا مؤهلين إليها، وقد يعني ذلك أيضا انتقال الموظفين من المنظمة تماما.
الشراء:	توظيف المواهب الخارجية. قد يكون ذلك مكلفا، وبطيئا، ويحتوي على المخاطرة. في حال مشاركة أخصائي التوظيف، تكون العملية طويلة، والعناية الواجبة تستغرق المزيد من الوقت، ولا يزال من الصعب التنبؤ فيما إذا كان التعيين الخارجي سينجح في المؤسسة الخاصة بك
الاقتراض:	شراء العمالة الطارئة أو التعاقدية. وتعد عملية شائعة بشكل متزايد للمشاريع الجديدة لأنها مرنة للغاية وتسمح لك بالتجربة قبل الشراء.





تنفيذ العملية

العملية هي الكلمة المفتاحية للتذكر

علينا أن نضع في اعتبارنا أن التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة هو عملية وليس حدثا لمرة واحدة. كالعلاقات التجارية الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو سيجما السداسية، يتطلب التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة عقلية متطورة مستمرة. من خلال وضع نهج موحد لكل خطوة، ونهج لمشكلة الأعمال الهامة والصعبة، فإننا نعمل على الحد من الأخطاء ونتفهم العوامل التي تقود النجاح بشكل أفضل. وهذا يقلل في النهاية من التكاليف ويعمل على زيادة الفعالية.

لنجاح جهود تخطيط القوى العاملة الاستراتيجية:

١. الرعاية التنفيذية الآمنة العالية المستوى
٢. لا تحاول تنفيذ العملية بالكامل في وقت واحد
٣. إنشاء وتتبع المقاييس الرائدة

أجيال إدارة المواهب

في أحد التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة وهو (Jack Wilish) الرئيس التنفيذي المتقاعد لشركة جنرال إلكتريك GE، قال: إن الخطأ الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ إستراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني، وعقلية الجيل الأول.

فما هي هذه الأجيال؟ وكيف يتم تصنيف إدارة المواهب على أساسها؟

١. الجيل الأول:

يقتصر الهدف الإستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات وسلاحهم الوحيد كان راس المال، وكلمة السر أو مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع. أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين بتعيين الموظفين، ويقتصر على مهام إدارة الأفراد لا إدارة الموارد البشرية كما ورد سابقاً.

٢. الجيل الثاني:

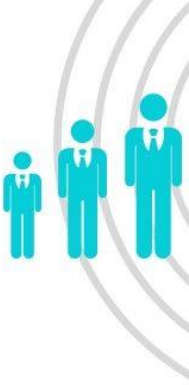
كانت غايتهم الاستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما أعز الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات المحورية (Core Competencies) وكلمة السر أو مفتاح التميز هو التسويق. وكانت مهام هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية، فتقوم بمهام الجيل السابق وتضيف إليها مهمتين هما، (اختيار الموظفين ثم تدريبهم)، وغرض التدريب هو الموازنة بين الكفاءات المحورية وراس المال البشري المتاح.

٣. الجيل الثالث:

الغاية الاستراتيجية لديهم هي بناء مؤسسة قادرة على التعلم (Learning organization) أما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية وكلمة السر هي مواهب الموظفين.

وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء راس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما، (إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للشركة أو المنظمة، والبحث عن المواهب).





قيمة إدارة المواهب في المنظمات

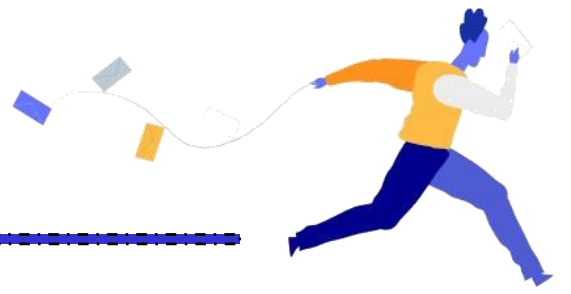
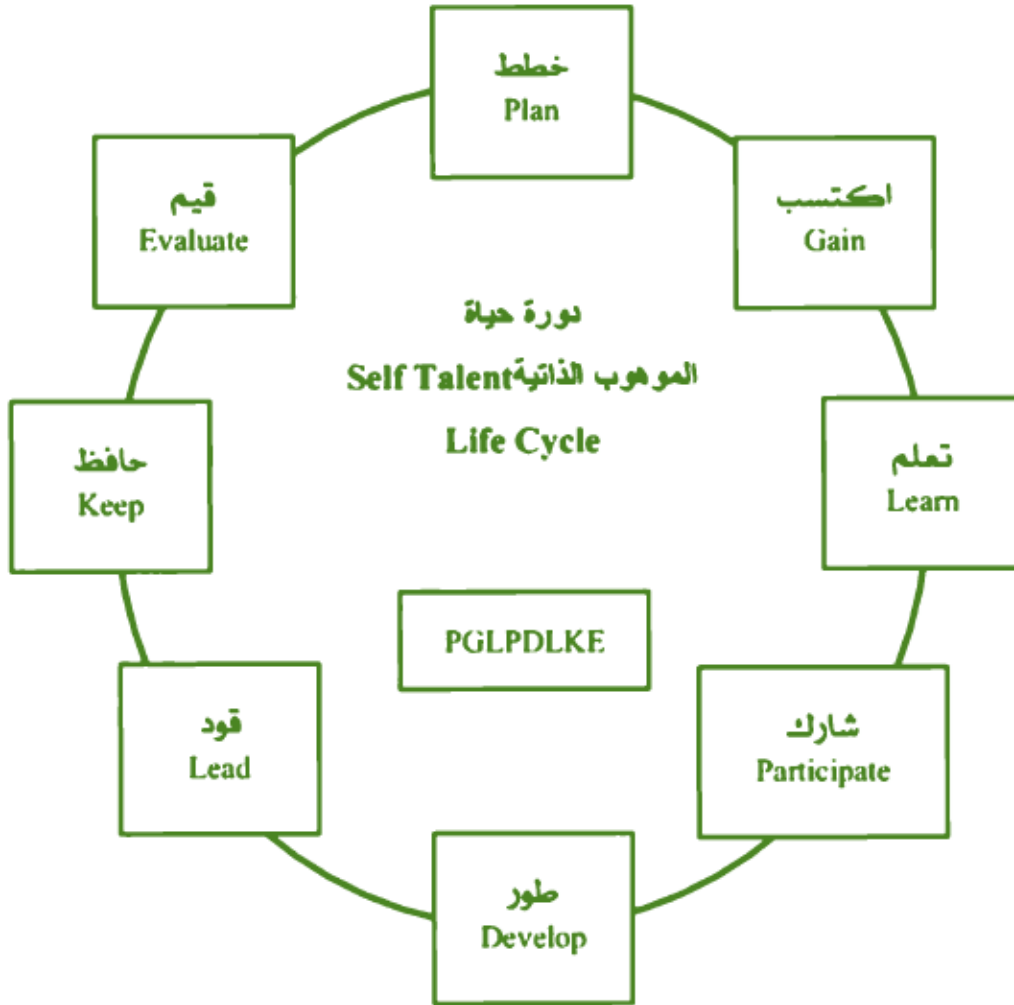
وظلت ظاهرة كالمواهب البشرية دائماً في مجال رؤية المديرين. حاول العديد من العلماء تحليل مدى فعالية نهج إدارة شؤون الموظفين من حيث تطوير إمكانات الموظفين. العديد من الدراسات تتلخص في حقيقة أن الإدارة القائمة على تطوير واستخدام القدرات الشخصية للعمال تؤدي إلى تحسن في أنشطتهم والاهتمام بالقضية المشتركة. وبالتالي، يصبح من الواضح أن برنامج إدارة المواهب ليس مثيراً للاهتمام فحسب، ولكنه فعال للغاية أيضاً.

يدرك العديد من المديرين حقيقة أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي لكي يعمل الموظفون بلا أنانية لصالح المنظمة. نحتاج أيضاً إلى حوافز روحية من شأنها أن تشجع المحترفين على تكريس أنفسهم للعملية.

نظام إدارة المواهب قادر على حل مشكلتين في وقت واحد:

١. لمصلحة الموظفين وتحفيزهم. عندما يقيم شخص ما ويجد فيه تلك المواهب التي يستطيع أن يدركها في مكان العمل، يبدأ في التمتع بعملية المخاض. وبعبارة أخرى، يشعر الموظف أن المؤسسة بحاجة إليه، وأن الآخرين بحاجة إلى مواهبه.
٢. زيادة الإنتاجية. لا يخفى على أحد أن العامل المحفز والمحفز يعمل بكفاءة أكبر. إنها كفاءة عمل الموظفين التي تؤثر على الرفاهية الاقتصادية للشركة.

الدورة الذاتية لحياة الموهوب



الموهبة =
القدرات × المشاركة × الالتزام

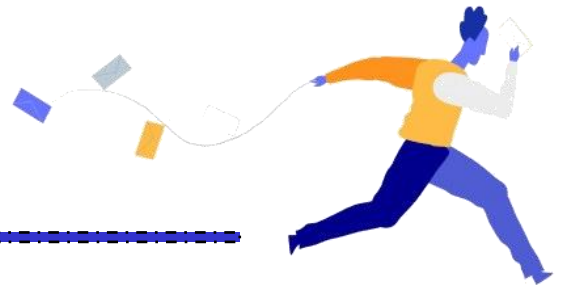
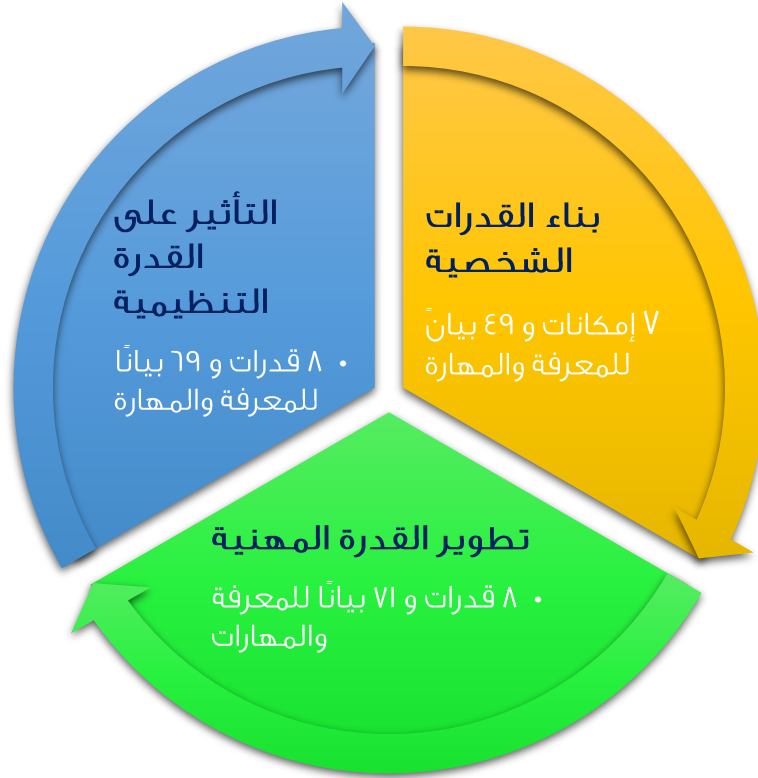


تنمية قدرات المواهب

نموذج تنمية قدرات المواهب

إطار عمل قائم على البحث مصمم لتحديد المواهب، يحتاج محترفو تنمية المواهب إلى مزج المعرفة والمهارات من ثلاث مجالات لتكون أكثر فعالية. ينظم القدرات في ثلاث مجالات

- ❖ بناء القدرات الشخصية
- ❖ تطوير القدرة المهنية
- ❖ تأثير القدرة التنظيمية.



بناء القدرات الشخصية

٧ قدرات و٤٩ بياناً للمعرفة والمهارة

يجسد هذا المجال من الممارسات القدرات التأسيسية أو التمكينية التي يجب أن يمتلكها جميع المتخصصين العاملين ليكونوا فعالين في عالم الأعمال. هناك حاجة إلى هذه المهارات الشخصية إلى حد كبير، والتي تسمى غالباً المهارات الشخصية، لبناء ثقافة فعالة أو ثقافة جماعية وثقة ومشاركة تنظيمية أو جماعية.

الاتصالات

8

الذكاء العاطفي واتخاذ

القرار 8

التعاون والقيادة

10

الوعي الثقافي

والإندماج 6

ادارة مشروع

6

الامتثال والسلوك

الأخلاقي 7

التعلم مدى الحياة

4

الاتصالات:

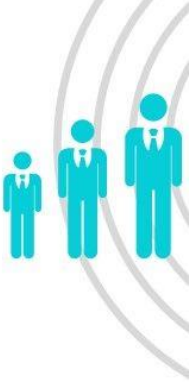
التواصل يتعلق بالتواصل مع الآخرين، يتطلب التواصل الفعال معرفة بمبادئ وتقنيات الاتصال التي تسمح للشخص بصياغة الرسالة المناسبة لجمهور معين، يتطلب الاستماع الفعال، وتسهيل الحوار، والقدرة على التعبير عن الأفكار والمشاعر والأفكار بشكل واضح ودقيق ومقنع.

بيانات المعرفة والمهارة

١. مهارة في التعبير عن الأفكار والمشاعر والأفكار بطريقة واضحة وموجزة ومقنعة.
٢. مهارة في تطبيق مبادئ الاستماع النشط، على سبيل المثال التركيز على ما يقوله شخص ما، وتأجيل الحكم، والرد بشكل مناسب.
٣. مهارة في استخدام استراتيجيات الاتصال التي تعلم الجماهير وتؤثر فيها.
٤. مهارة في تطبيق تقنيات الإقناع والتأثير للحصول على اتفاق والتزام و / أو شراء من أصحاب المصلحة.
٥. مهارة في تصور وتطوير وتقديم المعلومات بأشكال ووسائط مختلفة، مثل التقارير والملخصات والمذكرات والعروض التقديمية والمقالات ورسائل البريد الإلكتروني.
٦. مهارة في تطبيق تقنيات التواصل اللفظي والكتابي و / أو غير اللفظي، على سبيل المثال وضع جدول الأعمال، وطرح أسئلة مفتوحة، واستخدام الموقف والإذعان، وإثبات الحضور المهني.
٧. مهارة في تسهيل الحوار مع الأفراد و / أو المجموعات لمساعدتهم على تحديد أفكارهم ومشاعرهم والتعبير عنها و / أو توضيحها.
٨. مهارة في التعبير عن مقترحات القيمة ونقلها للحصول على اتفاق ودعم

و / أو شراء من أصحاب المصلحة





الذكاء العاطفي & اتخاذ قرار:

الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرارات الجيدة لها أهمية قصوى للنجاح المهني.

الذكاء العاطفي هو القدرة على الفهم، التقييم، وتنظيم العواطف الخاصة بك وتفسير صحيح السلوكيات اللفظية وغير اللفظية للآخرين، وتعديل السلوك فيما يتعلق بالآخرين.

الذكاء العاطفي هو القوة الرئيسية في بناء علاقة. يتطلب اتخاذ القرار واحد لتحديد الحاجة وأهمية صنع قرار، وتحديد الخيارات، وجمع المعلومات حول الخيارات، واتخاذ إجراءات بشأن الاختيار المناسب.

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة نظريات الذكاء العاطفي.
٢. مهارة في تقييم وإدارة الحالة العاطفية الخاصة.
٣. مهارة في تحديد التحيزات الشخصية التي تؤثر على الإدراك والسلوك.
٤. مهارة في مراقبة وتفسير السلوك اللفظي وغير اللفظي للأفراد و / أو المجموعات.
٥. مهارة في تعديل سلوكه استجابةً أو توقعاً للتغيرات في سلوك ومواقف و / أو أفكار الآخرين .
٦. معرفة تقنيات ومناهج التعلم و / أو إظهار المرونة، على سبيل المثال التأمل، واليقظة الذهنية، وأخذ المنظور.
٧. معرفة نماذج صنع القرار، على سبيل المثال، القائمة على الإجماع والديمقراطية والاستبداد.
٨. مهارة في استخدام المنطق والمنطق لتحديد نقاط القوة والضعف للحلول البديلة، والاستنتاجات، أو النهج للمشاكل

التعاون والقيادة:

القيادة هي عن التأثير والرؤية يساعد أيضاً على تسهيل التعاون. يكون جيد في التعاون يتطلب القدرة على تعزيز البيئات التي تشجع على العمل الجماعي والعلاقات المحترمة، خاصة عبر الوظائف. كل من التعاون وتتطلب القيادة ممارس للتواصل بشكل فعال، تقديم التغذية الراجعة، وتقييم عمل الآخرين.

تتطلب القيادة أيضاً القدرة على الفعالية ومحاذاة الأشخاص والمهام لدعم المنظمة إستراتيجية. القادة الفعالون يهتمون الثقة والمشاركة مع موظفيهم وفرقهم

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة النظريات والأساليب والتقنيات لبناء وإدارة العلاقات المهنية، على سبيل المثال ديناميكيات المجموعة والعمل الجماعي والخبرة المشتركة والتفاوض.
٢. معرفة الأساليب والمعايير لإنشاء وإدارة التعاون بين الوحدات المختلفة، مثل التمويل والعمليات وتكنولوجيا المعلومات والمبيعات / التسويق.
٣. مهارة في بناء وإدارة الفرق ومجموعات العمل، على سبيل المثال الاستفادة من ديناميكيات المجموعة وتعزيز العمل الجماعي والتعاون.
٤. مهارة في دمج وتجميع وجهات نظر الآخرين لبناء محاذاة وجهات نظر متنوعة.
٥. معرفة تقنيات إدارة الصراع.
٦. المهارة في إدارة الصراع، على سبيل المثال تقديم التعليقات والتوسط وحل النزاعات.
٧. المعرفة بأساليب وتقنيات إدارة و / أو الإشراف على الآخرين، على سبيل المثال توجيه عمل الآخرين، وتفويض المهام، وتوفير التوجيه والدعم، وتخصيص الأدوات و / أو الموارد.
٨. مهارة في المطابقة والتعيين و / أو تفويض العمل للآخرين.
٩. معرفة المبادئ والتقنيات لتقديم التغذية المرتدة.
١٠. معرفة نظريات القيادة، على سبيل المثال التحويلية والشاملة

والظرفية





الوعي الثقافي والاندماج:

الوعي الثقافي والقدرة على رعاية بيئة العمل الشاملة هي متطلبات في مناخ الأعمال العالمي اليوم. تكون فعالة في كلاهما يعني نقل احترام وجهات نظر مختلفة، الخلفيات والعادات والقدرات ومعايير السلوك، وكذلك ضمان احترام جميع الموظفين تشارك من خلال الاستفادة من قدراتهم ورؤيتهم وأفكارهم.

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة الاختلافات الثقافية في مكان العمل، على سبيل المثال أنماط الاتصال، والعادات التنظيمية / التجارية، والملابس، والالتزامات العائلية .
٢. معرفة المعايير الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على صنع القرار والسلوك.
٣. المعرفة بأساليب وتقنيات تعزيز الوعي الثقافي، وتشجيع الحساسية الثقافية، وتوسيع وجهات النظر.
٤. مهارة في تكييف وضبط الموقف والمنظور و / أو السلوك للعمل بفعالية في بيئات أو مواقف متنوعة.
٥. معرفة المناهج لتشجيع و / أو تعزيز التنوع والإدماج في مكان العمل.
٦. المهارة في دمج مبادئ التنوع والشمول في استراتيجيات ومبادرات تنمية المواهب.

ادارة مشروع:

تحليل وتحديد أولويات عناصر مبادرة التعلم أو حل المواهب يساعد

ضمان تجربة متعلم هادفة وذات صلة.

تتطلب إدارة المشروع الفعالة القدرة على التخطيط، تنظيم الموارد وتوجيهها

والتحكم فيها لفترة محدودة لاستكمال أهداف وغايات محددة.

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة مبادئ وعمليات إدارة المشروع، مثل الجدولة والتخطيط وتخصيص

الموارد والتقييم وإعداد التقارير.

٢. مهارة في تنسيق المهام اللوجستية المرتبطة باجتماعات التخطيط

٣. المهارة في تقييم وترتيب الآثار والمخاطر والجدوى والآثار المترتبة على

الأنشطة المحتملة.

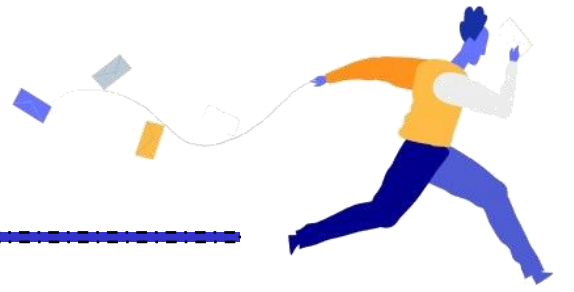
٤. المهارة في تطوير خطط المشروع والجدول الزمنية التي تدمج الموارد

والمهام والجدول الزمنية.

٥. المهارة في تعديل إجراءات العمل والمخرجات استجابةً أو توقعًا للتغيرات في

الأهداف والمعايير والموارد و / أو الوقت.

٦. مهارة في إنشاء ورصد وإبلاغ التقدم نحو تحقيق الأهداف والغايات والمعالم .





التعلم مدى الحياة:

يسمى التعلم مدى الحياة أحياناً بشكل مستمر التعلم المرن، أو محرك التعلم. إنه يتميز بسمات مثل التحفيز الذاتي، لا يشبع الفضول، والمجازفة الذكية. تنمية المواهب يجب على المحترفين نمذجة قيمة التعلم مدى الحياة السعي وراء المعرفة لأسباب شخصية ومهنية. الحصول على الملكية من أجل التطوير المهني إشارات للآخرين بأنه يمكنهم ويجب عليهم أن يفعلوا الشيء نفسه.

بيانات المعرفة والمهارة

١. يمكن أن تؤدي معرفة كيفية الرغبة في التعلم إلى توسيع وتطوير المعرفة والمهارات بمرور الوقت.
٢. معرفة الموارد اللازمة للاستكشاف الوظيفي والتعلم مدى الحياة للذات والآخرين.
٣. مهارة في اكتساب المعرفة الجديدة من خلال أنشطة التطوير المهني لذاتك، على سبيل المثال حضور المؤتمرات المهنية، والقراءة الموجهة ذاتياً، ومراقبة اتجاهات الصناعة.
٤. مهارة في تطوير وصيانة والاستفادة من الشبكات عبر مجموعة من الأشخاص والمجموعات داخل وخارج المنظمة، على سبيل المثال الأشخاص المؤثرين وخبراء التعلم والأداء

الامتثال والسلوك الأخلاقي:

يشير الامتثال والسلوك الأخلاقي توقع أن تنمية المواهب ,يعمل المهنيين بنزاهة ويعمل داخل القوانين التي تحكم مكان عملهم ومعيشتهم. للمواهب المتخصصين في التنمية قد يتطلب أيضا المعرفة اللوائح والقوانين ذات الصلة والالتزام بها لإنشاء المحتوى، وإمكانية الوصول، والموارد البشرية، العمالة والسياسات العامة.

بيانات المعرفة والمهارة

١. المهارة في التصرف بنزاهة، على سبيل المثال أن تكون صادقاً، وأن تعترف بأخطائك، وتعامل الناس بكرامة واحترام وعدالة.
٢. مهارة في إنشاء والحفاظ على وتطبيق معايير النزاهة والسلوك الأخلاقي في النفس والآخرين.
٣. المعرفة بالقوانين واللوائح والقضايا الأخلاقية المتعلقة بالوصول إلى المعلومات واستخدامها، على سبيل المثال رأس المال الفكري، ومعلومات التعريف الشخصية، وبيانات العملاء.
٤. معرفة القوانين واللوائح والقضايا الأخلاقية المتعلقة بتطوير المحتوى التعليمي، على سبيل المثال قوانين الملكية الفكرية وحقوق المؤلف ومتطلبات الوصول.
٥. المعرفة بالقوانين واللوائح والقضايا الأخلاقية المتعلقة بالموارد البشرية وتنمية المواهب، على سبيل المثال قانون العمل وإمكانية الوصول وعلاقات العمل.
٦. الإلمام بالقوانين واللوائح والقضايا الأخلاقية المتعلقة باستخدام القوى العاملة الدائمة أو الطارئة و / أو المشتتة.
٧. المعرفة بالتعليم الخاص بالمنطقة / السوق والسياسات العامة للعمل



تطوير القدرة المهنية

٨ قدرات و٧ بياناً للمعرفة والمهارات

يجسد هذا المجال من الممارسة تنمية مهارات المواهب والمعرفة يجب أن يمتلك المهنيين ليكونوا فعالين في أدوارهم في إنشاء العمليات، الأنظمة والأطر التي تعزز التعلم، وتعظم الأداء الفردي، وتطوير قدرات وإمكانات الموظفين.

جسد هذا المجال من الممارسة المعرفة والمهارات التي يجب أن يمتلكها المتخصصون في تنمية المواهب لتكون فعالة في أدوارهم في إنشاء العمليات والأنظمة والأطر التي تعزز التعلم، وتعظم الأداء الفردي، وتطور قدرات وإمكانات الموظفين.

علوم التعلم 5

التصميم التعليمي 14

تقديم التدريب وتيسيره 7

تطبيق التكنولوجيا 15

إدارة المعرفة 9

التطوير الوظيفي
والقيادي 8

التدريب 8

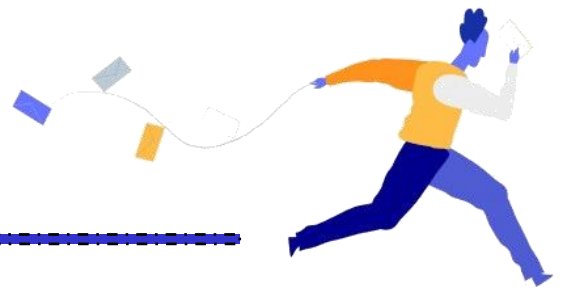
تقييم الأثر 5

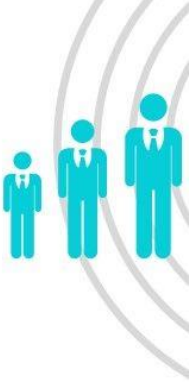
علوم التعلم: التعلم

تتضمن المنظمات التي لديها برامج تعليمية فعالة للغاية مبادئ أساسية من علوم التعلم، والمجال القائم على البحوث متعدد التخصصات الذي يعمل على تعزيز فهم التعلم، والابتكار التعليمي، والمنهجيات التعليمية. سيفهم محترفو تنمية المواهب الذين يطبقون أفضل الممارسات وتطبيق نظريات التعلم الأساسية، ومبادئ نظرية تعلم الكبار، والعلوم المعرفية لتصميم وتطوير وتقديم الحلول التي تزيد من النتائج.

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة نظريات التعلم التأسيسية للسلوكية والمعرفية والبنائية.
٢. معرفة مبادئ وتطبيقات العلوم المعرفية للتعلم، على سبيل المثال المعالجة السمعية والبصرية، تخزين / استرجاع المعلومات، الذاكرة، والحمل المعرفي.
٣. معرفة نظريات ونماذج تعلم الكبار، على سبيل المثال نظرية تعلم الكبار لنولز، تصنيف بلوم، مستويات التعلم التسعة لغاني، نهج التعليم المرجعي لمعيار ماجر، التعلم الاجتماعي والتعاوني، والتعلم التجريبي.
٤. معرفة نظريات ونماذج الاتصال ومدى ارتباطها بالتعلم
٥. مهارة في تطبيق مبادئ العلوم المعرفية وتعلم الكبار لتصميم الحلول التي تزيد من التعلم و / أو النتائج السلوكية، على سبيل المثال تعزيز الدافع وزيادة الاحتفاظ بالمعرفة





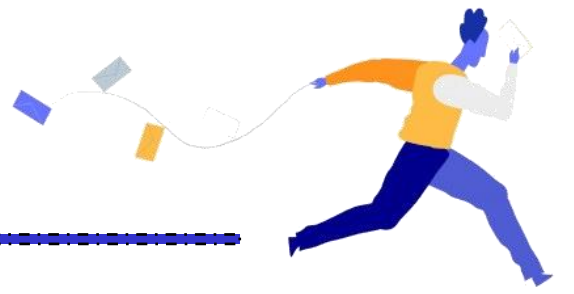
التصميم التعليمي

يعد التصميم التعليمي عنصراً أساسياً في جهد التعلم الفعال، إن إنشاء خبرات ومواد تعليمية هو ما ينتج عنه اكتساب المعرفة والمهارات وتطبيقها. يتبع أخصائيو تنمية المواهب نظاماً لتقييم الاحتياجات وتصميم العملية وتطوير المواد وتقييم الفعالية. يتطلب التصميم التعليمي تحليل واختيار أفضل الاستراتيجيات والمنهجيات والتقنيات لزيادة تجربة التعلم ونقل المعرفة إلى أقصى حد.

بيانات المعرفة والمهارة

١. نماذج وعمليات تصميم المعرفة التعليمية، على سبيل المثال ADDIE و SAM.
٢. المعرفة بأساليب وتقنيات تقييم الاحتياجات.
٣. معرفة الطرائق التعليمية، على سبيل المثال التعلم في الفصول الدراسية، والتعلم المختلط، والدورات الضخمة المفتوحة عبر الإنترنت (MOOCs)، والألعاب، والتعلم متعدد الأجهزة / المحمول، ومحاكاة الواقع الافتراضي.
٤. المعرفة بأساليب وتقنيات تحديد التعلم وبيانات النتائج السلوكية.
٥. مهارة في تطوير التعلم وبيانات النتائج السلوكية.
٦. معرفة المعايير المستخدمة لتقييم جودة وملاءمة المحتوى التعليمي فيما يتعلق بالتعلم المطلوب أو النتيجة السلوكية.
٧. مهارة في تصميم المخططات و / أو المخططات و / أو العروض المرئية الأخرى لحلول التعلم والتطوير، على سبيل المثال الإطارات السلوكية والقصص المصورة والنماذج.
٨. المعرفة بأساليب وتقنيات تخطيط وتصميم وتطوير المحتوى التعليمي.

٩. المهارة في استخلاص واستخدام المعرفة والمعلومات من خبراء الموضوع لدعم و / أو تعزيز التعلم.
١٠. معرفة أنواع وتطبيقات الأساليب والتقنيات التعليمية، على سبيل المثال المناقشة، التعلم الموجه ذاتياً، لعب الأدوار، المحاضرة، التعلم الإجرائي، العرض التوضيحي، و / أو التمرين.
١١. مهارة في تحديد ومواءمة خيارات التسليم والوسائط للتدريب و / أو أحداث التعلم مع نتائج التعلم أو السلوكيات المطلوبة.
١٢. مهارة في تصميم و / أو تطوير أصول التعلم، على سبيل المثال لعب الأدوار، والتقييمات الذاتية، وأدلة التدريب، والمساعدات الوظيفية، والمساعدات البصرية التي تتوافق مع التعلم أو النتيجة السلوكية المطلوبة.
١٣. معرفة كيف يمكن تطبيق التفكير التصميمي والنماذج الأولية السريعة لتطوير حلول التعلم وتنمية المواهب.
١٤. معرفة كيفية تأثير تجارب التعلم الرسمية وغير الرسمية و / أو دعم التنمية الفردية والجماعي





تقديم التدريب وتيسيره

يُعد تقديم التدريب وتيسيره وسيلة يساعد بها أخصائيو تنمية المواهب الأفراد على تحسين الأداء في العمل من خلال تعلم مهارات ومعرفة جديدة. يعمل الممارس كعامل محفز للتعلم من خلال فهم احتياجات المتعلم، وخلق البيئة المناسبة للتعلم، وبناء علاقة مع المشاركين، واستخدام خيارات التوصيل المناسبة ووسائل الإعلام لجعل التعلم ممتعاً وفعالاً وملائماً وقابلًا للتطبيق.

بيانات المعرفة والمهارة

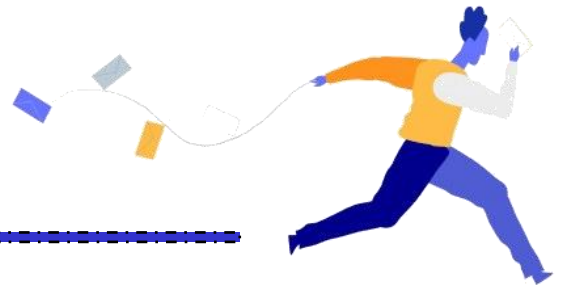
١. مهارة في تنسيق المهام اللوجستية المرتبطة باجتماعات التخطيط أو الأحداث التعليمية.
٢. المهارة في تسهيل الاجتماعات و / أو الأحداث التعليمية في بيئات وجهًا لوجه و / أو افتراضية.
٣. معرفة طرق وتقنيات التيسير.
٤. مهارة في خلق مناخات / بيئات تعلم إيجابية.
٥. مهارة في تحديد ومواءمة خيارات التسليم والوسائط للتدريب و / أو أحداث التعلم مع نتائج التعلم أو السلوكيات المطلوبة.
٦. مهارة في تقديم التدريب باستخدام خيارات التسليم المتعددة والوسائط، على سبيل المثال المحمول / متعدد الأجهزة، عبر الإنترنت، و / أو الفصول الدراسية، و / أو الوسائط المتعددة.
٧. مهارة في تصميم و / أو تطوير أصول التعلم، على سبيل المثال لعب الأدوار، والتقييمات الذاتية، وأدلة التدريب، والمساعداات الوظيفية، والمساعداات البصرية التي تتوافق مع التعلم أو النتيجة السلوكية المطلوب

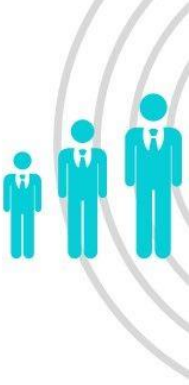
تطبيق التكنولوجيا:

سيظل الانقطاع عن طريق التكنولوجيا حقيقة واقعة للمنظمات ووظائف تنمية المواهب. يجب أن يتمتع مهنيو تنمية المواهب بالقدرة على تحديد واختيار وتنفيذ تقنيات التعلم والمواهب الصحيحة التي تخدم المصالح الفضلى للمنظمة وشعبها. يجب أن يكون الممارسون قادرين على تحديد الفرص للتكيف والاستفادة من التقنيات المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية.

بيانات المعرفة والمهارة

١. مهارة في اختيار ودمج وإدارة و / أو صيانة منصات التعلم، على سبيل المثال أنظمة إدارة التعلم وأنظمة إدارة المعرفة وأنظمة إدارة الأداء.
٢. مهارة تحديد وتعريف وتوضيح متطلبات النظام التقنية لحلول التعليم دعم وتنمية المواهب.
٣. معرفة المعايير والتقنيات لتقييم و / أو اختيار برامج وأدوات التعلم الإلكتروني.
٤. المهارة في تحديد واختيار و / أو تطبيق تقنيات التعلم، على سبيل المثال باستخدام معايير التقييم وتحديد التطبيقات المناسبة في بيئة تعليمية.
٥. المعرفة بأساليب وتقنيات اختبار قابلية الاستخدام و / أو وظائف تقنيات التعلم وأنظمة الدعم.
٦. المعرفة بتقنيات التعلم الحالية وأنظمة الدعم، على سبيل المثال برامج التعلم التعاوني وأنظمة إدارة التعلم وأدوات التأليف ووسائل التواصل الاجتماعي.





٧. المعرفة بأنظمة الموارد البشرية ومنصات التكنولوجيا وكيف تتكامل مع الأنظمة والعمليات التنظيمية / التجارية الأخرى.
٨. المعرفة بتقنيات الاتصالات وتطبيقاتها، مثل مؤتمرات الفيديو وعقد المؤتمرات على الويب وأنظمة استجابة الجمهور وبرامج العروض التقديمية.
٩. معرفة مبادئ تصميم واجهة المستخدم.
١٠. مهارة في تطوير الذكاء الاصطناعي، وخوارزميات التعلم الآلي، والواقع المعزز، والواقع المختلط الأخلاقي والخالٍ من التحيز.
١١. مهارة في استخدام برامج وأدوات التعلم الإلكتروني.
١٢. معرفة وظائف وميزات، والقيود، والتطبيقات العملية للتكنولوجيات المتاحة لحلول التعليم دعم وتنمية المواهب.
١٣. مهارة في استخدام أنظمة تكنولوجيا الموارد البشرية لتخزين واسترجاع ومعالجة المعلومات المتعلقة بتنمية المواهب والمواهب.
١٤. معرفة التقنيات والأساليب للاستفادة من منصات وأدوات التواصل الاجتماعي لدعم مشاركة المعرفة وتبادل الأفكار والتعلم.
١٥. معرفة الذكاء الاصطناعي، وخوارزميات التعلم الآلي، والواقع المعزز، والواقع المختلط الأخلاقي والخالٍ من التحيز

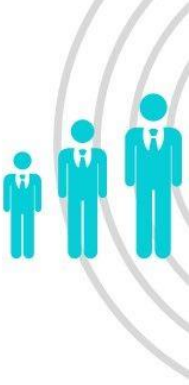
إدارة المعرفة:

في اقتصاد المعرفة، يمكن أن تكلف المعرفة المؤسسية المفقودة المنظمات أموالًا حقيقية في شكل دوران، وتوظيف، وتكاليف تدريب. إدارة المعرفة هي الإدارة الواضحة والمنهجية لرأس المال الفكري والمعرفة التنظيمية وكذلك العمليات المرتبطة بإنشاء وجمع والتحقق من التصنيف والتصنيف والأرشفة والنشر والاستفادة من رأس المال الفكري لتحسين المنظمة والأفراد فيها.

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة مبادئ إدارة المعرفة، على سبيل المثال، تصور وإدارة وحفظ و / أو الحفاظ على المعرفة التنظيمية.
 ٢. معرفة الأساليب والتقنيات لالتقاط المعرفة وتميزها، على سبيل المثال رواية القصص، واستخراج البيانات، ورسم الخرائط المعرفية، وأشجار القرار، و / أو تصنيفات المعرفة.
 ٣. المعرفة بأساليب وتقنيات نشر و / أو مشاركة المعرفة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات.
 ٤. مهارة في تصميم وتنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة.
 ٥. مهارة في تحديد جودة وصحة ودقة ونزاهة و / أو صلة المعلومات من مصادر مختلفة، على سبيل المثال قواعد البيانات، ووسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية، والخطب والعروض التقديمية، والملاحظات.
 ٦. مهارة في تنظيم وتوليف المعلومات من مصادر متعددة، مثل قواعد البيانات والوسائط المطبوعة والإلكترونية والخطب والعروض التقديمية والملاحظات.
 ٧. مهارة في تنظيم المحتوى التعليمي والأدوات والموارد، على سبيل المثال، البحث، والتقييم، والاختيار، و / أو تجميع المناهج التعليمية المتاحة عبر الإنترنت.
 ٨. المهارة في تحديد نوع وكمية المعلومات اللازمة لدعم أنشطة تنمية المواهب.
 ٩. المهارة في تطوير وإدارة وتسهيل و / أو دعم شبكات المعرفة ومجتمعات الممارسة .
- تنعكس جودة القائد في المعايير التي يضعونها لأنفسهم- .





التطوير الوظيفي والقيادي

يمكن أن يكون إنشاء ثقافة التطوير الوظيفي في منظمة ميزة تنافسية. تتطلب الفعالية في التطوير الوظيفي والقيادي القدرة على إنشاء عمليات تفاعل مخطط لها بين المنظمة والفرد الذي يسمح للموظف بالنمو داخل المنظمة. إن فهم المهارات والقدرات المحددة التي تحتاجها المؤسسة الآن وفي المستقبل أمر مهم عند تطوير التقييمات والبرامج والمسارات لتطوير الموظفين داخل المؤسسة.

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة كيفية تطوير وتنفيذ برامج التأهيل.
٢. المهارة في تطوير وإدارة واستخلاص نتائج تقييمات الذكاء والكفاءة والقدرة والمهارة والقدرة و / أو الاهتمامات.
٣. المهارة في تسهيل عملية تخطيط التطوير الوظيفي، على سبيل المثال مساعدة الموظفين على تحديد الاحتياجات والأهداف المهنية، وإعداد خطط التطوير.
٤. المعرفة بأساليب وتقنيات التطوير الوظيفي، على سبيل المثال التناوب الوظيفي وتمديد المهام.
٥. المهارة في إجراء جلسات التخطيط الوظيفي الفردية والجماعية لتقديم التوجيه عبر المراحل الوظيفية، على سبيل المثال الإعداد وتغيير الوظائف.
٦. معرفة النماذج والمسارات الوظيفية مثل الرأسي والأفقي القائم على المشاريع والمصفوفة.
٧. المعرفة بممارسات وتقنيات تطوير القيادة، على سبيل المثال برامج التدريب الرسمية، التناوب الوظيفي، والتدريب و / أو التوجيه.
٨. مهارة في تحديد مصادر الخبرات القيادية وتصميمها وبنائها وتقييمه

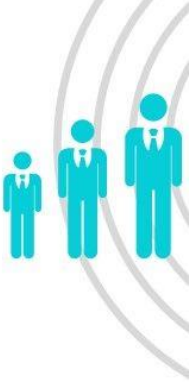
التدريب:

التدريب هو الانضباط والممارسة التي تعتبر قدرة أساسية لأي محترف في تنمية المواهب ولديه القدرة على تحفيز الاختراقات لتعزيز الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي. التدريب عملية تفاعلية تساعد الأفراد على التطور بسرعة أكبر نحو دولة مستقبلية مفضلة، وتحقيق نتائج، وتحديد أهداف، واتخاذ إجراءات، واتخاذ قرارات أفضل، والاستفادة من نقاط قوتهم الطبيعية. يتطلب التدريب استخدام استماع عالمي، وطرح أسئلة قوية، وتعزيز المحادثات، وخلق خطط عمل.

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة نماذج التدريب التنظيمي.
٢. مهارة في مساعدة الأفراد أو الفرق على تحديد الأهداف، ووضع خطط عمل واقعية، والبحث عن فرص التطوير، ومراقبة التقدم والمساءلة.
٣. مهارة في تدريب المشرفين والمديرين على طرق وأساليب دعم تطوير الموظفين.
٤. مهارة في إنشاء اتفاقيات تدريب فعالة.
٥. معرفة الأساليب والتقنيات لتقييم فعالية التدريب.
٦. مهارة في إنشاء بيئة تعزز الاحترام والثقة المتبادلين مع تدريب العملاء.
٧. المهارة في توظيف وتدريب وإقران المدربين و / أو الموجهين مع الموظفين.
٨. معرفة المعايير المهنية والمبادئ التوجيهية الأخلاقية للتدريب





تقييم الأثر: تقييم الأثر

يرتبط تقييم تأثير برامج تنمية المواهب بالتعلم وفعالية الأعمال. يجب أن يكون المتخصصون في تنمية المواهب قادرين على تنفيذ طريقة منهجية متعددة المستويات لجمع وتحليل وإعداد التقارير حول المعلومات حول فعالية برامج التعلم وجهدها. يساعد جمع البيانات ذات الصلة باستراتيجيات وأهداف العمل على اتخاذ القرار، ويحسن برامج التعلم، ويزيد من قيمة عرض التعلم مع كبار القادة وأصحاب المصلحة في الأعمال.

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة النماذج والأساليب لتقييم تأثير حلول التعلم وتنمية المواهب.
٢. معرفة أساليب وتقنيات وأدوات جمع البيانات النوعية والكمية، مثل الملاحظات والمقابلات ومجموعات التركيز والاستقصاءات و / أو التقييمات.
٣. مهارة في إنشاء أدوات جمع البيانات، مثل الاستبيانات والاستطلاعات والمقابلات المنظمة.
٤. معرفة منهجيات وأنماط تصميم البحث، على سبيل المثال التجريبية، الارتباطية، الوصفية، التحليل التلوي، الطولي، والمقاطع العرضية.
٥. مهارة في اختيار و / أو تصميم البحث التنظيمي، على سبيل المثال تحديد أسئلة البحث، وخلق الفرضيات، واختيار المنهجيات

التأثير على القدرة التنظيمية

٨ قدرات و٦٩ بياناً للمعرفة والمهارة

يجسد هذا المجال من الممارسات القدرات التأسيسية أو التمكينية التي يجب أن يمتلكها جميع المتخصصين العاملين ليكونوا فعالين في عالم الأعمال. هناك حاجة إلى هذه المهارات الشخصية إلى حد كبير، والتي تسمى غالباً المهارات الشخصية، لبناء ثقافة فعالة أو ثقافة جماعية وثقة ومشاركة تنظيمية أو جماعية.





الرؤية ضمن الشركات:

إضافة أكبر قيمة إلى أي مؤسسة، يجب على المتخصصين في تنمية المواهب فهم مبادئ العمل والأعمال أو المنظمة المحددة التي يعملون فيها. رؤية الأعمال هي فهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأعمال، مثل وضعها الحالي، والتأثيرات من الصناعة أو السوق، والعوامل التي تؤثر على النمو. كما يتضمن فهم كيفية إنجاز المنظمة لمهمتها أو غرضها، وصنع الأموال وإنفاقها، واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى العمليات والهيكل الداخلية لكيفية إنجاز العمل. إن الحصول على رؤية تجارية أمر أساسي للمشاركة الاستراتيجية مع الإدارة العليا وضمان إستراتيجيات تنمية المواهب تتماشى مع استراتيجية الأعمال العامة.

بيانات المعرفة والمهارة

١. المعرفة بالعمليات والعمليات والنواتج التجارية و / أو التنظيمية، على سبيل المثال هيكل الحوكمة ونماذج الأعمال والمنتجات والخدمات.
٢. معرفة استراتيجيات العمل والعوامل التي تؤثر على الوضع التنافسي للمؤسسة في الصناعة.
٣. معرفة كيفية تقديم المؤسسات لخدمة العملاء، على سبيل المثال توقع الاحتياجات وتقييمها، وتلبية معايير الجودة للخدمات، وتقييم رضا العملاء.
٤. معرفة كيفية مساهمة تنمية المواهب في الميزة التنافسية للمؤسسة.
٥. المعرفة بمبادئ الإدارة المالية، على سبيل المثال التسعير والعقود والميزة والمحاسبة والتنبؤ وإعداد التقارير.
٦. مهارة في إدارة الميزانيات والموارد.
٧. المهارة في إنشاء حالات الأعمال لمبادرات تنمية المواهب باستخدام البيانات الاقتصادية والمالية والتنظيمية.
٨. مهارة في توصيل المعلومات التجارية والمالية إلى مختلف الجماهير

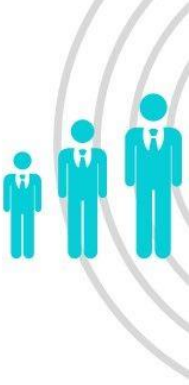
الاستشارات وشراكة الأعمال

كونك شريكًا تجاريًا مهمًا يجب أن يكون هدفًا لمحترفي تنمية المواهب. تستخدم الاستشارات وشراكة الأعمال الخبرة والنفوذ والمهارة الشخصية لبناء علاقة ثنائية الاتجاه تسهل التغيير أو التحسين في العمل. قد يكون العملاء داخليين أو خارجيين. تتطلب الاستشارات الناجحة وإقامة الشراكات التجارية مهارة في: تقييم الاحتياجات، وتحليل البيانات، والاتصالات، والتفكير في النظم، وحل المشكلات، والتفاوض، والتمهيد، والتدريب.

بيانات المعرفة والمهارة

١. المهارة في إنشاء وإدارة الشراكات والعلاقات التنظيمية و / أو التجارية.
٢. المهارة في الشراكة مع الوحدات التنظيمية الأخرى لتوفير التوجيه بشأن متطلبات المواهب الإدارية أو التنظيمية.
٣. المهارة في إدارة أصحاب المصلحة على أساس مستمر للحفاظ على العلاقات التنظيمية و / أو الأعمال.
٤. المعرفة بأساليب وتقنيات تقييم الاحتياجات.
٥. مهارة في تجميع المعلومات لصياغة التوصيات أو مسار العمل للحصول على اتفاق ودعم و / أو شراء من أصحاب المصلحة.
٦. مهارة في نقل التوصيات أو مسار العمل للحصول على اتفاق ودعم و / أو شراء من أصحاب المصلحة.
٧. المعرفة بأساليب ومعايير تحديد المصادر و / أو تأسيس و / أو إدارة الشراكات، على سبيل المثال البائعين والعملاء والموردين والجامعات وجمعيات العضوية.
٨. المهارة في تحديد وتقليل والتغلب على الحواجز التنظيمية لتطبيق حلول و / أو استراتيجيات تنمية المواهب





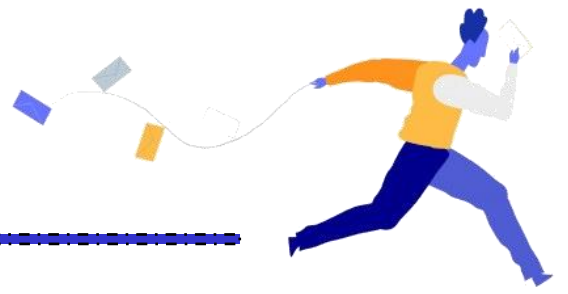
التطوير المؤسسي:

لكي تظل المنظمات ذات صلة، يجب عليها باستمرار تطوير القدرات والقدرات. تطوير المنظمة (OD) هو جهد يركز على تحسين قدرة المؤسسة من خلال مواءمة الإستراتيجية والهيكل وعمليات الإدارة والأشخاص والمكافآت والمقاييس. تشمل الثقافة التنظيمية القيم والسلوكيات التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية للأعمال التجارية. إن فهم ثقافة المنظمة، ومعاييرها، وعلاقاتها الرسمية وغير الرسمية، وديناميكيات السلطة، والتسلسل الهرمي يفيد تخطيط المبادرات لتطوير النظم والهيكل والعمليات لتحسين الفعالية.

بيانات المعرفة والمهارة

1. معرفة عرفة مفاهيم التطوير التنظيمي، على سبيل المثال التصميم التنظيمي، وتصميم الوظائف، وتشكيل الفريق، والمعايير الثقافية، والتحول الثقافي.
2. مهارة في تصميم وتنفيذ استراتيجية التطوير التنظيمي.
3. معرفة النظريات والأطر ذات الصلة بالتصميم والتفاعل والتشغيل للأنظمة الاجتماعية والتنظيمية والمعلوماتية، على سبيل المثال، التفكير المنظومي، ونظرية الأنظمة المفتوحة، ونظرية الفوضى والتعقيد، ونظرية الشبكات، والبحث الإجرائي.
4. معرفة مبادئ الإدارة التنظيمية، على سبيل المثال تقسيم العمل والسلطة والمسؤولية والإنصاف والنظام والوحدة.
5. مهارة في تحديد العلاقات الرسمية وغير الرسمية، والتسلسل الهرمي، وديناميات السلطة في المنظمة.
6. معرفة أدوار العمل والعلاقات وهيكل إعداد التقارير داخل المنظمة.

٧. المهارة في خلق ثقافة تشجع و / أو تخلق فرصاً للحوار وردود الفعل بين الأفراد والمجموعات، على سبيل المثال تصميم ممارسات و / أو مساحات العمل التعاوني، وتقنيات ردود الفعل الفعالة لنمذجة الأدوار.
٨. معرفة كيفية تأثير مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم على النتائج التنظيمية.
٩. مهارة في تقييم وتقييم مشاركة الموظفين.
١٠. معرفة المبادئ والسياسات والممارسات المرتبطة بالبرامج والمبادرات المصممة لتحقيق الرفاه التنظيمي (على سبيل المثال، الصوامع؛ بيئة العمل؛ السمية؛ تحديد الأهداف؛ الاستقرار الوظيفي؛ الاستقلال الذاتي)
١١. معرفة استراتيجيات وتقنيات بناء ودعم و / أو الترويج لثقافة تنظيمية تقدر المواهب والتعلم كمحركات للميزة التنافسية .
١٢. مهارة في تصميم وتنفيذ استراتيجية مشاركة الموظفين.
١٣. مهارة في صياغة وترميز مبادئ وقيم وكفاءات المواهب والقيادة التي توجه ثقافة المنظمة وتحدد التوقعات السلوكية





إدارة التغيير:

إن مهني تنمية المواهب في وضع جيد لتسهيل التغيير لأنهم يربطون الناس، والعمل، والعمل. إدارة التغيير هي القدرة على تمكين التغيير داخل المنظمة باستخدام مناهج منظمة لتحويل الأفراد والفرق والمؤسسات من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية. بمجرد البدء، يتبع التغيير المسار غير الخطي الخاص به استجابة للشكوك وردود الفعل والتوجيه من المعنيين. هناك أدوات وموارد وعمليات ومهارات ومبادئ لإدارة جانب الأشخاص من التغيير الذي يجب على الممارسين فهمه وتنفيذه من أجل تحقيق النتائج المفضلة. تظهر الأبحاث أن معظم الشركات لا تدير التغيير بشكل جيد، مما يجعل القدرة في هذا المجال مختلفة عن المتخصصين في تنمية المواهب.

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة نظريات ونماذج إدارة التغيير، على سبيل المثال Lewin ، Kotter ، نموذج انتقال Bridges ، منحني التغيير Kubler-Ross ، والاستعلام التقديري.
٢. معرفة كيفية تأثير التغيير على الأشخاص والمنظمات.
٣. المهارة في تقييم المخاطر والمقاومة والعواقب لتحديد نهج إدارة التغيير.
٤. مهارة في تصميم وتنفيذ استراتيجية التغيير التنظيمي.

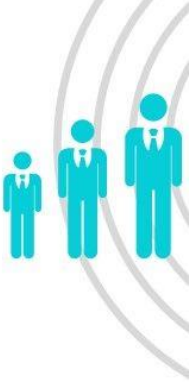
استراتيجية وإدارة المواهب:

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق إمكاناتها، يجب دمج تطوير المواهب في جميع مكونات استراتيجية المواهب وإدارتها. إستراتيجية المواهب وإدارتها هي الممارسات المستخدمة لبناء ثقافة المنظمة ومشاركتها وقدراتها من خلال تنفيذ ودمج اكتساب المواهب، وتطوير الموظفين، والاحتفاظ بها، وعمليات النشر، مما يضمن مواءمة هذه العمليات مع الأهداف التنظيمية. اعتمادًا على السياق والهيكل التنظيمي، ستكون هناك حاجة إلى شراكات واسعة مع الموارد البشرية والقادة المباشرين.

بيانات المعرفة والمهارة

١. المعرفة بوظائف إدارة المواهب، على سبيل المثال تخطيط القوى العاملة، والاستحواد، وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء، والتعويضات والمكافآت.
٢. مهارة في إنشاء ومواءمة رؤية واستراتيجية تنمية المواهب مع الرؤية والاستراتيجية التنظيمية / التجارية.
٣. مهارة في تطوير استراتيجية المواهب التي تتماشى مع الاستراتيجية التنظيمية للتأثير على النتائج التنظيمية في اتجاه إيجابي.
٤. مهارة في تصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لمشاريع وبرامج و / أو وظائف تنمية المواهب.
٥. المهارة في تحديد القيود أو المشاكل المتوقعة التي تؤثر على مبادرات تنمية المواهب، على سبيل المثال نقص الموارد أو نقص الدعم.
٦. مهارة في وضع وتنفيذ استراتيجية تسويق لتعزيز تنمية المواهب.
٧. مهارة في تصميم وتنفيذ استراتيجية الاتصال من أجل دفع أهداف إدارة المواهب.





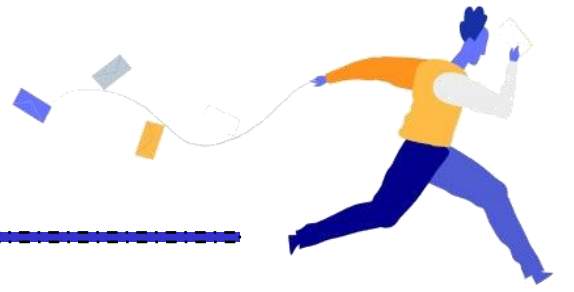
٨. المهارة في التواصل كيف تدعم استراتيجيات وحلول تنمية المواهب تحقيق النتائج التجارية / التنظيمية المستهدفة.
٩. المعرفة بعمليات تخطيط التعاقب ومراجعة المواهب، على سبيل المثال التقييم وتخطيط السيناريو وتنقل المواهب وتحديد الأدوار الحاسمة.
١٠. مهارة في إيصال قيمة التعلم والتطوير المهني.
١١. المعرفة بأساليب تحديد المتطلبات الحاسمة للمهام والوظائف والأدوار، على سبيل المثال تحليل الوظائف، ونمذجة الكفاءات، وتطوير الكفاءات القيادية.
١٢. معرفة استراتيجيات ومفاهيم اكتساب المواهب، على سبيل المثال تنقل المواهب، والعلامات التجارية للتوظيف، وتحديد المصادر، والتوظيف السلبي والنشط، والإلحاق.
١٣. مهارة في مقارنة وتقييم مزايا وعيوب استراتيجيات تنمية المواهب، على سبيل المثال تطوير الموظفين الداخليين مقابل توظيف المواهب الخارجية.
١٤. المهارة في تطوير خطط القوى العاملة التي توضح متطلبات المواهب والمهارات الحالية والمستقبلية.
١٥. مهارة في تصميم وتنفيذ استراتيجية إدارة الأداء.
١٦. معرفة المناهج لتحديد وتطوير المواهب العالية المحتملة

تحسين الأداء:

عزز القدرة التنافسية التنظيمية من خلال تحسين الأداء البشري. تحسين الأداء هو نهج شامل ومنهجي لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد وسد فجوات الأداء البشري. هذا جهد قائم على النتائج يتضمن القدرة على تحليل الأسباب الجذرية لمشكلات الأداء، والتخطيط للتحسينات المستقبلية في الأداء البشري، وتصميم وتطوير حلول لسد فجوات الأداء.

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة نظريات ونماذج ومبادئ تحسين الأداء البشري.
٢. المعرفة بأساليب وتقنيات تحليل الأداء، على سبيل المثال تحليل العمليات التجارية، وتقييم فجوة الأداء، وتحليل الأسباب الجذرية.
٣. معرفة كيفية تأثير التفاعلات البشرية مع بيئات العمل والأدوات والمعدات والتكنولوجيا على الأداء الفردي والتنظيمي.
٤. مهارة في إجراء تحليل الأداء لتحديد الأهداف أو الثغرات أو الفرص.
٥. مهارة في تصميم وتطوير حلول تحسين الأداء لمعالجة فجوات الأداء.
٦. مهارة في تصميم وتنفيذ أنظمة وأدوات دعم الأداء، على سبيل المثال الموارد التعليمية والبيانات ونماذج العمليات والمساعدات الوظيفية ونصائح الخبراء.
٧. مهارة في إجراء تحليل للأنظمة لتحسين الأداء البشري، على سبيل المثال تحديد كيفية تعلم المنظمات، وسد فجوات المعرفة أو المهارة، ومعالجة قضايا العوامل البشرية.





تحليلات البيانات:

تعد البيانات والتحليلات من العوامل الرئيسية الدافعة لأداء المؤسسة ويجب أن تكون محركات لتطوير المواهب. يتعلق الأمر بالقدرة على جمع وتحليل واستخدام مجموعات كبيرة من البيانات في الوقت الفعلي للتأثير على التعلم والأداء والأعمال. إن التعرف على رؤى ذات مغزى من البيانات والتحليلات حول المواهب، بما في ذلك الأداء، والاحتفاظ، والمشاركة، والتعلم، يمكن من الاستفادة من وظيفة تنمية المواهب كشريك استراتيجي في تحقيق الأهداف التنظيمية.

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة مبادئ وتطبيقات التحليلات، على سبيل المثال البيانات الكبيرة والنمذجة التنبؤية واستخراج البيانات والتعلم الآلي وذكاء الأعمال.
٢. مهارة في تحديد احتياجات أصحاب المصلحة وأهدافهم ومتطلباتهم وأسئلتهم وأهدافهم لتطوير إطار و / أو خطة لتحليل البيانات.
٣. مهارة في جمع وتنظيم البيانات من مصادر داخلية و / أو خارجية بطرق منطقية و / أو عملية لدعم الاسترجاع والتلاعب.
٤. مهارة في تحليل وتفسير نتائج تحليلات البيانات لتحديد الأنماط والاتجاهات والعلاقات بين المتغيرات.
٥. معرفة تصور البيانات، والمبادئ المتضمنة، والأساليب والأنواع والتطبيقات، على سبيل المثال رسم الخرائط الملمس واللون، وتمثيل البيانات، والرسوم البيانية، وسحب الكلمات.
٦. مهارة في اختيار و / أو استخدام تقنيات تصور البيانات، على سبيل المثال مخططات التدفق والرسوم البيانية والمؤامرات وسحب الكلمات وخرائط الحرارة.
٧. معرفة النظريات والأساليب الإحصائية بما في ذلك حساب الإحصاءات وتفسيرها والإبلاغ عنه

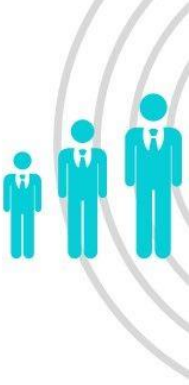
الجاهزية المستقبلية:

تتطلب وتيرة التغيير مهارة مستمرة وإعادة تأهيل القوى العاملة. يتطلب الاستعداد في المستقبل فضولاً فكرياً ومسحاً مستمراً للبيئة لمواكبة القوى التي تشكل عالم الأعمال والموظفين وتوقعاتهم ومهنة تنمية المواهب. إن رصد الاتجاهات والتقنيات الناشئة أمر ضروري للاستعداد لمتطلبات المتعلمين في المستقبل. إن الالتزام بالتطوير المهني المستمر ضروري لضمان وجود القدرة على التعامل مع التغييرات في كيفية إنجاز العمل في السنوات القادمة. إن تعزيز البيئات التي تعزز الابتكار والإبداع سيساعد المؤسسات على التركيز على المستقبل.

بيانات المعرفة والمهارة

١. معرفة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تنمية المواهب، مثل الاستراتيجيات التنظيمية / التجارية، وتوافر العمالة، والتطورات في الصناعات الأخرى، والاتجاهات المجتمعية، والتقدم التكنولوجي .
٢. مهارة في إجراء المسح البيئي لتحديد الاتجاهات الحالية والناشئة في الاقتصاد والتشريع والمنافسة والتكنولوجيا.
٣. معرفة تقنيات لتعزيز ودعم و / أو توليد الابتكار والإبداع، مثل التفكير التصميمي والعصف الذهني والأفكار .
٤. المعرفة بتقنيات التعلم الناشئة وأنظمة الدعم، على سبيل المثال برامج التعلم التعاوني وأنظمة إدارة التعلم وأدوات التأليف ووسائل التواصل الاجتماعي.
٥. المعرفة باستراتيجيات وتقنيات البحث عن المعلومات.
٦. مهارة في تطبيق التعلم السابق على التجارب المستقبلية





التقييم الذاتي لموهبتك

استخدم هذه الورقة لتتبع إتقان قدراتك وتحديد أولوياتك تقييم نفسك بعد استخدام الموارد ولا تنسى تطوير معرفتك ومهاراتك المختارة

درجة الكفاءة					منطقة القدرة	نقاط الكفاءة الأولية
استثنائي	متقدمة	ثابتة	محدودة	قليل		
					<ul style="list-style-type: none"> ❖ الاتصالات ❖ الذكاء العاطفي واتخاذ القرار ❖ التعاون والقيادة ❖ الوعي الثقافي والشمول ❖ ادارة مشروع ❖ الامتثال والسلوك الأخلاقي ❖ التعلم مدى الحياة 	بناء القدرات الشخصية
					<ul style="list-style-type: none"> ❖ علوم التعلم ❖ التصميم التعليمي ❖ تقديم التدريب وتيسيره ❖ تطبيق التكنولوجيا ❖ إدارة المعرفة ❖ التطوير الوظيفي والقيادي ❖ التدريب ❖ تقييم الأثر 	القدرة المهنية
					<ul style="list-style-type: none"> ❖ الرؤية ضمن الشركات ❖ الاستشارات وشراكة الأعمال ❖ تنمية وثقافة المنظمة ❖ استراتيجية وإدارة المواهب ❖ تحسين الأداء ❖ إدارة التغيير ❖ تحليلات البيانات ❖ الجاهزية المستقبلية 	القدرة التنظيمية

الموارد التي سأستخدمها	منطقة القدرة	أفضلية التعلم

المراجع:

- عطا، عثمان عبد الحميد (٢٠١٦). الموارد البشرية بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية ، الرياض
- محمود، عبدالفتاح رضوان (٢٠١٢). إدارة المواهب في المنظمة، القاهرة:المجموعة العربية للطباعة والنشر
- (ديوليت، ٢١١٢، إمنح موظفيك الموهوبين مسؤليات جديدة خسرتهم"، جريدة القبس الكويتية الإلكترونية، العدد ١٢١٤١.
- العنزي، سعد، العطوي، عامر، والعبادي، علي، (٢٠١١) أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٤، العدد ٨٩.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠١١) الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، القاهرة
- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ (٢٠١٣) إدارة المواهب والكفاءات البشرية والكمية
- النجار، فريد (٢٠١٤) إدارة راس المال البشري بالموهبة والابداع، الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر
- Patricia Galagan(2019).. Morgean Hirt. Courtney Vital Capabilities for Talent Development

هل الموظف...؟

مناسب لهذه الوظيفة؟ مناسباً للمنظمة؟

وللأدوار المستقبلية المتوقعة؟



بعد قراءة هذا الكتاب ...

ستدرك الحاجة الماسة لتطوير نظم إدارة المواهب بمنظمتك ...
سيتحول تفكيرك التقليدي حيال التوظيف والتدريب والاحتفاظ
بأفضل الموظفين... ستعرف القواسم المشتركة والاختلافات بينها
وبين إدارة الموارد البشرية... ستعامل الموظفين كمورد للمنظمة
وصولاً لتحقيق التنمية التي تتطلع إليها وما يرتبط بها من مشاريع
تنموية تحتاج إلى قيادات موهوبة.....ستصل الى إجابة