



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

البحث التطبيقي

عنوان البحث باللغة العربية	دور الاستثمار في رأس المال البشري في تنمية المواهب لدى الموارد البشرية (بالتطبيق على شركة بوتاجاسكو)
عنوان البحث باللغة الإنجليزية	The Role of Investing in human Capital in Developing the Talents of Human Resources
إعداد	<u>الباحث</u> محمد طلعت محمد
إشراف	أ.د. إيمان محمد منجي رئيس قسم إدارة وتنمية الموارد البشرية مركز التخطيط الاجتماعي والثقافي

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير المهني " التخطيط للتنمية المستدامة "

القاهرة

1443هـ / 2022م

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن فى دورها المؤثر فى رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها فى أداءها معاً وأنشطتها، كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن إستقطاب وإختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرية ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصياناتها وتطويرها .

من هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً فى الوفاء بمتطلبات تحقيق تنمية المواهب وهو ما يكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذى غير من طبيعتها وعملياتها ، فتطور تقنية المعلومات أدى الى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية فى إدارة المعلومات .

كما أكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال أن العناية بالعنصر البشرى بإعتباره العامل الرئيسى لزيادة الانتاج ولتزايد أهمية العلاقات الانسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشرى إذ أن الاستثمار فيه يتطلب الاستفادة منه وحسن استخدامه والمحافظة عليه والعمل على تحسين أدائه باستمرار .

وتعد إدارة المواهب من الموضوعات الحيوية والحديثة فى مجال إدارة الموارد البشرية والتي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين منذ بداية ظهورها فى أواخر التسعينات بإختيارها أحد أهم التحويلات الفكرية المعاصرة فى الفكر الادارى الحديث وعنصراً حيوياً يسهم فى تنمية رأس المال البشرى الذى بدوره يؤدى الى تحقيق أهداف المنظمة .

وعليه بات على المؤسسات مواكبة كل هذه التغيرات لمواجهة مختلف التحديات التى تواجهها وضرورة التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية بما يضمن لها الاستمرار والبقاء والتميز على المدى الطويل من خلال تحديد نقاط القوة والفرص لتعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات من أجل القضاء عليها .

وإضافة الإستغلال الأمثل لما لديها من إمكانيات وموارد مادية وبشرية خاصة على إعتبار إنها المصدر الرئيسى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة فى الوقت الحالى .

كما أدى الالتفات الى الأهمية البالغة لمفهوم "رأس المال البشرى" وتراكمه فى نهضة المجتمع وتقدمه الى إعطاء أولوية متقدمة للتنمية البشرية كماً وكيفاً .

وفى ظل التقدم التكنولوجى الذى يقلل من قيمة الوظائف التى لا تحتاج الى مهارات عالية ويخلق فى مقابل ذلك وظائف جديدة تركز على المعرفة وتعمل على تغيير الأهمية النسبية لعوامل الانتاج يتطلب ذلك تنمية رأس المال البشرى من حيث الكم والكيف ، لذا فهناك إتفاق على أن التحديات التى يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها الا رأس مال بشرى دائم الترقى ودائم النمو سواء على المستوى الفردى أو على صعيد المجتمعات حتى يمكن للجميع المشاركة فى العالم الجديد من موقع الاقتدار وفى ظل سباق تنافسى بالغ الحدة .

وعليه فإن إهمال الاستثمار فى رأس المال البشرى يمكن ان يضعف بشكل كبير قدرات الدولة التنافسية فى عالم سريع التغير حيث تحتاج البلدان الى قدر متزايد من المواهب للحفاظ على النمو .

هدف البحث

- يهدف البحث بصورة اساسية الى إبراز أهمية نظام إدارة المواهب البشرية فى تحقيق الاداء المتميز بالتطبيق على موظفى شركة بوتاجاسكو وهذا الهدف الرئيسى للدراسة تتفرع منه عدد من الاهداف الفرعية هى :-
- التعرف على مستوى الاداء الوظيفى المتميز لدى العاملين بشركة بوتاجاسكو
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتميزين ومعرفة أثر إدارة المواهب فى تحسين الاداء الوظيفى .
 - يسعى هذا البحث إلى محاولة الوصول إلى ربط الدراسات السابقة التى إنصبت على نظام إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفى المتميز وذلك من خلال دراسة واقع نظام إدارة المواهب البشرية وذلك من وجهة نظر الموظفين بشركة بوتاجاسكو .
 - تقديم آليات وتوصيات مقترحة التى يمكن أن تسهم فى تطوير نظام إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز فى الاداء الوظيفى لموظفى شركة بوتاجاسكو.
 - التعرف على تقييم الاداء من قبل العاملين بشركة بوتاجاسكو
 - يساهم هذا البحث كذلك فى فهم طبيعة العلاقة بين رأس المال البشرى وتنمية المواهب بالشركة المصرية لنقل وتوصيل الغاز "بوتاجاسكو" .
 - وضع النتائج المستخلصة فى إطار عام يمثل نموذج مقترح لأثر نظام ادارة المواهب على أداء المؤسسة .
 - تقديم مجموعه من التوصيات التى يمكن أن تسهم فى تطوير أداء المؤسسة قيد الدراسة بصورة خاصة وغيرها من المؤسسات بصورة عامة بأخذ إدارة المواهب بعين الاعتبار .

أهمية البحث

- تتبع أهمية هذا البحث من أهمية إدارة المواهب فى عالم الاعمال وهذا كونها إدارة حيوية فى مجال إدارة الموارد البشرية حيث تتبلور أهمية الدراسة فى مجموعة من النقاط الأتية:-
- يُعد موضوع البحث من المواضيع المهمة فى ميدان الادارة وهذا نظراً لتناوله مفهوميين مهمين ألا وهما رأس المال البشرى وتنمية المواهب.
- تقديم صورة واضحة لادارة المواهب وهذا لأهميتها القصوى فى إدارة المؤسسة .

تساؤلات البحث

يسعى البحث الى الاجابة عن تساؤل رئيسى وهو ما إذا كان قطاع البترول فى مصر وخاصة شركة بوتاجاسكو قادر على توظيف القوة البشرية للاحتفاظ بالموهب ويتبع ذلك مجموعة من التساؤلات الأتية:-

* كيف يمكن لرأس المال البشرى أن يحقق المزايا التنافسية من خلال إدارة المواهب .

* هل تطور رأس المال البشرى الكلى والنوعى سيساهم فى المحافظة على الموهوبين وزيادة القدرة التنافسية

حدود البحث

الحدود المكانية : شركة بوتاجاسكو

الحدود الزمنية : خلال الفترة من عام 2017 حتى عام 2021

الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين رأس المال البشري وتنمية المواهب

الحدود البشرية : إقتصر البحث على عينه من موظفى الشركة المصرية لنقل وتوصيل الغاز (بوتاجاسكو) التابعة لقطاع البترول.

الدراسات السابقة

1- دراسة (بالقرع فاطنة 2018) بعنوان : مساهمة إدارة المواهب فى تحقيق الفعالية التنظيمية مجلة

ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية العدد السابع

- وهدفت الدراسة الى :
- إلقاء الضوء على نشأة ومكونات إدارة المواهب البشرية وأهميتها.
- الوقوف على أبرز أبعاد إدارة المواهب
- دور إدارة المواهب فى تحقيق فعالية المنظمة.
- كما توصلت الى النتائج الأتية:
- أن إدارة المواهب هى عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوى الخبرات العالية للعمل فى المؤسسات.
- أن إدارة المواهب تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز التنافسية للمؤسسات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التى تمارسها والتى تضمن تزويد المؤسسات بالموارد البشرية ذات القدرات الجوهرية .

- أنه عندما تلبي أى مؤسسة حاجات الموهوبين وتتمى قدراتهم سوف يظهر الانتاج الابداعى والابتكار
والذى حتماً سيؤدى الى مخرجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها .

2- دراسة (غبريال) بعنوان : دور إدارة المواهب فى ظل التدفقات المختلفة لاحداث التغيير المطلوب لتحقيق الاهداف (دراسة ميدانية)

حيث هدفت هذه الدراسة لتحديد القدرات والادوار المرتبطة بإدارة المواهب البشرية والتي تشكل أهمية إستراتيجية من أجل تطوير خطة طويلة الأجل لتوفير الموارد البشرية والحصول على أفضل الافراد فى العالم والذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات وأيضاً التعرف على طبيعة تأثير إختلاف الثقافات على إدارة المواهب فى المنظمات (عينه الدراسة) .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تغير إدارة المواهب وبين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وأيضاً وجود علاقة بين متغير إدارة المواهب وتنفيذ تميز المنظمة ومتغير الثقافات السائدة فى المنظمة.

3- دراسة (شروق 2016) بعنوان : تأثير إدارة المواهب على تحقيق التفوق التنافسى للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المحمولة)

حيث وصفت الدراسة دراسة تأثير إدارة المواهب والتي تتضمن (جذب ، توظيف ، تنمية ، تطوير المواهب والاحتفاظ بها) على التفوق التنافسى للمنظمة .

وكان من أهم نتائج الدراسة أن مفهوم إدارة المواهب فى شركات الاتصال المحمول غير واضح بالشكل المناسب ، كما أوضحت النتائج وجود تأثير لإدارة المواهب على التفوق التنافسى ، حيث كان تأثير بعد تنمية المواهب والأقوى تأثير على التفوق التنافسى للشركات محل الدراسة ، ومن ثم جذب وتوظيف المواهب ثم الاحتفاظ بها .

4- دراسة (Mensah 2015) بعنوان : إطار عمل مدمج لإدارة المواهب وأداء الموظف

وهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمى الذى يوضح آليات إدارة المواهب التى تؤدى إلى زيادة أداء الموظف بأبعاده المختلفة ، وأظهرت النتائج أن تنفيذ نظام إدارة المواهب والمتمثل فى (الاعتمادية ، توظيف المواهب ، تنظيم المواهب ، المحافظة على المواهب) يؤدى إلى تحسين أداء الموظف ولكن فى ظل توسيط مخرجات إدارة المواهب بينهم كمتغير وسيط والمتمثل فى (رضا الموظف ، الالتزام ، الدعم التنظيمى) وكانت النتائج إجمالاً متمثلة فى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وأداء الموظف برعاية مخرجات إدارة المواهب كوسيط والذى بدوره يحسن أداء المنظمة .

5- دراسة (Rana 2015) بعنوان : للمواهب الداخلية دور حيوى فى تطوير الشركة

وكانت الدراسة ركزت على منظمة تحتوى على عدة منظمات فرعية مختلفة الأنشطة ومتعددة الجنسيات من أجل التعرف على المواهب (الاحتفاظ ، التنمية للمهارات) وإستغلالها وتنميتها فى تحسين الأداء ، وتم إنتقاء عينة محتملة كمواهب مستقبلية وذلك بعد إخضاعهم لمجموعة من الاختبارات النفسية والمهارية والمعرفية

والخبرات ، وبعد فترة من التدريب والتأهيل وإتاحة الفرص للتنمية والتطوير وتحديد نقاط القوة والضعف ومجالات التطوير كانت النتائج بارترابط (الاحتفاظ والتنمية للمهارات) بتحسين إتخاذ القرار .

6- دراسة (مصطفى عبدالعال محمد عبدالعال2013) بعنوان :أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسى بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص.

رساله ماجيستير تخصص إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة عين شمس.

- وهدفت هذه الدراسة الى :-
- الكشف عن أثر عمليات إدارة المواهب على الأداء المؤسسى
- التعرف على الإطار العام لعملية إدارة المواهب
- دراسة تأثير عمليات إدارة المواهب فى جذب وتوظيف المواهب وتنمية وتطوير المواهب وعملية الاحتفاظ بالمواهب على الأداء المؤسسى.

- تقديم مجموعة من التوصيات والتي يمكن تطبيقها فى المؤسسات.

كما أنها توصلت الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جذب وتوظيف المواهب والأداء المؤسسى
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تنمية وتطوير المواهب والاداء المؤسسى
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب والاداء المؤسسى

الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والبحث المقدم

يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- إتجاه البحث الحالي إلى إبراز أثر إدارة المواهب في العلاقة بين تنظيم رأس المال البشرى وتحسين الأداء الوظيفي .
- وضع المقترحات التي تساعد على رفع الكفاءة والتدريب والتحفيز والتعلم للعاملين مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي .

منهجية البحث

لتحقيق الاهداف المرسومة سلفاً لهذا البحث والاجابة عن الاسئلة التى سبق الاشارة إليها فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفى من خلال عرض الاطار النظرى ويعد الوصف من بين المناهج المعتمدة فى دراسة الظواهر المعاصرة ويسهم فى تقديم صورة صادقة عن الوضع الراهن لموضوع البحث . كما تم إستخدام المنهج التحليلي من خلال القيام بتحليل النتائج .

الفصل الثاني

الاستثمار في رأس المال البشري

أولاً : مفهوم رأس المال البشري

ثانياً : أهمية رأس المال البشري

ثالثاً : تنمية رأس المال البشري

رابعاً : عناصر تنمية رأس المال البشري

خامساً : أساليب المحافظة على رأس المال البشري

سادساً : خصائص رأس المال البشري

سابعاً : الاستثمار في رأس المال البشري

أولاً : مفهوم رأس المال البشري

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات "شولتز" سنة 1961 وكتابات "بيكر" سنة 1964، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر، وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات ، بمراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري، يلاحظ أن هناك كثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح، ومن هذه المفاهيم والتعريفات ما يلي:

يعتبر رأس المال البشري أفضل مسار لتحقيق الميزة التنافسية، وخلق القيمة المستدامة ، والتفوق التنافسي ، وأن الاستثمار في رأس المال البشري هو أضمن مدخل للبقاء في بيئة الأعمال المعاصرة .

يري (السيد:2013، 19) رأس المال البشري هو "جميع القدرات التي يمتلكها الموظفون في الابتكار في كل من المنتجات والخدمات التي تقدم لأول مرة ، أو تطوير ما هو موجود فعلاً .¹

يري(Shindler:2002,40) رأس المال البشري عبارة عن "الإنتاج الإضافي الزائد عن إنتاج العمل غير المهارى للأفراد ذوى المهارات و المؤهلات ، وبالتالي هو يميز بين رأس المال البشري المحدود "القيمة وحدها لموظف واحد " وبين رأس المال البشري العام " القيمة فى مدى واسع من المهن".

يعد "بيجون" Arther Cecil Pigeon أول من تحدث عن مصطلح رأس المال البشري فى مداخلته حيث يرى أن هناك استثماراً فى رأس المال البشري كما أن هناك استثماراً فى رأس المال المادى ، وعلى هذا بدأ النظر للاستهلاك من منظور مختلف، فقد صار الاستهلاك بمثابة استثمار فى رأس المال البشري . فالطفل الذى لا ينفق عليه بشكل جيد (استهلاك) لا نتوقع أو ننتظر منه مردوداً كبيراً فى المجتمع ، فكما زاد الاستهلاك الشخصي يزداد الاستثمار فى رأس المال البشري.

يري (Allegre: 2008, 8) رأس المال البشري للمنظمة هو "عبارة عن مجموع عملها، وكفاءاتهم، وخبراتهم المتراكمة ، ومدي مشاركتهم وقدرتهم على الابداع ويمثل رأس المال البشري العنصر الأساسي والأول من رأس المال غير الملموس ، كما أن مجموع رأس المال البشري ونظام المنظمة يمثلان الذكاء الجماعي لها".²

¹ محمود محمد السيد 2013 دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار ماس للطباعة

² Allègre, A.E. Andréassian.(2008). Human Resources Management: Value of Intangibles.(vol.). Edition of BOECK.Paris.

ينظر البعض إلى تعظيم رأس المال البشري على أنها عملية تقوم على إفتراض أن المنظمة تستثمر في الموارد البشرية لحصولهم على إيرادات في شكل أجور ومكافآت إضافية ، كما أن تراكم هذا الرأسمال يتم من خلال عمليات التكوين الأساسي الذي ينتج عن التربية الأسرية ، والتكوين المستمر الناتج عن الخبرة التي يكتسبها الأفراد أثناء الدراسة وعملهم بالمنظمات والتي تمكنهم من تنمية كفاءاتهم ، إلا أنها تتطلب عملية تعظيم رأس المال البشري مجموعة من التكاليف كتكاليف الدراسة والتنقل وأجور هؤلاء الأفراد .

يتم توسيع خيارات الأفراد سواء أكانت صحية أم تعليمية ، وتوفير فرص تعليمية بجميع مراحل التعليم ، أو اقتصادية والتي تتمثل في توفير مستوى معيشة مرضي ، أو سياسية وذلك من خلال توفير الحرية وضمان حقوقهم الإنسانية وإحترام ذاتهم وطاقاتهم ليكونوا مواطنين صالحين ومنتجين ومبدعين . تطوير القدرات والمهارات والطاقات للوصول لمستوى معين ، ليكونوا قادرين على تحقيق مطالبهم وطموحاتهم ، إلا أنه لا تتحقق تلك التنمية إلا من خلال توافر الرغبة في التنمية لدى العاملين بالمنظمة ، بل ولابد من توافر تلك الرغبة لدى أفراد المجتمع في التطوير، ووضع إستراتيجيات للتنمية بكافة المؤسسات لتنمية وتعظيم رأس المال البشري وليعبروا عن هذه الإرادة التنموية بأداء تنموي يتناسب مع كل المطالب والطموحات ، كما أن التنمية البشرية هي المدخل الأساسي للتنمية الشاملة وكل ذلك يفترض بداية توافر الإرادة للتنمية .³

(نادر:2010، 40) (7)

تعتبر عملية رأس المال البشري بصفة عامة هي زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، فمن الناحية الاقتصادية يتم تجميع رأس المال البشري وإستثماره في تطوير النظام الاقتصادي للدولة ، حيث يرى كثيرون أن هناك علاقة بين التنمية الاقتصادية وتعظيم الموارد البشرية ، فكما تتطلب التنمية الاقتصادية تغييراً كبيراً في عمليات الإنتاج والخدمات ، تطلب أيضاً التفكير الجدي في موضوع العمالة وتوزيع القوى العاملة بعد تدريبها وإكسابها المهارات والقدرات التي تعينها على إحداث التطور المنشود.

(الفضل:2009، 48)(1)

تعتبر عملية رأس المال البشري عملية متكاملة مخططة قائمة على معلومات تهدف إلى إيجاد أفراد تتناسب إمكانياتهم وقدراتهم ومهاراتهم مع متطلبات العمل ويتفهمون ظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة ، كما يقصد بها تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل إتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم ، وبين أعمال ووظائف وأهداف المنشأة .

يقدم تقرير التنمية البشرية التي يصدره معهد التخطيط القومي منذ عام 1994 وحتى الآن مادة معلوماتية ثرية عن الأوضاع التي يعيشها الأفراد ونوعية حياتهم ومستويات تعليمهم ومجالات عملهم ، كما يركز على

³ نادر، أحمد أبو شيخة. 2010 إدارة الموارد البشرية – إطار نظري وحالات عملية. ط1. عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.

رأس المال البشري وسبل تطويره ورفع كفاءته ليتمكنوا من الحصول على فرص الحياة العادلة من خلال دخل يكفى للتمتع بنوعية حياة أفضل ولا يتأتى ذلك الا بالحصول على فرصة عمل جيدة كريمة . (مهدي:2006، 23)

يري كل من (Torres & Aria 2005 , 22) رأس المال البشري هو تجاوز المهمة المتعلقة بالمعارف، والمهارات والقدرات ليشمل تجارب الحياة العامة ، والمهارات الجماعية ، والقيم والمعتقدات والمواقف ، ونظراً لقيمة رأس المال البشري للمؤسسة تتبع مجموعة من الإستراتيجيات الملائمة للاستثمار مثل التوظيف، والتدريب، والاحتفاظ بالعاملين، وتشجيعهم على الابتكار والمرونة .⁴

كما يقدم تقرير (OECD: 2008 ، 19) تعريف لرأس المال البشري بأنه هو عبارة عن المعارف والكفاءات والمهارات التى تصاحب العمال حتى يذهبون من أماكن عملهم ، وأنه القدرة على الابتكار ، والإبداع ، والمهارة ، والخبرة ، والقدرة على العمل الجماعي ، ومرونة العاملين ، والتدريب والتكوين المنظمة ، والتعلم . كما يرى كل من (George & Ekaterin 2007 , 699) رأس المال البشري يتكون من ثلاث خواص تتكون من القدرة علي المعرفة ، و المهارات الجماعية ، والمعرفة العلمية ، و المواقف ، الحوافز ، الأنماط السلوكية ، وخفة الحركة الابتكار، والإبداع، والمرونة ، والتكيف .⁵

يري الباحث من خلال التعريفات السابقة أن رأس المال البشري يعمل علي زيادة إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية وتنمية أفكارهم التي يكتسبونها ، كما أن رأس المال البشري هو خليط من القدرة ، والمعرفة ، والمهارة ، والخبرة الذي يمتلكها الأشخاص في المنظمات من خلال العلم والخبرة ، وأنه يختلف عن رأس المال المادي حيث أنه غير مادي بطبيعته أي ليس مثل الآلات والمعدات ... فلا يمكن قياسه مادياً .

ثانياً : أهمية رأس المال البشري

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الانتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية ، فليؤدي هذا العنصر دوره بدون تعليم حيث يسهم الأخير في تراكم رأس المال البشري ، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التكنولوجي يزيد من معدل النمو الاقتصادي في الأجل الطويل ويزداد هذا التقدم التكنولوجي سريعاً عندما تتجه القوى العاملة نحو تعليم أفضل ، ومن هنا فإن تراكم معارف رأس المال البشري يساعد في

⁴ Teresa Torres cornas, Mario Aria –oliva-.(2005). E-human Resources management: managing knowledge people, Idea group Publishing, USA .

⁵ George Tovstiga and Ekaterina Tulugurova.(2007). Intellectual Capital practices and performance in Russian enterprises, journal of Intellectual Capital.(N0.4).

التقدم التكنولوجي ويعد مصدراً من مصادر النمو المستدام. وتشير الأدبيات الاقتصادية إلى أن رفع معدلات النمو المستدام يتم عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية والاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل الابتكار والتعليم والتدريب (عماد الدين، 2005، 6)

لقد وجد Baroo & Lee في دراستهما المتعلقة بمعدلات النمو الاقتصادي في عدد من دول العالم خلال الفترة 1960 – 1995، أن مخزون رأس المال البشري المتراكم لدى بلد ما من محددات النمو الهامة ، وكذلك خصائص سكانها، فقد بينا أن النمو مرتبط ارتباطاً إيجابياً بالمستوى الأولي لمتوسط سنوات التحصيل الدراسي من المستويين الثانوي والعالي للذكور البالغين، ولا يلعب التعليم الابتدائي دوراً معنوياً في النمو ، إلا أنه مطلب رئيسي للعبور إلى المراحل الأعلى من التعليم ذات المردود التنموي. (RobertJ. Barro and Jona:2000, 4)

وقد زاد الاهتمام بموضوع تكوين رأس المال البشري وزيادة الاستثمار في الإنسان بعد الحرب العالمية الثانية وذلك للأسباب الآتية: (أيوب: 2012، 10)⁶

✓ الزيادة الكبيرة في حجم الناتج القومي في الدول المتقدمة مقارنة بالزيادة في مواردها الطبيعية وساعات العمل ورؤوس الأموال المنتجة ، الأمر الذي يمكن تفسيره -إلى حد كبير- بارتفاع مستوى الاستثمار في رأس المال البشري .

✓ تزايد الإهتمام بالتنمية الاقتصادية في الدول النامية التي ظلت تعاني من التأخر والتدهور الاقتصادي بالرغم من نيلها إستقلالها السياسي .

يفوق الاستثمار في تكوين رأس المال البشري في نتائجه الاستثمار في الموارد المادية ، وبالتالي أصبحت تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي دعت الاقتصاديين إلى إعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي فاعلية عناصر الإنتاج المادية التي لا تكون لها هذه الفاعلية بدون الإنسان .

يتطلب نجاح ونمو وتوسع المنظمات أن تقدم سلع وخدمات ذات جودة عالية وسعر معقول للعملاء، فمن الناحية التقليدية ينظر إلى السلع والخدمات كنتائج لعمليات حسابية وإستخدام الموارد المادية ، إلا أن المنظمات الحديثة تعتبر رأس المال البشري العنصر المهم في العملية الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمات ، كما أن لرأس المال البشري دور رئيسي ومهم في كافة المجالات وله تأثير في عديد من جوانب الحياة ، ويعد الجزء الرئيسي

⁶ نافز أيوب محمد 2012 الاهمية التنموية لرأس المال البشرى فى الوطن العربى ودور التربية والتعليم فيه ،المجلة العلمية، جامعة القدس

في العملية الإنتاجية وتقديم خدمات وتحقيق نجاح المنظمات ، وأن العاملين بالمنظمة هم المورد الأكثر أهمية .

قامت كثير من المنظمات بوضع برامج تدريبية لأفرادها المهمين إستراتيجياً، والعمل على زيادة مهاراتهم ووضع مؤشرات قياس تطور أداءهم بالمنظمة ، كما إتجهت عديد من المؤسسات العالمية إلى المنظمات المتخصصة لتخطيط وتطوير أداء العاملين كمنظمة (ميركير mercer) التي تستعين بها بعض الشركات العالمية لإعادة تنظيم عمالها ، حيث أنه ليس كافياً إستئجار موظفين مهرة متوقع إستمرار مهاراتهم ومجهوداتهم في العمل طيلة فترة العمل بالمنظمة ، إلا أنه يجب إعادة تأهيل كافة الموظفين بالمنظمة .

تتضح أهمية رأس المال البشري من خلال الاستثمار في البشر ، حيث أنها مسألة مهمة جداً بالنسبة للمنظمات لأنها تحقق مجموعة من الفوائد منها تحسين نوعية العمل ، و حصول الأفراد على عوائد في شكل دخل إضافي ، و القدرة على المنافسة ، و زيادة الانتاج ، و إرتفاع الأجور ، و زيادة الأمن الاقتصادي ، و زيادة فرص العمل ، و إدراك المنظمة للفوائد الاقتصادية فيما بعد .

وفر رأس المال البشري كثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لكي تحقق التقدم التنافسي من خلال إستعمال تكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج حديثة وأساليب عمل جديدة أسهمت في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ، كما يقدر بأكثر من 70% من العمل في المنظمات يكون في مجالات تتعلق بالمعلومات أو المعرفة ، و يعد رأس المال البشري عنصر قوة أساسي لاستراتيجية المنظمة و ذلك بإعتناق الأفراد العاملين أفكاراً ومفاهيم وقيم وإبتكارات من أجل تحديد مستويات عالية من المعرفة .

عندما الاقتصاد يفقد قدرته فإن المصدر المضمون في إستمرار القدرة التنافسية هو المعرفة التي يمتلكها ويستخدمها رأس المال البشري، كما أظهرت النظريات المستندة إلى الموارد، بأن الاستثمار في المهارات والخبرات هو عامل إنتاجي يقود الى نمو اقتصادي من دون الحاجة الى موارد بشرية إضافية (121، Mehralian et al.: 2010).⁷

تشكل إدارة رأس المال البشري العامل الرئيسي للحصول والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة وكذلك لابد أن نؤكد أن المنظمات إذا ما تماثلت في موجوداتها من أجهزة ومعدات وتقنيات مختلفة فإن سر تقدم بعضها على البعض الآخر يعزي إلى الفرق بين موجوداتها البشرية والسبب في ذلك يرجع إلي خبرة امتلاك المعرفة عند الأفراد .

⁷ Mehralian . G , Rajabzadeh . (2010). A , Reza Sadeh . M & Reza Rasekh . H " Intellectual Capital and Corporate Performance in Iranian Pharmaceutical Industry " Journal of Intellectual Capital.(No.9)

ثالثاً : تنمية رأس المال البشري

يعتبر موضوع تنمية رأس المال البشري أحد المواضيع الحساسة في التنمية ، وذلك إنطلاقاً من كون العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في نفس الوقت في مجال عملية التنمية ، كما أنه لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية رأس المال البشري ، فالتنمية تتم بالموارد البشرية ، فتعد تنمية رأس المال البشري من القضايا الاستراتيجية الملحة ، لكونها العملية الضرورية لتحريك القدرات والكفاءات البشرية وتنميتها بجوانبها العملية والسلوكية ، بما يؤدي إلى زيادة الإنسان بمصادر ومهارات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج .

يبقى علينا بعد أن عرفنا معني رأس المال البشري أن نعرف معني تنمية رأس المال البشري ، وسوف نقوم بذكر أهم بعض التعريفات في هذا الموضوع كما يلي:

عرفه (اللوزي:2000،87) بأنه "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق مع إحتياجات المجتمع ، علي أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور إستغلاله للموارد الطبيعية ، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده" .⁸

كما ذكر (Nelson: 36,2002) أن تنمية رأس المال البشري تتم من خلال (إبتكار العاملين ، وفتح قنوات الاتصال بين العاملين في جميع المستويات الإدارية ، وتطوير مهارات ومعارف العاملين ، وتطوير مكان العمل) .

يري (السعيد:2008،42) أنه من فوائد تنمية رأس المال البشري أنها تعمل على زيادة الموظفين الإداريين بعدد من المكاسب هي : (الابداع والابتكار- زيادة الخبرة- القدرة على التفكير - العمل بشكل جماعي - زيادة المعرفة - العمل بكفاءة وفاعلية) ، كما يري (يوسف :2015،243) أن تنمية رأس المال البشري تلعب دوراً مهماً في زيادة الانتاج من السلع والخدمات الأخرى .

تمثل تنمية رأس المال البشري أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته علي العمل الإنتاج ، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج ، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية ، وهي تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية ، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

⁸ موسي ، اللوزي . 2000 التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع

رابعاً : عناصر تنمية رأس المال البشري

لاشك أن عناصر تنمية رأس المال البشري عديدة ومتنوعة ، ولعل أبرزها التعلم والتدريب ، وقد اختلف بعض الباحثين في تحديد عدد ونوع هذه الوسائل، إلا أننا سوف نحاول التعرض لبعض أهم هذه الوسائل:

استمرارية تطوير المعايير:

يجب وضع معايير جديدة لتطوير رأس المال البشري في المنظمة وبما يواكب التطورات التي تشهدها البيئة التي تعمل فيها (العزاوي:2013،60)، يقصد بمعايير الأداء أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك ، ويتم ذلك خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها ، وأن تكون قابلة للقياس (ماهر:2006،40). إن تحديد معايير تقييم الاداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء ، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق من الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم ، ومن الأمثلة على المعايير: معرفة العمل ، والقيادة ، والمبادأة ، والابداع ، ونوعية الأداء ، وحجم العمل ، والتعاون ، والقدرة على اتخاذ القرارات ، والقدرة على حل المشكلات، والقدرة على الاتصال، والقدرة على التخطيط ، والقدرة على التنظيم ، والاتجاهات نحو العمل ، وتفويض السلطات.

ويلاحظ أن هذه المعايير متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الموظف، وبعضها يتعلق بشخصيته ، وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها ، والواقع أن هذه العوامل تختلف فيما بينها نسبة لصعوبة أو سهولة قياسها، ولمدي إرتباطها بالأداء أو الجانب موضع القياس (درة والصباغ:2008،266)⁹

التعلم :

يتوجب على المؤسسة التي تعمل على تنمية رأس المال البشري لكي تتحول إلى مؤسسة متعلمة ، أن تعمل على تهيئة الفرص لمواردها البشرية بالتعلم وتميز معارفهم ، ولتضمن ذلك يجب أن تكون في إرتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحوث لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة ، وتنمية العنصر البشري وإستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الابداعية لمواردها البشرية ، وإتاحة الفرص للمبدعين وتوفير المناخ المناسب وتنمية قنوات الاتصال بين جميع العاملين في المؤسسة . (أبودية:2011،35)

التدريب:

يقوم الإنسان بعملية التنمية الشاملة ، وهي من المسائل البديهية ، بما يعني أنه يمكن أن يكون أداة بناء وإصلاح ، إن تم اختيار من تسند إليه مسؤولية تولي شؤونهم العامة وحفظ حقوقهم ، وتدريبهم وإعادة تأهيلهم وترقيتهم مهنيًا وإجتماعيًا لاحقاً ، بالقدر الذي يرفع كفاءتهم الأدائية بإستمرار، إن تدريب رأس المال البشري وإعادة تأهيله يجعله قادراً على التفاعل مع التكنولوجيا الجديدة ومن ثم التأقلم مع المتغيرات العالمية أو ما

⁹ درة، عبد الباري، والصباغ، زهير 2010. إدارة الموارد البشرية ط2. عمان. دار وائل للنشر.

يعرف بعملية الاستقطاب. (حسن : 2005، 82)، ثم يتم إعادة تأهيل العنصر البشري مهنيًا ، وذلك برفع مستواه وتنمية طاقاته وتوسيع معلوماته المعرفية والتقنية ، بإعتبار أن تنمية المهارات التعليمية تستمد قوتها وجدواها وإستمراريتها من طبيعة الخطط التدريبية ، طبقاً لمفهوم "التعلم مدى الحياة" .¹⁰

الرعاية الاجتماعية:

تتمثل الرعاية الاجتماعية في توفير شروط حياة كريمة في جوانبها المختلفة كالتغذية والخدمات الصحية والأمنية وغير ذلك ، فعلي المنظمة التي يعمل فيها العاملين أن تحافظ على ذلك ، حتى لا يؤثر مستوى المعيشة على العاملين في المنظمة ، ممثلاً في المتوسط اليومي الذي يحصل عليه الفرد من المنظمة التي يعمل بها على قدرته الإنتاجية ، فضلاً عن قدرة التحصيل والاستيعاب ، كما تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية رأس المال البشري ، من خلال ما توفره لرأس المال البشري من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض وتأمين على الحياة ، الأمر الذي يساهم في طول العمر وتخفيض نسبة الوفيات خصوصاً العاملين في المنظمات ، وعلى المنظمة أن تعمل دراسة مستمرة على الحالة النفسية للعاملين ومحاولة الوقوف بجانب العاملين حتى توفر لهم بيئة عمل مناسبة .

الإعلام:

يلعب الإعلام دوراً هاماً في تنمية رأس المال البشري من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى المواطنين والمسؤولين بقضايا ومسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية ، وتوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود عليه بالنفع والفائدة لصالح المنظمة ثم المجتمع ككل، ويجب على الاعلام أن يلعب دوراً ذو فعالية لصالح المجتمع من خلال تقديم خدمات تحقق أهداف المنظمة.

تحديد الرواتب والأجور والمزايا الإضافية:

يقوم الموظفون بأعمال ومهام معينة تتفق معهم عليها المنظمة، فإنهم يجب أن تخصص لهم رواتب وأجور يحكمها سلم رواتب يكون في الغالب على شكل درجات ، كذلك فإن المنظمة تمنح الموظفين مزايا إضافية تأخذ صور إمتيازات وعلاوات كتأمين السكن والمواصلات والتأمين الصحي والتأمين على الحياة وما إلى ذلك.

دافعية العاملين وتحفيزهم ومعالجة أوضاعهم ومشكلاتهم:

تتعلق هذه العملية بالموارد البشرية العاملة في التنظيم وبالجوانب الإنسانية في حياتهم وأدائهم ، وتتكون هذه العملية من جانبين هما الدافعية والتحفيز التي تؤدي في النهاية إلى معالجة الأوضاع أو المشكلات .

¹⁰ رابوية ، حسن 2005 .مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. ط1. الاسكندرية الدار الجامعية

استمرارية تطوير المعايير :

يجب وضع معايير جديدة لتطوير رأس المال البشري في المنظمة وبما يواكب التطورات التي تشهدها البيئة التي تعمل فيها. (العزاوي:2013، 60)¹¹

خامساً : أساليب المحافظة على رأس المال البشري

هناك عديد من الدراسات التي تطرقت لأساليب المحافظة على رأس المال البشري وكان هناك إتفاق كبير على بعض هذه الأساليب وهي ما يلي: (سعيد:2008، 21)

1- **تنشيط الحافز المادي والمعنوي:** هو عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على رأس المال البشري والتي تحفزه على أداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، ويتم ذلك من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية مثل (الأجور ، المكافآت ، الحوافز) وتحفيزه معنوياً مثل (الخدمات الطبية ، والسكن ، والمواصلات ، والتعليم) .

2- **التصدي للتقادم التنظيمي:** يشير التقادم إلى عجز رأس المال البشري عن تطوير مهاراته ومعارفه وخبراته باستمرار وعدم القدرة على مسايرة التطوير والتجديد الذي يحدث ، أما طرق التصدي للتقادم فهي جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات وخبرات ومهارات الموارد البشرية في المنظمة باستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة التطورات الحالية ، ويجب أن يتم التصدي إلى جميع أنواع التقادم التنظيمي من خلال تقادم المعرفة التي تتمثل في (تقادم الخبرات والمهارات ، والتقادم الثقافي ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الثقافية والاجتماعية) .

3- **مواجهة الإحباط التنظيمي:** هو الحالة النفسية التي تنشأ بسبب فشل رأس المال البشري في تحقيق وإنجاز أهدافه بسبب وجود عوائق لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها، وتتنوع مظاهر الإحباط التنظيمي بين مادية مثل (التخريب ، العدوان) ، والنفسية مثل (عدم الرضا ، والقلق ، والاكتئاب) ، والتنظيمية مثل (الغياب ، والشكاوي ، وترك المنظمة ، وضعف الولاء) .

4- **تعزيز التميز التنظيمي:** هو جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للموارد البشرية بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة لديهم عن طريق تشجيع الابداع والابتكار، والتشجيع على العمل بروح الفريق ، واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ، مما يؤدي إلى تنمية رأس المال البشري لدى المؤسسة و يمنحها سمة القوة والبقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة .

¹¹ العزاوي، غانم أرزوقي. 2013 استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد 28

5- **حماية رأس المال البشري من التقليد:** حيث أنه توجد مجموعة من العوامل التي تستخدمها المؤسسة في حماية رأس المال البشري من التقليد ، إذا ما توفرت فإنها تجعله أكثر صعوبة للتقليد ، ومن أهمها نذكر ما يلي:

- الغموض السببي: هو من الطرق التي تجعل رأس المال البشري صعب التقليد، ويعرف بأنه "عدم القدرة على التعرف على بعض المتغيرات ذات الصلة، فضلاً عن عدم القدرة على السيطرة عليها" (Reynaud, 2001: 43) وغموض رأس المال البشري يكمن من خلال أنه أفضل طريقة للتقليل من تقليده هو جعل أسس تراكمه داخل المؤسسة غير مفهومة ، تصبح الكفاءات في المنظمة غير مرئية للمنافسين .
- التبعية للمسار : هي تعني قدرة المؤسسة على تكوين موارد بشرية تعتمد على الظروف التاريخية الخاصة بها، التي تؤدي إلى توليد خبرات ومهارات يصعب تقليدها.
- التعقيد الاجتماعي: موارد المؤسسة غير قابلة للتقليد نتيجة الظواهر الاجتماعية التي قد تكون معقدة جداً، والتي تتجاوز قدرة المؤسسة على إدارتها والتأثير عليها. وعندما تنشأ ميزة تنافسية في مثل هذه الظواهر المعقدة فإنه يتم تقييد قدرات المؤسسات الأخرى لتقليد هذه الموارد بشكل كبير، ومن أمثلة ذلك (العلاقات الشخصية بين المديرين ، والثقافة ، وسمعة المؤسسة بين الموردين والعملاء ، والعلاقات الداخلية بين الموارد البشرية) .

سادساً : خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات ومن أهمها:

1- **خصوصية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري لا ينفصل أبداً عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان ، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للعاملين في المنظمة ، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين ، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستنتج عنه ، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر ، مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل .

2- **محدودية رأس المال البشري:** إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد لأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت، وعليه فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد ، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل .

3- **عدم مرئية رأس المال البشري:** حيث أن القدرات والمعارف التي يمتلكها الأفراد لا يمكن تمييزها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية والخبرات التي لديهم ، ويتم التمييز بين العاملين في المنظمة من خلال تقييم الأداء والقدرة الإنتاجية لديهم .

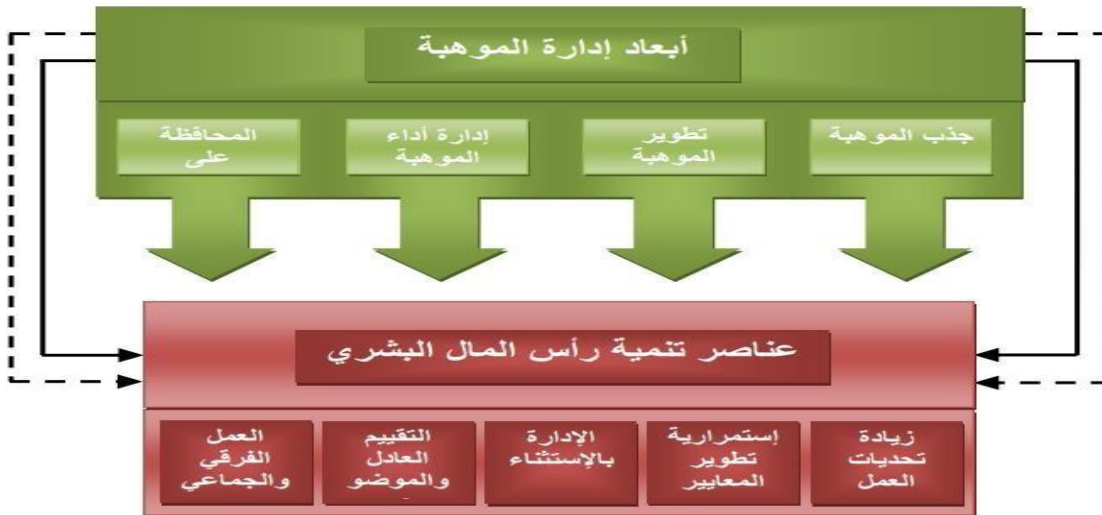
يوجد أيضاً بعض الخصائص الأخرى مثل:

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية ، رغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل ، إلا أنه ليس باستطاعته بيعه كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها.
- عدم إمكانية إستهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك ، حيث يمكن فقده لمجرد انتقاله لمنظمة أخرى أو عصيانه ، وهذا ما يفسر زيادة الخطر في الاستثمار البشري .
- عدم القدرة على الوصول إلى المعرفة الضمنية التي تكمن داخل الفرد.
- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً طويلاً مقارنة بالوقت المستغرق في الاستثمار في رأس المال المادي.

- يعتبر رأس المال البشري مصدراً أساسياً من مصادر الدخل.
- الاستثمارات في رأس المال البشري هي استثمارات في التعلم وزيادة التأهيل، والتطوير والصحة الجسدية والنفسية.

من خلال دارستنا لما سبق يمكن توضيح العلاقة بين تنمية رأس المال البشري وإدارة المواهب من خلال

الشكل رقم (1) التالي:



الشكل رقم (1) العلاقة بين تنمية رأس المال البشري وإدارة المواهب

يوضح الشكل السابق العلاقة بين تنمية رأس المال البشري وإدارة الموهب حيث نلاحظ أن جذب الموهبة وتطوير الموهبة وإدارة الموهبة والمحافظة عليها تؤثر في عناصر تنمية رأس المال البشري.

المصدر : كريم عبد المجيد (دراسة دكتوراه بعنوان أثر إدارة المواهب في العلاقة بين تعظيم رأس المال البشري وتحسين الأداء التنظيمي) كلية التجارة – جامعة عين شمس 2018

سابعاً : الاستثمار في رأس المال البشري

يوجد إعتقاد سابق أن الاستثمار الحقيقي يرجع إلى الاستثمار في رأس المال الطبيعي (الآلات والمعدات) ولكي يتمكن المجتمع من زيادة دخله لابد له أن يوجه جزء من دخله للاستثمار في رأس المال الطبيعي ، وكان يعتقد أيضاً أن زيادة الناتج المحلي (النمو الاقتصادي) يرجع إلى الزيادة التي تحصل في رأس المال الطبيعي والزيادة في عدد العمال الخام ، وكان ينظر إلى التعليم على أنه من أنواع الاستهلاك الذي ينقص ثروة المجتمع ، ولكن مع تعمق الاقتصاديين في موضوع التعليم أشار كثير منهم إلى أهمية التعليم في زيادة ثروة المجتمع ، ومن أمثال هؤلاء الاقتصاديين: آدم سميث ، وريكاردو ، ومالتوس ، والفرد مارشال وسوف نذكر بعض تعريفات الاستثمار في رأس المال البشري وهي ما يلي:

عرفه (الكبسي:2005،70) الاستثمار في رأس المال البشري بأنه " الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته"، كما يرى (المصري:2003،116) أنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة ، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية ، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عليه.¹²

يرى الباحث من خلال ما سبق أن الاستثمار في رأس المال البشري هو استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطن صالح في المجتمع .

¹² الكبسي ، صلاح الدين. 2005. إدارة المعرفة. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الفصل الثالث

إدارة وتنمية المواهب

أولاً : المقدمة :-

ثانياً: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية

ثالثاً: مفهوم إدارة المواهب

رابعاً: أهمية إدارة المواهب البشرية

خامساً: أبعاد إدارة المواهب

سادساً: تنمية المواهب

سابعاً: تحديات الموظف الموهوب

ثامناً: دورة حياة الموظف الموهوب

تاسعاً: الفرق بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية

عاشراً: العلاقة الرابطة بين إدارة المواهب وأرس المال البشري

أولاً : المقدمة

أصبحت المؤسسات معقدة ومتشابكة ، لذلك فإن الإدارة الجيدة تمثل مطلباً هاماً و أساسياً للارتقاء برسالة المؤسسة و تحسين الأداء بها لضمان المحافظة على مستقبل الديمقراطية والأمن والاندماج الاجتماعى .

وشاع مفهوم إدارة المواهب مع بداية تسعينيات القرن الماضى بالتزامن مع زيادة المنافسة بين المؤسسات ، لذلك نجد أن بعض المؤسسات تحاول إستقطاب الموظفين من ذوى الكفاءات والمؤهلات العالمية وأخرى تحاول المحافظة على مواردها البشرية الكفوة وتنميتها ، حتى أصبح هذا المفهوم جزءاً مهماً من نظم الإدارات الحديثة وأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمى ، إضافة إلى ما سبق فقد أصبحت الموهبة فى القرن الحادى والعشرين - الذى يتسم بالسرعة والتنافسية العالية - من أهم الركائز التى تستند عليها الشركات والمنظمات فى تحقيق رؤيتها الاستراتيجية كما أن الطلب قد ازداد عليها ، و ذلك من خلال حسن إختيار الموظفين الأكفاء و المؤهلين و إكتشاف مواهبهم و تنميتها والمحافظة عليها كميزة تنافسية لهذه المنظمات .

كما أن التحديات التى يشهدها العالم اليوم فرضت أن يصبح من الطبيعى أن يكون هناك إهتمام شديد بإدارة المواهب التى تعد قوة لا يمكن تقليدها ولا يمكن الاستغناء عنها داخل المنظمة ، حيث تهتم المؤسسات التعليمية بوجودها كقوة ضاربة لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها وإستراتيجياتها بكل فاعلية واقتدار .

ثانياً:أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية

هناك عديد من الأسباب التى أدت إلى ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية الذى تسعى إليه أى منظمة أعمال فى وقتنا الحالى وزيادة الاهتمام به ، حيث أشار عديد من المؤلفين إلى أهم العوامل التى أثرت على إدارة المواهب وهى على النحو التالى:

- **العولمة :** والتي ساهمت فى تزويد المنظمات والموظفين بفرص جديدة ، كما جعلت العالم أكثر تنوعاً وأكثر اندماجاً، كما أنها أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات لجذب المواهب .
- **إقتصاد المعرفة :** حيث تعتبر المعرفة أحد المصادر الهامة فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، والتى يمكن تحقيقها من خلال إمتلاك المنظمات للمواهب المناسبة .
- **التغيرات الديمغرافية :** والتى تتميز بالتنوع الكبير وتوقعات متنوعة ومهارات مختلفة .
- **التغير فى عالم الأعمال :** حيث تتميز أعمال الوقت الحالى بالتعقد وعدم القدرة على التنبؤ وعدم الأمان .
- **طلب العالم المتزايد على القادة الموهوبين:** مع نمو الاسواق الناشئة فى آسيا وأمريكا اللاتينية .
- **تقلص وعاء القادة الموهوبين وأصحاب الخبرات فى الولايات المتحدة الامريكية وأوروبا واليابان :**

وبهذا الصدد وضح (Berggren and Cresello :58,2017) بأن عدد الموظفين المهرة في سوق العمل في أوروبا الغربية يتناقص بشكل سريع جداً بسبب حالات التقاعد وانخفاض معدلات المواليد ، حيث أنه من المتوقع خلال عام 2030 أن يكون هناك فجوة تقدر بقيمة 50 مليون موظف ، وبالتالي على المنظمات أن تواجه تلك المشكلة بعدة طرق منها التعاون والمرونة وزيادة الإنتاجية .

- **تعقد وسرعة الأعمال العالمية والحاجة إلى توفير المواهب للتكيف بشكل سريع مع تلك التغيرات:**
- **الإدراك :** فلا بد من وجود قدرات تنظيمية ضرورية محددة داخل الصناعة لتحقيق الميزة التنافسية والحاجة إلى توظيف والاحتفاظ بالقيادة الموهوبة ذات المؤهلات المتخصصة للحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة وتحقيق الريادة.
- **صعوبة الاحتفاظ بالموهب :** بسبب الانتقال إلى الإدارة الذاتية للمسار الوظيفي من قبل الموهوبين حيث أن الموظفين الموهوبين يعملوا على تطوير مساهمهم الوظيفي من خلال الانتقال من منظمة لأخرى.

ثالثاً: مفهوم إدارة المواهب

يرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق و البابليون حيث استخدم هذا المصطلح كمقياس للأهمية ، وبعد ذلك أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية ثم أصبح كمعنى لقيمة الشخص أو قدراته الفطرية ، و هي هبة محددة ترتبط بشكل خاص بالفن والرياضة والمهن الفكرية .

ويعتمد تحديد مفهوم الموهبة على الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة و طبيعة نشاطها والبيئة التنافسية التي تعمل فيها ، وهي المصدر الرئيسي لرأس المال البشري ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وترتبط الموهبة بالإمكانيات والتعليم والتدريب والتجارب والدافعية والالتزام والرضا الوظيفي ، ويمكن تعريف الموهبة بالأفراد الذين لديهم الإمكانيات العالية ويسهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة .

عرف (Tansley) الموهبة بأنها الشخص الذي لديه قدرة غير عادية فطرية أو مكتسبة لعمل شيء مبدع وبارز . وبالتالي عرفت إدارة الموهبة بأنها: عملية تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد الموهوبين واستغلالها ونشرها للآخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك .

يرى (Deery & Jago : 2015 , 453 - 472) أن إدارة المواهب " هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تعنى إمتلاك و تطوير و تحفيز و إستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات سواء أكانت حالية أم مستقبلية .¹³

¹³ Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, worklife balance and retention strategies. International Journal of Contemporary Hospitality Management.(No.27).

كما عرفها (Nijs , Gallardo , 2015 , 264 - 279 , Dries & Gallo) , على أنها إستخدام مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتربطة التي تقوم المنظمة من خلالها بإستقطاب وإستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم المنظمة فى الوقت الحالى وفي المستقبل لتحقيق ميزة تنافسية .¹⁴

عرف (Festing & Schäfer: 2014,261) إدارة المواهب بأنها " نظام إدارى يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية فى المنظمة والتي تسهم فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفاعلية وكفاءة عالية .¹⁵

قام (Chen and Kang :2013) بتعريف إدارة المواهب بأنها: عملية متكاملة تهدف إلى إختيار ، وإستقطاب ، ومكافأة ، والاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال تعديل أو تحسين العمليات والتقنيات التى تمكن الموظفين من التكيف مع الأهداف الاستراتيجية وقيم العمل بالمنظمة ، وبالتالي سوف يتم تحسين كلاً من القوة الشخصية والتنظيمية من خلال إتباع نظام إدارة مواهب متكامل .

سعى (Penaloza : 2014, 93-121) لوضع تعريف لإدارة المواهب يتمثل في اعتبار إدارة المواهب عبارة عن مجموعة من العمليات التى تسعى إلى صياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على إستقطابهم من جهة وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوفرة فى المنظمة حالياً ، وفى جميع مستوياتها التنظيمية وذلك من خلال تطوير وإثراء معارفهم بإعتماد معايير موضوعية من جهة وبرامج تدريبية تطويرية مستدامة يحصل عليها الموظفون من جهة أخرى ، والعمل على المحافظة على الموهوبين وإستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم مساهمهم الوظيفى.

يمكن تصنيف الموظفين الموهوبين بداخل المنظمة كما يلي :

- 1- **مواهب قيادية:** Talent Leadership : وتكون فى قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية فى وضع وإعداد واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ككل .
- 2- **مواهب أساسية :** Talent Key : وتعتبر مواهب قيمة بالنسبة للمنظمة ولديها القدرة على المنافسة القوية وتتمتع بقدرات ورؤى ثاقبة وتصور للمستقبل، وهم من قادة الفكر وذوي المهارات النادرة .

¹⁴ Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. Human Resource Management Review

¹⁵ Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. Journal of World Business.(No.49).

3- مواهب جوهرية: Talent Core : وهم من القوة العظمى ضمن فريق العمل، مثل موظفين العمليات المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي أو الخدمة للمستهلك أو الزبون .

4- مواهب داعمة: Talent Support وهي من المواهب المتوافرة بسهولة ، وتركز على مهارات الأفراد العاملين ضمن فريق العمل .

رابعاً: أهمية إدارة المواهب البشرية

تظهر أهمية إدارة المواهب بما تحققه للمنظمة حيث أنها مصدراً للتميز في منظمات الأعمال ، كما أن ممارسة المنظمات لعمليات إدارة المواهب من إستقطاب وتطوير وتحفيز وإستدامة للموظفين الموهوبين يساعد في تحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ، بالإضافة إلى أن أهمية إدارة المواهب تظهر في قدرتها على توفير إحتياجات الإدارات والأقسام من الموارد البشرية القادرة على العمل بمسؤولية ومرونة وسرعة في إتخاذ القرارات .

تعتبر إدارة المواهب إنعكاس على ثقة ورضا العملاء والتي تتحقق في حال إمتلاك المنظمات موظفين موهوبين وذوي كفاءات عالية حيث أن مهارات الموهوبين تنعكس إيجابياً على المنتج وعلى الخدمة المقدمة (nilsson & elstrom: 2012,38) ، وتعتبر تطبيق إدارة المواهب في المنظمة وسيلة لنشر ثقافة التعلم والتطوير كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية ، حيث أنها تعمل على إكتشاف مواطن الابداع والقوة لدى العاملين، كما أن الشركات التي تمتلك موارد بشرية موهوبة تمتلك أيضاً سمعة جيدة كما تكون محط جذب العملاء وبيئة حاضنة للابداع والتميز (kaur: 2013 , 65) .

ولذلك يتحتم على الإدارة العليا في المنظمات أن تتخذ تدابير إستباقية لضمان تطوير الموهوبين داخل المنظمة مما ينعكس

على الأداء الكلى من خلال التخطيط الاستراتيجى لإدارة المسار الوظيفى للموهوبين والعناية بالبيئة الوظيفية المحيطة بهم ،

وتهتم إدارة المواهب بالأدوار والمهام التى يقوم بها الموهوبين ، وضمان أن هذه الأدوار والمهام توفر المسؤولية والتحدى والاستقلالية لتحقيق المشاركة والتحفيز ولتعميق الشعور لدى الموهوبين لابد أن يكون لديهم الفرصة في التعلم والتطوير فى أداء المهام الموكلة إليهم كما تسعى الإدارة إلى أن تكون هناك مرونة في عملية تنفيذ المهام لديهم لتزداد دافعيته ويرتفع أداءهم بسبب تحسين استخدام مواهبهم وتوسيع نطاقها ، لذا تعتمد

كثير من المنظمات على موظفيها الموهوبين في تحقيق إستدامتها وقوة تنافسها وتعتبرهم أصل من أصولها بل وأعظم موجوداتها ، لذا تعتنى بإستقطابهم وجذبهم وتطويرهم والمحافظة عليهم .

كما أن تطوير وتنفيذ إدارة المواهب تتطلب قيادة حكيمة وإدارة عالية الجودة تتمثل في الإدارة العليا وبالتعاون مع الموارد البشرية في المنظمة ، وتسعى المنظمات للنمو من الداخل فيما يتعلق بتنمية المواهب كعنصر أساسي في إستراتيجية الأعمال الخاصة بها والتركيز على الكفاءات المطلوبة ، والحفاظ عليها وتحديد مسارات وظيفية محددة جيداً لها وذلك مع تطوير هؤلاء الموهوبين ، و تدريبهم وتوجيههم لتحقيق الأداء العالي. يرى الباحث أن إدارة المواهب تمثل أهمية حيوية ومحورية في بيئة الأعمال التي تتسم بالتنافسية في عصر التكنولوجيا الرقمية ، لذا على المنظمات أن تتبنى إدارة المواهب باعتبارها قوة حاسمة في سعيها نحو التميز التنظيمي، والحرص على توظيف المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموهوبين لتلبية متطلبات المنظمات الحالية والمستقبلية، كما أن إدارة المواهب تركز على المواقع الوظيفية الحرجة وذات الأهمية الاستراتيجية بالإضافة لباقي المواقع التنظيمية في المنظمة حيث أن الموهوبين ليسوا حكرًا على مستوى تنظيمي دون غيره ، وتسعى إدارة المواهب لاستقطاب الكفاءات واستكشاف المهارات والامكانيات التي يتمتع بها الموهوبين من العاملين داخل المنظمة ، وعلى إدارة المنظمة أن توليهم الاهتمام اللازم من التدريب والتطوير والمحافظة عليهم مما ينعكس على أداء هؤلاء الأفراد الموهوبين بشكل إيجابي ، وينعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل .

خامساً : أبعاد إدارة المواهب

ركزت دراسات عديدة على إستراتيجيات إدارة المواهب ، والتي تختلف حسب طبيعة التركيز والأهداف الإستراتيجية التي تقوم عليها المنظمة ، إلا أن هدف إدارة المواهب هو وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب وفي الوقت المناسب ، كما تطلق كلمة الفرد المناسب على الموهبة المتوفرة علي الفرد المرشح لشغل الوظيفة بالمنظمة ، وهذا يقودنا إلى التفكير الإستراتيجي في الكوادر البشرية وتأثيرها في المستقبل على المنظمة ، لذلك وبعد إطلاع الباحث على عديد من الدراسات يركز الباحث على الأبعاد التالية في إدارة المواهب المتمثلة في :

1- جذب المواهب:

هي أول خطوة في تفعيل إدارة المواهب يطلق عليها (الاستقطاب أو التجنيد) ، وعلي المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها ، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية لعلامتها التجارية كسمعة للمنظمة لكي تتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها .

عرفها (Bugg,k: 4,2015) علي أنها عملية إكتساب الموظف التي تعتمد على شخصية المنظمة وسمعتها من خلالها تحصل المنظمة على تفضيل الموظف للانضمام لها عن غيرها من المنافسين ، لذا من

أجل جذب أفضل المواهب يجب على المنظمات بناء صورة ذهنية جيدة لدى الأفراد سواء خارج المنظمة أو داخلها خاصة في الأسواق .¹⁶

أكد (Armstrong, Taylor228:,2014) علي ثلاث خطوات عند التخطيط لجذب المرشحين هي :

- تحليل نقاط القوة والضعف للتوظيف من أجل تطوير الموظف .
- تحليل المتطلبات من أجل تحديد نوعية الأفراد المطلوبة للعمل .
- تحديد المصادر المحتملة للمرشحين من الأفراد ، ويمكن أن تكون المصادر المحتملة للأفراد إما مصادر داخلية ، أو خارجية ، بالنسبة للمصادر الداخلية في حالة إمتلاك الأفراد الداخليين للمعارف اللازمة لأداء مهام الأعمال بتميز ، أما بالنسبة للمصادر الخارجية يمكن أن تتجه لتلك المصادر في حالة الرغبة في تجديد الثقافة الخاصة بالمنظمة أو في حالة إحداث تغييرات جذرية ، كما أن سمعة المنظمة وجودة علامتها التجارية تعتبر عامل أساسي في جذب المواهب على نحو فعال ، فبدون علامة تجارية جيدة السمعة من الصعب جذب أصحاب الكفاءات والمواهب .

وتعتمد عملية جذب المواهب الخارجية على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتمل وجودهم بالمنظمة ، كما تعتبر العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن تجذب المواهب الخارجية بسهولة ، فمن الواضح أن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم وتبحث عن شركات ذات السمعة الجيدة ، وأن توظيف الأشخاص المناسبين يلزم التفكير الإستراتيجي بالموارد البشرية وصياغة شروط خاصة وذكية لإختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين .

يرى الباحث أن المنظمات عليها أن تسعى لصياغة وإتباع إستراتيجية ناجحة لاستقطاب المواهب تركز على الاحتياجات الآتية والمستقبلية من الموهوبين ، وإتباع إستراتيجية تشجع الموهوب على ترك عمله السابق بهدف الالتحاق ببيئة عمل تحقق له توقعاته وتبنى موهبته وتنميها ، وعلى المنظمات أن تحرص على بناء سمعة مميزة لها في سوق العمل حتى تتمتع ببيئة جاذبة للموهوبين، كما أن إدارة المواهب الناجحة إنما تبدأ بعملية الاستقطاب السليمة والمبنية على منهجية واضحة في الاختيار والتوظيف ، وتساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وتجعل العمليات التالية كالتقييم والتطوير والمحافظة البناء ذات إضافة قيمة وأثر إيجابي على المنظمة .

2- الاحتفاظ بالمواهب:

لا بد أن تمتلك المنظمة فهماً واضحاً لقيمة إستبقاء الموهوبين ، ويتم الاحتفاظ بالمواهب من خلال :

¹⁶ Bugg, K. (2015). Best practices for talent acquisition in 21st century academic libraries. (vol.29). Library Leadership & Management

- **توفير ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب:** حيث يجب نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب والتي تؤكد على أهمية الموهبة وما تحقّقه من تميز وقدرة تنافسية للمنظمة ، والعمل برؤية مستقبلية في تطوير الثقافة المستخدمة في العمل ، وبصفة خاصة فيما يتعلق بطرق سير العمل داخل المنظمة ، حيث أن ذلك يلعب دوراً كبيراً في خلق بيئة عمل تتناسب مع تفكير الموهوب وتجذبه للانتماء إلى المنظمة المطلوب العمل بها .

- **الاعتماد على نظام مكافأة وحوافز مادية مناسب للأداء :** لابد من عمل توافق بين نظام المكافآت والمرتبات الذي تدفعه المنظمة مع مرتبات المنافسين والسوق ، حيث يمثل التعويض المادي وسيلة مناسبة نسبياً للاحتفاظ بالمواهب ، فكلما كان الموظف أرضي عن التعويض المادي كلما إزدادت نيته في البقاء ، ومن أفضل الطرق التي تستخدمها المنظمات طريقة الأجر المستند على الأداء الفردي والذي يسمح لذوي الأداء العالي تلقي مكافآت أكبر نسبياً ، مع زيادة الأجر أكثر من ذوي الأداء الأقل مما يساعد على الحفاظ على ذوي الأداء العالي.

- **إيجاد حوافز معنوية :** فالالتزام بالعمل في المنظمة يستند إلى حد كبير على أساس غير ملموس مثل المشاعر والتقدير ، لهذا يمكن إستخدام المكافآت غير المادية كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب بالمنظمة وتعزيز مشاعر الانتماء ، مثل الشكر والتقدير والاعتراف بالجهد المبذول من قبل المواهب .

- **توفير فرص النمو المهني والشخصي :** والتمثلة في التقدم وفرص النمو الوظيفي والنمو الشخصي داخل المنظمة ، من خلال التدريب والتوجيه والإرشاد ويمكن للتوجيه تعزيز وضمان التطوير المهني ونجاح الموهوبين الجدد القادمين للمنظمة ، ويسهم التوجيه والتدريب في الاحتفاظ بالموظفين والمساعدة في تسخير كل الإمكانيات الكامنة ومواهب الموظفين ، وعلى المنظمة تحقيق مستوى عالي من الاستثمار في تدريب وتنمية مهارات المواهب ، في محاولة لوضع خطة للتطوير الوظيفي تكون أسرع من الشركات المنافسة وهذا يجعل الموهوبون يتولون مسؤوليات أكبر وكسب مرتبات وأجور في سن أصغر مقارنة بالشركات المنافسة .

3- تنمية المواهب:

- **القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة :** حيث أن تكليف الموظف بمهام غير إعتيادية لاكتساب مهارات جديدة بالوظائف المختلفة يتيح له فرصة التعلم وعدم الشعور بالملل ، كما أنه يجب نقل الموظف بين فرق العمل المختلفة وكذلك تطوير مواهبه ومنحه إدارة مشروع كامل حتى ينمي لديه موهبة إدارة الوقت وحل المشكلات .

- **المشاركة في برامج تدريبية :** حيث تسعى البرامج التدريبية لزيادة مهارات العمل الفردية ذات الصلة ، ومع ضرورة التأكد من التوافق بين التدريب المقدم للأفراد ، والاحتياجات الاستراتيجية في المنظمة .

- **توفير التوجيه والإرشاد :** فالتوجيه يتطلع إلى مساعدة الأفراد في مجال التنمية بشكل عام سواء على المستوى الشخصي أو المهني، وبالتالي فإن هدف التوجيه هو تعزيز الأداء والإنتاجية وزيادة فاعلية الموظفين

ونقل المعارف المهمة والتغذية العكسية ، وعلاوة على ذلك القدرة على الاتصال مع الموظفين الموهوبين من خلال العلاقات التبادلية ، وبالتالي زيادة مستوى المشاركة والالتزام والتفاني لديهم ، كما يعمل الرعاة المهنيين على تعليم الموظفين الجدد الفروق الثقافية للمنظمة.

ويرى الباحث أن تطوير المواهب يعنى بناء المعارف والمهارات والقدرات لدى الموهوبين فى المنظمة من خلال خطط تدريبية مدروسة ووسائل تدريبية متعددة وفقاً لما يحتاجه كل منهم وبما يخدم أهداف المنظمة وذلك لمساعدتهم على تطوير أدائهم مما ينعكس على الأداء التنظيمي ويساهم في نمو ونجاح منظماتهم ، كما يرى الباحث وجود دور فعال للقيادة في تنمية وصقل المواهب يتمثل فيما يلي:

تعتبر تنمية المواهب داخل المؤسسات من أهم الوظائف والتي تتمثل في التعرف على المواهب لدى الأفراد الموهوبين ، وتحديد إحتياجاتهم التدريبية ، وتشجيعهم على تنمية مواهبهم من خلال إتاحة الفرص لهم لاكتساب خبرات ومهارات جديدة وتقديم حوافز وتقدير المتميزين ، حيث يتطلب من القادة إتباع نمط يشجع على الابتكار وذلك لتحقيق الهدف من إدارة المواهب وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ككل .

سادساً: تنمية المواهب (development Talent)

نشير هنا إلى أنه من المهم أن تختلف عملية تنمية المواهب من منظمة إلى أخرى ، ومع ذلك فإن عدد كبير من الشركات يستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب ، وتشير الدلائل إلى أن الشركات العالمية التي تستخدم منتجات وخدمات موحدة ، ولديها سياسات عالمية في إدارة مواردها البشرية ، وتعمل في قطاعات منخفضة التكلفة أو ذات تقنية منخفضة هي أكثر ميلاً لاستخدام برامج تنمية المواهب نظراً لإمكاناتها العالية .

تشير النتائج إلى أن المنظمات ذات سمعة الموارد البشرية الجيدة تمتلك عمليات وبرامج لتنمية المواهب بشكل أفضل (Zavyalova & Kuchero: 405,2012) إحدى النتائج الهامة لعملية تنمية المواهب هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف على مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم إكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتمرين والسفر إلى الخارج ، والتي تتغير مع الزمن ، ونتيجة أخرى هامة لعملية تنمية المواهب هي نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدماء إلى الموظفين الحاليين والجدد علاوة على ذلك ، تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل ، والمشاركة في فرق عالمية ، والتدريب متعدد الثقافات ، والتوجيه .¹⁷

هتتم بعض المنظمات باستخدام برامج تنمية المهارات القيادية كأداة لاستبقاء المواهب ، لأنه ومع محدودية الموارد وتقلص ميزانيات التنمية تجبر المنظمات على إستهداف قادة من شأنها أن تقيد أكثر من غيرها من

¹⁷ Kuchero, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. European Journal of Training and Development.(No.36).

التجارب والبرامج التنموية المستهدف ، حيث أن العنصر الهام في تنمية المهارات القيادية هو التخطيط للخلافة (Succession planning) التي تركز على تحديد وتطوير المواهب لشغل مناصب قيادية مهمة ، وتسلب الضوء على أهمية التخطيط للخلافة في إستبقاء المواهب في كثير من الأحيان ، حيث أن المنظمات التي تفتقر إلى التخطيط للخلافة تكون أكثر عرضة لتجربة فقدان المواهب (Cohn, Reeves & 2012) (Khurana: 54)، والخطوة النهائية في هذه العملية بما في ذلك القضايا المتصلة بالتعلم والتطوير ، أنه في هذه المرحلة ، الموظفون بحاجة إلى مسار وظيفي واضح وشفاف، والمنظمة بحاجة إلى مزيد من الاستثمارات على الموظفين ، من أجل تلبية توقعات واحتياجات المستقبل .

سابعاً: تحديات الموظف الموهوب

يتعرض الموظفون الموهوبون إلى مجموعة من التحديات تتمثل فيما يلي:

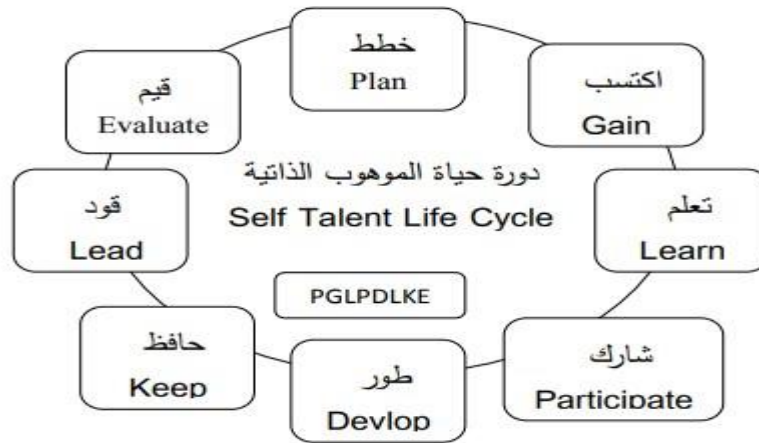
- الشعور بالملل في تحويل الأفكار إلى أعمال .
- الحيرة إتجاه المهام وعدم القدرة على ضبط النفس .
- كثرة الأفكار وعدم توفير الوقت الكافي لتطويرها وتنفيذها .
- صعوبة التعامل مع الأشياء التي ليس لهم إهتمام بها .
- عدم التأكد من نجاح العمل والبحث دائماً عن سبيل آخر لإنجازه .
- أن تكون مبدعاً وقتما يريدك الآخرون أن تكون كذلك .
- الكم الهائل من الأفكار وإخفاءها في حالة عدم القدرة على تطبيقها وتنفيذها .
- إقناع الغير بجدوى الأفكار .
- دفع الآخرين إلى رؤية ما يدور داخل أذهانهم وتقديره حق قدره .
- قيادة الآخرين وعدم قدرتهم على إدراك الهدف .
- صعوبة التحكم في الشعور بخيبة أمل نتيجة إستغراق وقت طويل لتفهم وإستيعاب الأفكار من طرف الموظفين الآخرين .
- حتمية الحفاظ على مستوى الإنجازات المحققة حتى تتناسب مع توقعاتهم وتوقعات الآخرين.
- صعوبة إستخدام الموهبة والاستفادة منها.

ثامناً : دورة حياة الموظف الموهوب :

يوجد دورة حياة ذاتية للموهبة في داخل الموظف تنحصر في ثمانية مراحل يمكن توضيحها كما يلي:

- خطط (Plan) من أجل إكتشاف موهبتك والسعى من أجل إظهارها .

- اكتسب (Gain) المعارف الحديثة اللازمة لتحديث الموهبة والأداء .
- تعلم (Learn) المهارات الإضافية التي تعزز موهبتك .
- شارك (Participate) الآخرين أفكارهم واربط أفكارك مع الآخرين في مجال العمل، حتى تكون موهبتك مرتبطة بالبيئة التي تعمل فيها.
- طور (Develop) أفكارك وأداءك من خلال البحث والمعرفة المستحدثة.
- قود (Lead) الآخرين في إتجاه تحقيق التقدم ولا تستسلم للمحبطين.
- حافظ (Keep) على موهبتك ، فهي في حاجة إلى صيانة عقلية ونفسية وروحية .
- قيم (Evaluate) نفسك دورياً، وتعرف على معدل صعود منحني الموهبة لديك ، وتدخل في الوقت المناسب لتصحيح المسار إذا ما لزم الأمر، ومن الممكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي :



شكل رقم 2 (دورة حياة الموهوب الذاتية)

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة المواهب في المنظمة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، ط1 ، 2012 ، ص41

تاسعاً: الفرق بين نظام إدارة المواهب و نظام إدارة الموارد البشرية

يكمّن الفرق بين هذين النظامين في الأسلوبين التاليين:

- 1- أسلوب السيطرة على المدخلات والتشغيل : وهنا لا تتم محاسبة الموظفين على نتائج العمليات ، بل تقتصر المحاسبة على المقادير المستخدمة من المدخلات وعلى أسلوب التشغيل نفسه ، فتخطط جميع إجراءات وخطوات العمل بشكل لا يدع مجالاً لأي تغيير أو إبتكار أو إرتجال، وفي هذه الحالة تتحمل الإدارة

العليا مسؤولية السيطرة على المدخلات والتشغيل ولكنها تتخلى في المقابل عن السيطرة على المخرجات وتتقبل النتائج مهما كانت وهو ما يعرف بنظام إدارة الموارد البشرية العادية.

2- أسلوب المحاسبة على النتائج : وهنا تتم محاسبة الموظفين على نتائج العمليات وحدها ، ولا تتم محاسبتهم على طريقة التشغيل أو المدخلات ، حيث يترك تخطيط إجراءات وخطوات العمل للموظف دون تدخل مباشر من الإدارة . وهو ما يطلق عليه التمكين، وفي هذه الحالة يتحمل الموظف المسؤولية عن المخرجات (النتائج) ولكنه لا يكون مسؤولاً عن المدخلات أو التشغيل، فالإدارة تتخلى عن السيطرة على المدخلات والتشغيل ولا تتخلى عن المحاسبة على النتائج (المخرجات) ويعرف بنظام إدارة المواهب ، وفيما يلي توضيح لأهم الاتجاهات حول الفرق بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية :

- **الاتجاه الأول:** حيث يرى بعض الباحثين أن إدارة المواهب لا تختلف أساساً عن إدارة الموارد البشرية، وأن هناك تداخل واضح بين إدارة المواهب وبين التعيين والتطوير والتنوع والحفظ وتخطيط المسار الوظيفي ، فكلاهما ينطوي على إيجاد الموظف المناسب في الوقت المناسب وتعيينه بالوظيفة المناسبة ، ولكن هناك فرق واحد مهم وهو أن أنشطة إدارة الموارد البشرية هي عمليات إدارية عامة ، أما أنشطة إدارة المواهب فهي عملية متواصلة تسعى لتوفير الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل المناسب .

- **الاتجاه الثاني :** يرى أن إدارة الموارد البشرية هي المحرك لعدة عمليات ، كما أنها تركز أكثر على تحديد العمليات غير الموحدة ، والتي لا يتم تنفيذها بشكل ثابت ويتم تطوير أداء العاملين بدون إدارة أداء ، فهي مجرد تعويضات ومكافآت وعقوبات أما إدارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة وإختيار أفضل الموارد البشرية مع التركيز على الموهبة .

- **الاتجاه الثالث:** يعتقد أن إدارة المواهب تستخدم نفس أساليب إدارة الموارد البشرية ، إلا أنها تركز على شريحة صغيرة نسبياً من القوى العاملة ، الذين يعرفون بأنهم الموهوبون بحكم أدائهم الحالي أو المستقبلي ، كما تغطي إدارة المواهب مجموعة من الأنشطة مثل جذب وتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين داخل المنظمة .

الاتجاه الرابع : يرى أن إدارة المواهب تتضمن التركيز على تنمية الكفاءات من خلال إدارة وتطوير المواهب ، وتركز على إستراتيجيتهم ، وربطها بتخطيط تعاقب الموظفين وتنمية المهارات القيادية ، ومن ثم الإدارة الاستراتيجية للموهوبين من خلال مجموعة متنوعة من وظائف المنظمة ، وقد صممت برامج إدارة المواهب لإنشاء مجموعات المواهب التي تغذي الوظائف وتركز على استقطاب وتطوير المهارات الفردية والكفاءات التي تضمن نجاح الموظفين مستقبلياً ، كما أن إدارة المواهب تمثل منهج متكامل لتوظيف واستبقاء وتطوير المواهب داخل المنظمة لضمان نجاحها في المستقبل .

عاشراً : العلاقة الرابطة بين إدارة المواهب وأرس المال البشري :

تعد عملية إدارة المواهب وتعظيم الموارد البشرية وتحسين أدائها من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة المنظمة ومن أهدافها الأساسية، حيث يتم من خلالها متابعة أداء العاملين وتحسين قدراتهم الوظيفية، كما يؤثر إيجابياً في سلوكياتهم خاصة ضمن فرق العمل، لتكون نتائج الأداء متمشية مع أهداف المؤسسة، كما يزودهم ويرفع من قدراتهم على التكيف مع بيئة العمل مما يسهل عليهم إنجاز وظائفهم وأداء مهامهم على الوجه المطلوب، بذلك يمكن تحديد العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والفاعلية، مما يؤثر إيجاباً على الفاعلية الكلية للمؤسسة .

ويمكن تحديد أثر إدارة المواهب البشرية في العلاقة بين تعظيم أرس المال البشري والأداء التنظيمي، بالتركيز على محددات الأداء على النحو التالي:

فاعلية الموارد البشرية: بالإضافة إلى المؤهلات التي يمتلكها موظفو المؤسسة قبل التحاقهم بالوظيفة، فإن إدارة المواهب وبناءً على برامجها المناسبة والمستمدة أساساً من واقع الاحتياجات الوظيفية الإدارية لهم، كتطوير أساليب العمل واستحداث طرق عمل جديدة وغيرها، كل هذا يتطلب تنمية وتطوير من نوع خاص يضيف لهم مؤهلات هامة يتم احتسابها في توجيه منحنيات الخبرة لديهم نحو الأفضل، مما يبعث بزيادة الثقة لدى الموظف في نفسه مما يحسن من فاعلية أدائه ويطور فيه.

كفاءة الموارد البشرية: تعمل إدارة المواهب على تزويد العاملين الذين يعتلون مناصب إدارية فيها عديد من المهارات التي تفعل من دورهم وتحسن من أدائهم الإداري وتساعدهم في حل المشكلات التي يواجهونها وتساعدهم في صناعة القرارات وفي تحقيق أهداف المؤسسة ككل في النهاية.

تعتبر مهارات صناعة القرارات واتخاذها بناءً على خلفية معلوماتية ومعرفية مناسبة، ومهارات التواصل وتنسيق الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تفعيل الاتصال الإداري، ومهارات التجديد والبحث عن المستجدات ومحاربة التقادم الإداري، ومهارات حل المشكلات الإدارية المعقدة، ومهارات تطوير العلاقات الإنسانية الإدارية لتسهيل العمل وتسريع انسيابية المعلومات وتبادل المعارف والخيارات بين الموظفين ، ومهارات الاختيار والمفاضلة بين مختلف البدائل في المواقف الإدارية المتعددة، وتنمية المهارات السلوكية والتركيز على الجانب النفسي لتقبل الانتقادات، ومهارات نسج الحوار البناء، ومهارات المواجهة والتحدي والتغلب من المخاطرة وعدم التأكد من خلال الإحاطة بمختلف المعارف التي يوفرها التطوير الإداري من أهم المهارات التي تفعل من دور المواهب وتحسن من أدائهم الإداري وتساعدهم في حل المشكلات التي يواجهونها وتساعدهم في صناعة القرارات وفي تحقيق أهداف المؤسسة ككل في النهاية، مما يزيد من كفاءة الموارد البشرية في أداء المهام المسنودة إليهم.

تطوير أداء الموارد البشرية: إن جملة المؤهلات والمهارات التي يكتسبها العاملين من ممارسات إدارة المواهب، التي تم تحديدها أعلى تشكل في حد ذاتها تطويراً لأداء الموارد البشرية ودافعاً لديهم يبعث فيهم

زيادة الثقة في أنفسهم، ويخلق لديهم شعور الانتماء الذي يحقق لديهم درجات هامة من الرضا، ومن ثم التأثير الإيجابي في مستويات الأداء لديهم.

تحقق إدارة المواهب تأثيرات إيجابية على الأداء البشري تشكل استراتيجية هامة تابعة للمؤسسات، حيث تهدف في علاقتها بالأداء الوظيفي للموارد البشرية إلى تنمية المهارات العملية في اتخاذ قرارات إدارية في المؤسسة والتعامل الجيد مع المواقف الإدارية المختلفة، وتنمية مهارات التعامل والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين والموظفين بصفة عامة في إطار ممارسات العلاقات الإنسانية، التي تشكل مطلباً هاماً للعمل الإداري عموماً وما يحققه من تسهيل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصفة عامة.

توفر إدارة المواهب للعاملين وتكسبهم معارف ومعلومات مرتبطة باحتياجات وظائفهم، وتزود العاملين عموماً والمديرين خصوصاً بأساليب وتقنيات ومهارات الحد من ظاهرة التقادم الإداري، وتزود الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد في تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية، مع رفع مهارة التنبؤ وتقليل المخاطرة في ظروف عدم التأكد التي تشكل سمة العصر الحالي.

مما سبق يلاحظ الباحث إن إدارة المواهب تزود العاملين بمؤهلات ومهارات مختلفة تساهم في رفع أدائهم وأيضاً توجه ثقافتهم لتسهيل وتصيب في ثقافة المؤسسة ، وبالتالي توحد أهدافهم وتنسق فيما بينها وتحفزهم وتوحد توجهاتهم مما يخلق لديهم الولاء ويفعل الانتماء وبالتالي يؤثر إيجاباً على أدائهم وأداء المنظمة ككل.

—

الفصل الرابع

التطبيق على شركة بوتاجاسكو

أولاً : التحليل الكمي

- 1- منهجية البحث الميداني وإجراءاته التطبيقية
- 2- مصادر جمع البيانات
- 3- مجتمع الدراسة وعينتها
- 4- أدوات التحليل الإحصائي

ثانياً : التحليل الوصفي

أولاً : التحليل الكمي

1- منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

هدف البحث إلى توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في تنمية المواهب لدى الموارد البشرية لدى شركة بوتاجاسكو .

وبناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقه من خلال الدراسة ، فقد إستخدماً المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف وتقييم رأس المال البشري ودوره في تنمية المواهب لدى شركة بوتاجاسكو - حيث يهدف المنهج الوصفي التحليلي في الواقع إلى وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً .

2- مصادر جمع البيانات

أ- المصادر الأولية (الأساسية)

تم الاعتماد على الإستبيان الذي صمم من طرف الباحث ، حيث تم صياغة فقرات الإستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى الأهداف .

ب- المصادر الثانوية

حيث إعتدنا في معالجة الاطار النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات وأبحاث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

3- مجتمع البحث وعينه

يعرف مجتمع البحث على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، كما أنه مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق .

وبعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل البحث .

ويشمل مجتمع البحث عينة من العاملين بالشركة المصرية لنقل وتوصيل الغاز (بوتاجاسكو) في مختلف الوظائف والمستويات الوظيفية

واعتمد الباحث على اسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات العينة نظراً لتجانس طبيعة النشاط لكافة المستويات الوظيفية .

حيث قام الباحث بإختيار عينة عشوائية من 90 موظف وإسترد منها 82 إستمارة بنسبة إسترداد 91.1 % ، بعدها تم إستبعاد عدد 2 إستمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي لعدم إستكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 80 إستمارة بنسبة 88.8 % من العينة المختارة .

4- أدوات التحليل الإحصائي

بعد أن تم تبويب البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات :

1- المتوسط الحسابي : للحصول على متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ، أي إحتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات .

2- الانحراف المعياري : الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوسطها الحسابية .

- 3- إختبار T للعينة الواحدة : لاختبار متوسط العبارات (إيجابية / سلبية / محايدة)
- 4- إتجاه العينة : حيث يساوى أكبر درجة - أقل درجة / أكبر درجة = 0.8 ومنه يمكن إعداد الجدول التالي :

الاتجاه	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفئة	4.2 - 5	3.4 - 4.2	2.6 - 3.4	1.8 - 2.6	1 - 1.8

- 5- رتبة المنوال : وهو ترتيب المتوسط الحسابى من أكبر قيمة لأقل قيمة .

ثانياً : التحليل الوصفى

يتضح من المتوسطات الحسابية المستخدمة ما يلى :

- السؤال رقم (4-5) أعطى أعلى المتوسطات والذى يمثل الاستقطاب والتدريب بنسبة 98.5 % فقد كانت الإجابة طبقاً لاتجاه العينة (موافق بشدة) .
- السؤال رقم (12) أعطى أقل المتوسطات والذى يمثل توثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين بنسبة 51 % فقد كانت الإجابة طبقاً لاتجاه العينة (غير موافق)

كما يتضح من إتجاهات العينة ما يلى :

- جاءت إجابات عدد (4) أسئلة (موافق جداً) بنسبة 22.25 %
- وعدد (9) أسئلة (موافق) بنسبة 50 %
- وعدد (4) أسئلة (محايد) بنسبة 22.25 %
- وعدد واحد سؤال (غير موافق) بنسبة 5.5 %
- ولا توجد أسئلة (غير موافق بشدة)

وتفسر إتجاهات العينة ما يلى :

- أن نسبة 72.25 % تأرجحت ما بين موافق جداً وموافق
- أن نسبة 22.25 % اختارت الإجابة المحايدة
- أن نسبة 5.5 % اختارت غير موافق

وباستبعاد الإجابة المحايدة (22.25 %) يتضح أن أن نسبة (72.25 %) موافق ونسبة (22.25 %)

غير موافق

وبناء على نتائج الاحصائيات يمكن الإجابة على تساؤل البحث الأول والذي ينص على أنه :
يمكن لرأس المال البشرى أن يحقق المزايا التنافسية من خلال إدارة المواهب .

كما يمكن الإجابة على التساؤل الثانى والذي ينص على أنه :
تطور رأس المال البشرى الكلى والنوعى يساهم في المحافظة على الموهوبين وزيادة القدرة التنافسية .

توصيات البحث

فى ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يمكن تلخيص توصيات الدراسة فى البنود الآتية :-

- 1 ضرورة وضع لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عمليات إدارة المواهب البشرية .
- 2 أهمية الدور الذى تقوم به إدارة المواهب والعمل على تطويره .
- 3 الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الحوافز المادية والمعنوية .
- 4 السماح للموهوبين بإعطائهم الفرص والحرية فى تطبيق أفكارهم على أرض الواقع .
- 5 تحديد الأفراد الموهوبين فى العمل وتطويرهم فى الداخل والخارج .
- 6 تحديد الاحتياجات المطلوبة من الموهوبين للعمل على إستمالتهم وإستقطابهم للعمل فى المؤسسة .
- 6 أن إدارة المواهب تعد إحدى المصادر الأساسية لتحقيق مزايا تنافسية داخل المؤسسة .
- 7 الحصول على ميزة تنافسية بات من الأهداف الأساسية التى تسعى المؤسسة لتحقيقها فى ظل إشتداد المنافسة .
- 8 نوصى بالمحافظة على هذا المستوى من التطبيق لإدارة المواهب والعمل على تحسينه أكثر .
- 9 ضرورة بذل مزيد من الجهد من المؤسسة لإستقطاب المزيد من الموهوبين .
- 10 عمل المزيد من الدراسات والأبحاث على إدارة المواهب والأداء المؤسسى .

المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب

- 1- الكبيسي ، صلاح الدين. 2005. إدارة المعرفة. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 2- درة، عبد الباري، والصباغ، زهير 2010. ادارة الموارد البشرية ط2. عمان. دار وائل للنشر.
- 3- راوية ، حسن 2005 .مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. ط1. الاسكندرية الدار الجامعية
- 4- محمود محمد السيد 2013 دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار ماس للطباعة
- 5- موسي ،الوزي . 2000 التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع
- 6- نجم ،عبود نجم. 2010 إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس. ط1. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- 7- نادر، أحمد أبو شيخة. 2010 إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية. ط1. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.

ثانياً: الأبحاث المنشورة والدوريات

1. الفضل، مؤيد محمد 2009 العلاقة بين رأس المال البشري وخلق القيمة -دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي"مجلة القادسية للعلوم الإدارية
2. العازوي، غانم أرزوقي. 2013 إستخدام أنظمة تكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد 28
3. نافز أيوب محمد 2012 الاهمية التنموية لرأس المال البشرى فى الوطن العربى ودور التربية والتعليم فيه ,المجلة العلمية، جامعة القدس

1-BOOKS

1. Bugg, K. (2015). Best practices for talent acquisition in 21st century academic libraries. (vol.29). Library Leadership & Management
2. Waheed, S., Zaim, A., & Zaim, H. (2012). Talent management in four stages. (vol.12). The USV ,Annals of Economics and Public Administration.
3. Allègre, A.E. Andréassian.(2008). Human Resources Management: Value of Intangibles.(vol.). Edition of BOECK.Paris.
4. Teresa Torres cornas, Mario Aria –oliva-.(2005). E-human Resources management: managing knowledge people, Idea group Publishing, USA .

2-The published research and periodicals:

- 1- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, worklife balance and retention strategies. International Journal of Contemporary Hospitality Management.(No.27).
- 2- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. Journal of World Business.(No.49).
- 3- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. European Journal of Training and Development.(No.36).
- 4- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. International Journal of Productivity and Performance Management.(No.
- 5- George Tovstiga and Ekaterina Tulugurova.(2007). Intellectual Capital practices and performance in Russian enterprises, journal of Intellectual Capital.(N0.4).
- 6- Mehralian . G , Rajabzadeh .(2010). A , Reza Sadeh . M & Reza Rasekh . H " Intellectual Capital and Corporate Performance in Iranian Pharmaceutical Industry " Journal of Intellectual Capital.(No.9).
- 7- Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. Human Resource Management Review.

الملاحق

السادة / العاملين بشركة بوتاجاسكو

تحية طيبة وبعد ،،

نضع بين أيديكم الإستبيان الخاص بدراسة (الاستثمار في رأس المال البشرى ودوره في تنمية المواهب لدى الموارد البشرية)

راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم بدون أي تحيز .

حيث أن مساهماتكم الكريمة في الإجابة على هذه الأسئلة ستساعد الباحث في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة .

علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط .

شاكرين حسن تعاونكم معنا

الباحث

محمد طلعت محمد

الجزء الأول : بطاقة تعارف

الرجاء وضع دائرة حول الإختيار الصحيح

الجنس :		ذكر	أنثى				
العمر :		أقل من 31	31-40	41-50	أكبر من 51		
سنوات الخدمة :		أقل من 15	15-20	21-25	26-30		
الوظيفة : قسم		مدير عام	مدير عام مساعد	مدير إدارة	رئيس قسم	أقل من رئيس	
الإدارة :		تجارية	نقل	مالية	إدارية	عمليات	مراجعة

الجزء الثاني : الرجاء اختيار استجابة واحدة فقط

الرأي					البيان	
غير موافق تماماً	غ ير موافق	م حايد	م وافق	م وافق بشدة		
					الاستقطاب والتعيين	
					تستقطب الشركة الأفراد الذين يملكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة	
					تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	
					إن المتابعة عامل أساسي في عملية التعيين بالشركة	
					تعول الشركة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة	
					التدريب والتطوير	
					تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم	
					عملت الشركة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لإستخدام الحاسب في أعمالهم	
					يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين	
					تؤمن الشركة أن التدريب أفضل وسيلة لإكتساب المهارات العلمية	
					هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية ، وأنشطة تدريب العاملين	
					تقييم الأداء	
					تعتمد الشركة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العاملين	
					المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية	
					تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين	
					تشجع الشركة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين	
					تشعر الشركة بالرضا عن نتائج أداء العاملين	
					التميز القيادي	
					تؤكد الشركة على الالتزام بالتميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين	
					تنولى الإدارة العليا في الشركة عملية التخطيط للإحتياجات المستقبلية	
					تهتم الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم	
					تسعى الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسى جيد	

جدول حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه العينة

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	T TEST	إتجاه العينة	رتبة المنوال
1	28	18	20	14	0	3.75	1.119448327	75	0.07490752	موافق	9
2	30	16	20	14	0	3.775	1.136004546	75.5	0.076276339	موافق	8
3	14	36	24	6	0	3.725	0.841562742	74.5	0.096320719	موافق	11
4	72	2	6	0	0	4.825	0.545986507	96.5	0.373722434	موافق جداً	4
5	74	6	0	0	0	4.925	0.265053135	98.5	0.812018638	موافق جداً	2
6	74	6	0	0	0	4.925	0.265053135	98.5	0.812018638	موافق جداً	1
7	24	34	10	12	0	3.875	1.011015281	77.5	0.096765054	موافق	6
8	24	26	16	14	0	3.75	1.073265454	75	0.078130809	موافق	10
9	4	14	8	54	0	2.6	0.949350211	52	-0.047108768	محايد	17
10	14	16	32	16	2	3.3	1.060212541	66	0.03163709	محايد	14
11	10	12	12	44	2	2.8	1.129579288	56	-0.019796184	محايد	15
12	0	6	36	34	4	2.55	0.709786918	51	-0.070884737	غير موافق	18
13	2	8	36	30	4	2.675	0.823315311	53.5	-0.044135228	محايد	16
14	26	14	22	10	8	3.5	1.331221957	70	0.041994048	موافق	13
15	26	24	20	10	0	3.825	1.028394349	76.5	0.089693811	موافق	7
16	76	2	0	2	0	4.9	0.492988818	98	0.430908183	موافق جداً	3
17	34	30	12	4	0	4.175	0.868215105	83.5	0.15131387	موافق	5
18	20	26	24	10	0	3.7	0.985977636	74	0.079377823	موافق	12

	<u>الفهرس</u>
2	الفصل الأول
4	هدف البحث
4	أهمية البحث
5	تساؤلات البحث
5	حدود البحث
5	الدراسات السابقة
7	منهجية البحث
8	الفصل الثاني
9	أولاً: مفهوم رأس المال البشري
11	ثانياً: أهمية رأس المال البشري
14	ثالثاً: تنمية رأس المال البشري
15	رابعاً: عناصر تنمية رأس المال البشري
17	خامساً: أساليب المحافظة على رأس المال البشري
18	سادساً: خصائص رأس المال البشري
20	سابعاً: الاستثمار في رأس المال البشري
21	الفصل الثالث
22	أولاً: المقدمة
22	ثانياً: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية
23	ثالثاً: مفهوم إدارة المواهب
25	رابعاً: أهمية إدارة المواهب البشرية
26	خامساً: أبعاد إدارة المواهب
29	سادساً: تنمية المواهب (DEVELOPMENT TALENT)
30	ثامناً: دورة حياة الموظف الموهوب:
31	تاسعاً: الفرق بين نظام إدارة المواهب و نظام إدارة الموارد البشرية
33	عاشراً: العلاقة الرابطة بين إدارة المواهب وأرس المال البشري:
35	الفصل الرابع
35	أولاً: التحليل الكمي
35	ثانياً: التحليل الوصفي
36	أولاً: التحليل الكمي
37	ثانياً: التحليل الوصفي
39	توصيات البحث
42	الملاحق
47	الفهرس