

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة
الماستر

من إعداد الطالبة:

✓ عابد سعاد

تحت عنوان:

مساهمة إدارة المواهب كمدخل حديث في
إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار

تحت إشراف:

أ.ساجي فاطمة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	استاذ التعليم العالي	أ.حواس أمين
مشرفا ومقررا	استاذ التعليم العالي	أ.ساجي فاطمة
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	أ.بالعجين خالدية

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

قال تعالى: ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ [سورة طه: 114]

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تيسر الصعاب، وبتوفيقه تُقطف ثمار
الجد والاجتهاد...

أهدي هذا العمل المتواضع، ثمرة سنوات من السعي والكفاح، إلى من كانوا بعد الله سببًا في
كل ما وصلت إليه:

إلى أُمي الحبيبة، نور حياتي وسر سعادتي، من علّمتني أن العلم عبادة، وأن الصبر في طريقه
ثواب...

يا من حملتِ همي قبل أن أحمله، وسهرتِ على راحتي، ورافقتني بدعائك الصادق في كل
حين...

لكِ كل الامتنان، وكل الحب، وكل التقدير... فمهما كتبت، لن توفيكِ الكلمات حقكِ.

وإلى أبي الغالي، سندي الأول، وملهمي في الصبر والنجاح...

يا من كنتَ الداعم في صمتك، والمحفز في توجيهاتك، والحريص على رؤيتي في أفضل حال...

لكَ كل الاحترام والتقدير، ولكَ هذا الإهداء عربون حب وامتنان لا ينتهي.

وإلى نفسي...

إلى تلك الفتاة التي حلمت كثيرًا، وسهرت طويلاً، وتعثرت ولكنها نهضت، وبقيت متمسكة

بأمل الله وتوفيقه...

شكرًا لكل لحظة صدق، ولكل دمعة تعب، ولكل بسملة أمل...

أهديك هذا الجهد لتتذكري دومًا أنكِ قادرة،

وأن الله لا يضيع أجر من لا أحسن عملاً

التشكرات

الحمد لله رب العالمين، حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.
الحمد لله الذي علّمني ما لم أكن أعلم، ووفّقني ويسّر لي طريق العلم، ومنّ عليّ بإتمام هذا العمل
بعد جهدٍ ومثابرة.

له الحمد أولًا وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، في السراء والضراء.
وبعد شكر الله تعالى، أتوجه بجزيل الشكر وخالص الامتنان لكل من كان له دور في دعمي خلال
هذه الرحلة العلمية.

أتقدم بالشكر والعرفان لأساتذتي الكرام، الذين كانوا لنا قدوة في العلم والأخلاق، ولهم فضل كبير فيما
وصلت إليه من معرفة وفهم.

ولا يفوتني أن أشكر زملائي وزميلاتي وكل من كان له بصمة ولو بسيطة في هذه المسيرة، سواء
بتشجيع، أو مساعدة، أو دعاء.

وفي الختام، أتوجه بخالص الحب والتقدير والامتنان لوالديّ العزيزين، نبض قلبي وسندي الحقيقي
في هذه الحياة.

إلى أمي الحبيبة، التي رافقتني بدعواتها وحنانها، وكانت الحضن الدافئ الذي أُلجأ إليه دومًا...

وإلى أبي الغالي، الذي كان دعمه الصامت لي مصدر أمان وثبات...

جزاكم الله عني خير الجزاء، وبارك في عمركما، وجعلني قرة عين لكما.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وينفعني به في الدنيا والآخرة، وأن يجعله خطوة
مباركة في مسيرتي العلمية والعملية

فهرس

التشكرات

قائمة الاختصارات:

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ	مقدمة
3	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب والابتكار
5	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
5	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الثاني أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية:
8	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:
15	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة المواهب
15	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المواهب
16	المطلب الثاني: ممارسات إدارة المواهب
16	المطلب الثالث: أهداف وعمليات إدارة المواهب
19	المبحث الثالث: مدخل عام الى الابتكار
19	المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأنواع الابتكار
21	المطلب الثاني: مصادر ومراحل الابتكار
23	المطلب الثالث: علاقة إدارة المواهب بالابتكار
27	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
28	المبحث الأول: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: دراسات عربية
29	المطلب الثاني: دراسات أجنبية
31	المطلب الثالث: دراسة وطنية

المبحث الثاني مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.....	32
المطلب الأول: مقارنة من حيث المنهج و تاريخ و مكان الدراسة.....	32
المطلب الثاني: مقارنة من حيث الأهداف والنتائج.....	34
المطلب الثالث : نتائج المقارنة.....	38
خاتمة.....	40
قائمة المصادر والمراجع.....	43

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: ممارسات عملية إدارة المواهب وأبعادها على أداء العاملين: 16
- الجدول رقم 2: العلاقة بين الابتكار والاختراع والابداع: 19
- الجدول رقم 3: مقارنة بين الدراسات: من حيث المنهج والزمان والمكان 32
- الجدول رقم 4: مقارنة بين الدراسات من حيث الهدف و النتيجة 34

22	الشكل رقم 1: مراحل الابتكار
----	-----------------------------------

قائمة الاختصارات:

الاختصار	الشرح
HRIS	نظام معلومات الموارد البشرية
APHRI	ASSOCIATE عضو محترف في معهد الموارد البشرية PROFESSIONAL IN HUMAN RESOURCES
SPHRI	شهادة محترف أول في الموارد البشرية SENIOR PROFESSIONAL IN HUMAN RESOURCES
PHRI	محترف في معهد الموارد البشرية PROFESSIONAL IN HUMAN RESOURCES INSTITUTE
HMRS	برامج إدارة الموارد البشرية HUMAN MANAGMENT RESOURCE SYSTEM
KPIS	مؤشرات الأداء الرئيسية KEY PERFORMANCE INDICATORS
PLS	نظام قيادة الأشخاص PEOPLE's LEADERSHIP SYSTEM

مقدمة

توطئة للدراسة:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال أصبحت المنظمات تبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لتحقيق التفوق والتميز ومن بين هذه الطرق برزت إدارة المواهب كمدخل الإدارة الموارد البشرية حيث تركز على جذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب الفردية والتميزة وفي هذا السياق برز الابتكار كأحد أهم العوامل التي تحدد نجاح المنظمات في بيئة الأعمال الجديدة حيث تعد

إدارة المواهب والابتكار من أهم الأعمال التي تساهم في تحقيق التفوق والتميز في المنظمات فإدارة المواهب تساعد على استقطاب وتنمية وإبقاء بينما يساهم الابتكار في تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات والخدمات الحالية وعليه نقوم بطرح إشكالية البحث كيف تساهم إدارة المواهب في تعزيز الابتكار ؟

1-الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هو تأثير إدارة المواهب على مستوى الابتكار في المنظمات؟.
- 2- ما هي الاستراتيجيات التي يمكن الإدارة المواهب ان تستخدمها في تعزيز لابتكار؟.
- 3- كيف يمكن لإدارة المواهب أن تساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة؟

2-فرضيات الدراسة:

- 1-هناك تأثير إيجابي لإدارة المواهب على مستوى الابتكار
- 2-يمكن لإدارة المواهب أن تستخدم استراتيجيات مثل جذب وتطوير المواهب من أجل تنمية الابتكار في المنظمات.

- 3-يمكن خلق وتحسين بيئة ابتكارية نتيجة الاعتماد على إدارة المواهب

3-أهداف الدراسة:

- 1- فهم أفضل لدور إدارة المواهب في تعزيز الابتكار
- 2- التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة من طرف إدارة المواهب من أجل تعزيز الابتكار
- 3- التوصل الى العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار

4-أهمية الدراسة:

المساهمة في تطوير النظرية في مجال إدارة المواهب والابتكار يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تحسين الممارسات الإدارية في المنظمات الأهمية الاقتصادية الكبيرة للدراسة من خلال تعزيز التنافسية والابتكار

5-أسباب اختيار الموضوع:

- 1-الأهمية الاقتصادية والعلمية لكل من إدارة المواهب والابتكار.
- 2-ظهور إدارة المواهب كموضوع حديث في الموارد البشرية.
- 3-الأهمية المتزايدة للابتكار.
- 4-حدثة الموضوع مما يجعل المجال خصبا للبحث.

6-حدود الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة وتحقيقاً لأهداف البحث فإن الدراسة ارتبطت بحدود زمانية ومكانية:

-الحدود الزمانية: استمرت مدة الدراسة من 20_05_2025 الى 20_06_2025

- الحدود المكانية : جامعة ابن خلدون تيارت

7-منهج الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج البحثي لمعرفة نتائج الدراسات

السابقة و مقارنتها بدراستها الحالية

8-صعوبات الدراسة:

-صعوبة التوصل الى مصادر دقيقة متعلقة بالبحث.

-عدم وجود العديد من الدراسات التي تجمع بين إدارة المواهب والابتكار.

9-هيكل الدراسة:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري الإدارة المواهب والابتكار وينقسم الى ثلاثة مباحث حيث نتطرق في المبحث

الأول الى ماهية إدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني الى بعض المفاهيم العامة حول إدارة المواهب أما

المبحث الثالث فهو عبارة عن مدخل عام الى الابتكار أما الفصل الثاني فيتحدث عن الدراسات السابقة و ينقسم

الى مبحثين حيث يتطرق المبحث الأول الى مجموعة من الدراسات العربية و الوطنية و الأجنبية ؛ أما المبحث

الثاني فيتناول مقارنة بين هذه الدراسات و الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المواهب والابتكار

تمهيد:

في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، أصبحت إدارة المواهب حيوية لتعزيز الابتكار وتحقيق النجاح المستدام، حيث تركز إدارة المواهب على جذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب البشرية التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه العملية عدة وظائف، مثل تحديد الاحتياجات من المواهب، وجذب المواهب، وتطويرها، والاحتفاظ بها، وتحفيزها، وتقييم أدائها، كما أن الابتكار يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تمكن المنظمات من البقاء في المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهناك علاقة وثيقة بين إدارة المواهب والابتكار، حيث يمكن لإدارة المواهب الفعالة أن تساهم في تعزيز الابتكار في المنظمات من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومبتكرة، وتشجيع المواهب على التفكير الإبداعي، وتطوير المهارات والقدرات اللازمة للابتكار، وتوفير الموارد والتمويل اللازمين لدعم الأفكار الجديدة، ويهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار وتقديم استراتيجيات لتعزيز الابتكار في المنظمات من خلال استعراض مفاهيم إدارة المواهب وأهدافها وأبعادها، ومفاهيم الابتكار وأنواعه ومراحله واستراتيجياته، وكيف يمكن لإدارة المواهب الفعالة أن تساهم في تعزيز الابتكار في المنظمات، وتحديد أفضل الممارسات لإدارة المواهب والابتكار، وتقديم توصيات للمنظمات لتحسين إدارة المواهب وتعزيز الابتكار، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق، وتحقيق النجاح المستدام.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة، حيث أنها تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل على انجاز المهام والأنشطة والمشاريع التي تسعى إليها المنظمة وللعنصر البشري دور هام ورئيسي في تحقيق الأهداف علماً بأنها عملية تهتم بالأمور التي تتعلق بالأفراد العاملين في أي منظمة من منظمات الأعمال حيث تبدأ باختيارهم وتعيينهم وتدريبهم والحفاظ عليهم وما الى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل ومن الجدير بالذكر أن ما يوصف به العنصر البشري من مهارات تعد وسيلة لتحقيق الأهداف وكذلك النجاح المستمر

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

1- تعريف الموارد البشرية :

هناك اتفاق شامل على أن العنصر البشري هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات وهو أكثر الموارد التي تحتاج إليها الإدارة وفيما يلي أهم التعاريف التي تطرقت الى الموارد البشرية .
-تعرف حمداوي الموارج البشرية على أنها مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبراتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية¹.

-أما جين مارك فيعرفها على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات الأعمال التي تقوم بها المنظمات كما أنها أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها ذلك لأنها تقوم بعملية الابداع والابتكار وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته وهي التي تسوقه وتستثمر في رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها ورسالتها².
ومن خلال التعاريف سابقة الذكر نستنتج أن الموارد البشرية هي العنصر البشري الذي يمتلك المهارات والمعرفة والقدرات التي تساهم في انتاج السلع والخدمات داخل المنظمة، ويشكل مصدراً هاماً للميزة التنافسية والابتكار

2- تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم وفيما يلي نذكر مجموعة منها يعرفها نيجرو على أنها عملية اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية المثالية من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء³.

¹-وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قلمة، الجزائر ص 25

² -سامي دبوس، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية ؛ الطبعة الأولى 2020 الهيئة العامة

للثقافة ليبيا ص- ص 37-40

³ -غرام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون، الطبعة الأولى ناشرون، عمان، 2014، ص30

أما عدلوني فيعرفها على أنها عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة فالتوظيف¹ يشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء ثم تقويم الأداء لتحقيق الاحتياجات التدريبية والتطويرية ومكافأة الأداء الممتاز وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء وعليه يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي النشاط الذي يركز على تعزيز قدرات ومهارات الأفراد داخل المنظمة، وتحفيزهم وتحسين أدائهم، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وتقديم فرص التطوير والتدريب، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الفعالية.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمتع إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم أصول المنظمة سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو المستوى الوطني².

- على المستوى التنظيمي:

يعتبر العنصر البشري العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الأخيرة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية. تتزايد قيمة الموارد البشرية مع مرور الوقت حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر وبالتالي ضرورة الاستفادة منه.

يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

على المستوى الوطني:

ان الثورات التي شهدتها العالم في الفترة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وتكنولوجيا وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع الى وجود عقول بشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة والأداء الجاد والمثمر للعاملين من أجل تعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير وابتكار المنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعال للمورد البشري . مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات الأسواق العالمية ووجود منافسة قوية أصبح هناك تنافس شديد بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة وأصبح هناك دور هام الإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله الشركات على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم .

¹ -محمم أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حازم، لبنان، 2002، ص84

² -محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة الرياض 2015،

المطلب الثاني أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية:

1-أهداف إدارة الموارد البشرية :

ان الهدف الأساسي الإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويدها بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراج وتنمية كفاءاتهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم ولا يمكن تحقيق ذلك الا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف تتجسد فيما يلي ¹.

-تحقيق الكفاءة الإنتاجية: يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة والتي تسمى بالمدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد . الات . تكنولوجيا . طاقة ... الخ) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات أي منتجات أو خدمات كما ونوعا بأقل تكلفة للمدخلات وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا ومحفزا لديه انتماء وولاء وانتماء للعمل والمنظمة التي تصبح من خلاله قادرة على تحسين انتاجيتها

-تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي: ان المنتج والخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر المستفيد وهنا يبرز دور الموارد البشرية من خلال قيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أهمية مسألة الجودة ورضا الزبائن وأن خدمة الزبائن وتحقيق الرضا والسعادة لهم هي مسؤولية كل من يعمل بالمنظمة دون استثناء فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة

-خلق ميزة تنافسية للمنظمة: ان تحقيق التنافسية للمنظمة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وانما يمتد أيضا الى توليد القيمة بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وادائها ونحن اليوم في اقتصاد تحدد فيه قيمة المنتج بالمعارف التي تدخل فيه، ان دور الموارد البشرية في خلق القيمة يتعلق يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية بجذب ودمج الأشخاص المتميزين وتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة (التعليم الفردي والجماعي)، كما يتعلق بالقدرة على إدارة هذه الكفاءات في اطار تنظيمي محدد (ثقافة، هياكل، أنظمة ...) بطريقة ملائمة. وأخيرا فهو يتعلق بالقدرة على التعاون من خلال التشارك في المعلومات والتجارب وإقامة شبكة من العلاقات ونشر رؤية جماعية مشتركة

-المحافظة على استمرارية رغبة العاملين في العمل: وذلك من خلال ادماج أهداف المنظمة لخلق التعاون المشترك عن طريق وضع نظام موضوعي لقياس أداء العاملين وتقييمه، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقيّة أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية وتوفير ضمان اجتماعي وصحي يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة جميعهم.

¹ -سامي بوديوس خالد زهمول، مرجع سابق، 2015، ص-ص22-23

2-وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الى مجموعتين ¹:

1-2 الوظائف الإدارية: وتتمثل الوظائف الإدارية في كل من الوظائف التالية :

التخطيط: وهي تحديد أهداف الموارد البشرية وتخفيض تكاليف الموارد الضرورية ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها.
التنظيم: وهي وضع التنظيمات وتصميم الهياكل وسن القوانين واللوائح الداخلية التي تسمح بتنفيذ الخطط المعدة سابقا.

التوجيه: وهو توجيه نشاط العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية .

الرقابة: وهي التأكد من سير الأعمال وفق ما تم التخطيط له مسبقا، مع تحديد الانحرافات ان وجدت والبحث عن أسبابها ومعالجتها.

الوظائف المتخصصة: تتمثل الوظائف المتخصصة في الوظائف التي تنفرد بها هذه الإدارة عن غيرها من وظائف المنظمة وهي:

تحليل وتوصيف الوظائف، تصميم الوظائف، عداد هيكل الأجور والرواتب، تخطيط الموارد البشرية، وظيفة التوظيف، تقييم أداء العاملين، والتكوين والتحفيز، إدارة الحركة الوظيفية، تخطيط إدارة المسار المهني (إدارة المستقبل الوظيفي)، توفير برامج الرعاية الصحية الاجتماعية، تصميم نظام معلومات الموارد البشرية، مراجعة الموارد البشرية وغيرها من الأنشطة الأخرى.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية الحديثة:

يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة الى الإجراءات التي تركز على بلوغ المؤسسات النجاح والتميز ورفع مستوى أداء الموظفين وذلك من خلال اتخاذ عدد من التدابير التي تمثل استراتيجيات تهدف الى التطوير، وذلك لمواكبة الحولات التي تطرأ في سوق العمل.

ونظرا لتسارع الأحداث وكم التطورات الهائلة في الآونة الأخيرة من تطور مواقع التواصل الاجتماعي وتحول الأعمال من شكلها التقليدي الى شكل رقمي والتحويلات الاقتصادية المتجلية في عصر العولمة، فقد وقف علم إدارة الموارد البشرية أمام هذه الاحداث حتى بات مضطرا للتعامل والتكيف معها من خلال وضع خطط واتجاهات حديثة والمتمثلة في ²:

¹ - صالح عادل حرجوش، السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006،

ص-ص26-27

² - 44: 20 AVRIL2025 20 <https://bakkah.com> ؛ مقال الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة و الحوكمة الالكترونية و التحويلات الاقتصادية 08-01-2025 ؛ كتابة بكة

الاتجاه الأول: تطوير المهارات القيادية

تعتبر مهارة القيادة من أهم المهارات المطلوبة في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة وأصبحنا في عصر توجد فيه وسائل التواصل الاجتماعي حيث يمكن لتغريدة واحدة أو منشور أو مقطع فيديو أن يحدث تغييرا هائلا من خلال اثاره موجة عالية من التأثير سواء كان سلبيا أو إيجابيا فيتوجب حينها على مدير الموارد البشرية خلق تأثير إيجابي للمؤسسة التي يعمل بها لتحقيق أهدافها المنشودة.

ولذا نجد أن المناهج الحديثة في دورات الموارد البشرية ذات المستوى المتقدم تهتم بالأخص بتطوير الجانب القيادي والغوص في أدق تفاصيل الإجراءات والتدابير المتعلقة به.

الاتجاه الثاني: دعم الثقافة التنظيمية

لا شك أن المؤسسات تتأثر تأثيرا كبيرا أو جزئيا بالبيئة المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية وعلى سبيل المثال جائحة كورونا وما عكسته من نتائج، حيث أصابت أنشطة المؤسسات بشلل عام وفرض اغلاق مواقع العمل وظهور الاجازات الاجبارية والمرضية، مما جعل قسم الموارد البشرية يعمل على دعم الثقافة التنظيمية التي تتمثل في مجموع السلوكيات والمعتقدات التي يعتمد عليها مجموعة من الناس في بيئة معينة .

حيث تدعمها من خلال توظيف و اخنيار الموظفين الأكفاء و تدريبهم و تقييم و إدارة أدائهم ثم تطويرهم و تحفيزهم ماديا و معنويا و بناء بيئة عمل إيجابية ثم تعليمهم الالتزام التنظيمي وتعتبر دستورا أخلاقيا يقوم على توحيد السلوكيات بما يتماشى مع تحقيق أهداف العامة، وتختلف الثقافة التنظيمية من مؤسسة لأخرى، لذلك يسعى المختصون في إدارة الموارد على بناء ثقافة تنظيمية مميزة وإيجابية قائمة على الثقة والشفافية .

الاتجاه الثالث: إدارة المواهب

أخفقت الأجهزة الوظيفية في عملها على اثر الأزمات المتلاحقة، وذلك بسبب الإهمال في إدارة المواهب الموجودة في الموارد البشرية وتجهيزها للتصدي ومواجهة الأزمات المستقبلية، ولهذا السبب، اهتمت المؤسسات بأهم مواردها وهي موظفيها من خلال اكتشاف مواهبهم واستثمارها بشكل صحيح عبر عمليات التدريب واثراء الوظائف وخلق جو عمل ممتع وأيضا التواصل معهم واشراكهم في صناعة القرارات مما يعود على المؤسسة بنتائج إيجابية ومن بين هذه النتائج الإيجابية أن تحقق المؤسسة الأرباح وتتطور لديها المنتجات والخدمات، بالإضافة الى زيادة الرضا الوظيفي ورضا العملاء وهذا بالطبع ينعكس بالإيجاب على سمعة المؤسسة.

الاتجاه الرابع: تكنولوجيا الموارد البشرية

ظهرت عدة مصطلحات رقمية حديثة مثل العملات الرقمية، الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني وغيرها، حتى بات يطلق على عصرنا الان بعصر المعرفة وذلك نتيجة النقلة النوعية في تكنولوجيا المعلومات، حيث فتح العصر المعرفي افاقا جديدة أمام المؤسسات لتسخير هذا التطور لخدمة مصالحها عبر تطوير أنظمة الموارد البشرية لتتكامل مع كافة النظم الأخرى، من خلال استخدام عدة تطبيقات وأدوات مساعدة تقوم على نهج التحليل الموضوعي والمستندة على البيانات لقياس أداء الموظفين، حيث وفرت تكنولوجيا الموارد البشرية أدوات جيدة في بناء ومراقبة

مؤشرات الأداء لفريق العمل، وبذلك تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتسهيل عملية المراقبة، ومن أفضل الأنظمة ضمن مسار اعتماد التكنولوجيا في مجال الموارد البشرية نجد نظام HRIS أو نظام معلومات الموارد البشرية وهي حلول تكنولوجية متكاملة الإدارة الموارد البشرية الحديثة، تعمل هذه الأنظمة على أتمتة عمليات الموارد البشرية مثل الرواتب والتوظيف مع مركزية البيانات وسير العمل، يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على تعزيز الكفاءة والدقة وصنع القرار من خلال توفير منصة للاتصال السهل بين أقسام الموارد البشرية، ان نظام معلومات الموارد البشرية صار له دور حيوي في تحسين العمليات وتعزيز النجاح التنظيمي

الاتجاه الخامس: التواصل والتدريب الالكتروني

قدمت التكنولوجيا بنية تحتية لمختلف المؤسسات، فقد سهلت على الراغبين تطوير مهاراتهم القيادية واستثمارها في مجال إدارة الموارد البشرية عن طريق وجود عدة مواقع ومنصات الكترونية مخصصة في هذا العلم وتعطي لهم دورات تدريبية الكترونية مكثفة كنا تمنحهم التي تؤهلهم للعمل في المؤسسات مثل شهادة APHRI شهادة SPHRI شهادة PHRI ويعتبر الحاصل على هذه الشهادات مؤهلاً للإدارة وقيادة الموارد البشرية وتولي مهامها ووظائفها.

الاتجاه السادس: تغيير الإدارة

تدرك إدارة الموارد البشرية أهمية التغيير في أي مؤسسة أو شركة والذي من شأنه أن يمثل عامل من عوامل تحقيق التطور، وتتبنى هذا التغيير من خلال اتخاذ العديد من الإجراءات مثل انشاء هيكل تنظيمي جديد، أو تطوير استراتيجيات المؤسسة، أو تكليف البعض بالعمل في مهام جديدة ومختلفة واعدادهم لذلك من خلال توفير التدريب لهم أو اتخاذ قرارات بتغيير الموظفين أو ترقية أحدهم، كما تطلع إدارة الموارد البشرية بإطلاق مبادرات للتغيير داخل المؤسسة والتي تحت على اتباع نهج ما لتنفيذ هذا التغيير.

الاتجاه السابع: الاهتمام بالصحة النفسية للموظفين

أصبحت إدارة الموارد البشرية على دراية كبيرة بمدى أهمية الصحة النفسية العقلية للموظفين والتي تعد عاملاً مؤثراً على أدائه في العمل خاصة مع انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وهي ظاهرة انتشرت نتيجة العمل لساعات طويلة والقيام بالكثير من المهام دون الحصول على الراحة المستحقة، فالاحتراق الوظيفي عامل حيوي في انخفاض مستوى الإنتاجية في العمل نتيجة التعرض للإجهاد والإصابة بالاكتئاب وبالتالي تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير الدعم والتقدير لجهود الموظفين الى جانب تقديم مساعدات لهم في أماكن العمل عبر تفعيل التواصل معهم باستمرار في بيئة عمل آمنة لمعرفة المشكلات التي يعانون منها وتقديم الحلول لهم مثل الأنشطة الترفيهية والاجازات .

الاتجاه الثامن: الاهتمام بالتنوع والشمولية

التنوع في مكان العمل يعود بالنفع على المؤسسة في تعزيز مستوى الإنتاجية وتطور العمل، لذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق هذا الاتجاه من خلال تطبيق العديد من الإجراءات من أهمها الاهتمام بتوظيف وتعيين مرشحين من خلفيات مختلفة من الأعمار والجنسيات والثقافات من مصادر متعددة الى جانب توفير فرص التدريب والتطوير لجميع الموظفين، كما يمكن الإدارة الموارد البشرية أن تعزز التنوع من خلال انشاء بيئة عمل

متنوعة ومرنة لجميع الموظفين تساعد على التواصل والتعاون الفعال مع بعضهم البعض، الى جانب تحقيق المساواة للموظفين في مختلف المزايا مثل منح المكافاة والترقي.

الاتجاه التاسع: تعزيز مشاركة الموظفين

مشاركة الموظفين وتفاعلهم من بين العوامل التي ترفع من مستوى الأداء، كما أنه يساعد على تعزيز الثقة الموظفين في أنفسهم بسبب الاهتمام بأرائهم وأفكارهم وبإمكان إدارة الموارد البشرية أن تعزز مشاركة الموظف في المؤسسة من خلال تنظيم اجتماعات دورية لهم لتفعيل المناقشة وتبادل الآراء والأفكار، الى جانب تلبية احتياجاتهم في تطوير المهارات والخبرات وعبر تقديم البرامج التدريبية المناسبة لهم، بالإضافة الى توفير بيئة عمل إيجابية تحفزهم على التفاعل والمشاركة وإطلاق أفكارهم الإبداعية.

الاتجاه العاشر: تقديم تجربة أفضل للموظفين

توفير أفضل تجربة عمل عامل حيوي من عوامل ارتفاع انتاجيتهم وتطور أدائهم بشكل مستمر، وهذا يتحقق إذا اتخذت إدارة الموارد البشرية عددا من الإجراءات من بينها تطوير بيئة العمل بكفاءة، الى جانب توفير برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات وخبرات الموظفين وتقديم الدعم والتقدير لهم باستمرار، بالإضافة الى منحهم المزايا المستحقة مثل المكافاة، وكل هذه العوامل تساعد على زيادة الرضا الوظيفي والحفاظ على الموظفين.

الاتجاه الحادي عشر: التحول الرقمي والتقنيات الحديثة

أدى التحول الرقمي الى ثورة في كيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح الاعتماد على الأدوات الرقمية مثل برامج إدارة الموارد البشرية HMRS أمرا حيويا لتحسين الكفاءة التنظيمية، تساعد هذه الأدوات في أتمتة العمليات اليومية مثل تتبع الحضور ومعالجة الرواتب، إدارة البيانات الوظيفية، مما يوفر الوقت ويقلل من الأخطاء البشرية، بالإضافة الى ذلك، توفر هذه الأنظمة إمكانيات تحليل متقدمة تساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية بناء على بيانات دقيقة وواقعية.

من أبرز الابتكارات التي دخلت إدارة الموارد البشرية هو الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والليزر يساعدان في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل بيانات كبيرة لتحديد أنماط معينة في سلوك الموظفين أو في أداء العمل، مما يمكن القادة من اتخاذ قرارات مدروسة تتعلق بالتوظيف والتدريب وتطوير الأداء، كما أن هذه التقنيات تقلل من التحيزات البشرية التي قد تظهر في عمليات التوظيف والتقييم.

كما ساهم التحول الرقمي في تعزيز التواصل بين فرق العمل، حيث أصبح من الممكن تبادل المعلومات والتنسيق بين الموظفين عن بعد عبر منصات تواصل رقمية. هذه الأدوات تساعد في خلق بيئة عمل مرنة، مما يتيح للموظفين العمل من أي مكان، مما يعزز الإنتاجية ويراعي التنوع الجغرافي للفرق، في النهاية يمكن القول إن التقنيات الحديثة أصبحت جزءا لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف مع تعزيز رضا الموظفين.

الاتجاه الثاني عشر: العمل عن بعد والهجين

أدى انتشار جائحة كوفيد 19 الى تسريع اعتماد نماذج العمل عن بعد والهجين في العديد من الشركات، قبل الجائحة كانت هذه النماذج تعتبر استثناءات ولكن مع التغيرات التي فرضتها الأزمة الصحية العالمية، أصبح العمل عن بعد ضرورة ملحة لضمان استمرارية الأعمال، وعليه بدأت الشركات في اعتماد التكنولوجيا المتقدمة لتوفير بيئات عمل مرنة، مثل أدوات التعاون عن بعد، واجتماعات الفيديو وتطبيقات إدارة المشاريع التي تتيح للموظفين العمل من أي مكان.

أدى التحول الى العمل الهجين، الذي يجمع بين العمل في المكتب والعمل عن بعد الى ضرورة تعديل السياسات والإجراءات التنظيمية في الشركات، مطالبة بتطوير استراتيجيات جديدة الإدارة الفرق عن بعد، مثل تحديد أوقات العمل المرنة وضبط أنماط الاتصال، والتأكد من توافر الأدوات الرقمية المناسبة في هذا السياق أصبح من المهم تطوير ثقافة عمل تستند الى الثقة والنتائج بدلا من الحضور الجسدي الى المكتب.

من جهة أخرى يتيح العمل عن بعد والهجين للموظفين مزيدا من المرونة في موازنة حياتهم الشخصية مع العمل، مما يساهم في تحسين رفاهيتهم وزيادة إنتاجيتهم ومع ذلك، تبرز تحديات مثل ضمان الحفاظ على التواصل الفعال بين الفرق وضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين في الموقع والموظفين عن بعد، ومع استمرار هذه الاتجاهات يتعين على الشركات تقديم الدعم المسامر والتدريب لمناسب للموظفين المديرين على كيفية التعامل مع هذا التحول بفعالية.

الاتجاه الثالث عشر: إدارة التجربة الموظفية

أصبحت هذه الإدارة أحد المحاور الأساسية التي تركز عليها الشركات الحديثة لتحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم. تركز هذه الاستراتيجية على تحسين كافة مراحل تجربة الموظف بدءا من عملية التوظيف وصولا الى مرحلة ما بعد التقاعد. الشركات التي تلتزم بتقديم بيئة عمل داعمة تشمل التقدير والاعتراف بالإنجازات الشخصية والمهنية، توفر للموظفين شعورا بالانتماء والاحترام، مما يزيد من رضاهم ويعزز من التزامهم.

من بين أهم عناصر إدارة التجربة الموظفية هو توفير بيئة عمل شاملة تحترم التنوع وتعزز الشمولية، عند تطبيق سياسات شاملة، يشعر الموظفون بأنهم جزء من مجتمع أكبر لا يقتصر على تقديم خدمة العمل فقط، بل يتسع ليشمل ثقافات متنوعة وآراء متعددة، هذا بدوره يساهم في خلق بيئة تحفز الابتكار والابداع، حيث يشارك الموظفون بأفكارهم وآراءهم بشكل مستمر مما يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي.

بالإضافة الى ذلك يتطلب تحسين تجربة الموظف الاستثمار في تطوير برامج رفاهية الموظفين مثل الدعم النفسي، الفعاليات الاجتماعية، والأنشطة التي تعزز من التواصل بين الموظفين. هذه المبادرات لا تقتصر على تحسين الإنتاجية فقط بل تساعد أيضا في تقليل معدلات الاستنزاف الوظيفي، مما يؤدي الى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين لفترات أطول.

الاتجاه الرابع عشر: الصحة النفسية ورفاهية الموظفين

الصحة النفسية والرفاهية أصبحتا محور اهتمام رئيسي في إدارة الموارد البشرية الحديثة، خاصة مع زيادة الضغوط المهنية وتأثيرات العمل عن بعد، الشركات الناجحة تدرك أن الموظفين الأصحاء نفسيا هم الأكثر إنتاجية والأكثر ولاء لذلك بدأت العديد من المؤسسات في تقديم برامج دعم الصحة النفسية تشمل استشارات مجانية، ورش عمل للتعامل مع التوتر، ومبادرات لخلق بيئة عمل مريحة.

من بين التحديات التي تواجهها الشركات هو تحديد احتياجات الموظفين النفسية بطريقة فعالة، يمكن تحقيق ذلك من خلال اجراء استبيانات دورية والاستماع لآراء الموظفين حول بيئة العمل بالإضافة الى ذلك، يمكن للشركات تقديم تدريبات للقادة والمديرين حول كيفية اكتشاف العلامات المبكرة للاجهاد النفسي وتقديم الدعم المناسب الاستثمار في رفاهية الموظفين يعود بالفائدة على الشركات من خلال تقليل معدلات الغياب . تحسين الروح المعنوية، وتعزيز صورة الشركة كجهة مسؤولة . في نهاية المطاف، الشركات التي تهتم برفاهية موظفيها تخلق بيئة عمل إيجابية تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة.

الاتجاه الخامس عشر: إدارة الأداء المستندة الى البيانات

إدارة الأداء أصبحت أكثر تطوراً مع استخدام التحليلات والبيانات الضخمة، حيث تتيح للشركات تقييم أداء الموظفين بشكل دقيق وفعال . استخدام أدوات تحليل البيانات يساعد في مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs واكتشاف الأنماط التي يمكن أن تؤثر على إنتاجية الفرق . هذه الأدوات توفر رؤى دقيقة تساعد القادة في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء .

من المزايا الرئيسية الإدارة الأداء بالبيانات هو إمكانية تقديم ملاحظات مخصصة لكل موظف بناء على أدائه الفعلي . بدلا من الاعتماد على تقييمات عامة، يمكن للمديرين استخدام البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف لدى كل فرد ووضع خطط تطوير فردية تناسب احتياجاته . هذا النهج يعزز من الشفافية ويزيد من ثقة الموظفين في نظام التقييم .

إدارة الأداء المبنية على البيانات التي تساعد أيضا في اكتشاف المواهب الداخلية وتحديد الموظفين الذي يمكنهم من تولي أدوار قيادية مستقبلية . كما تسهم في تقليل التحيز البشري في التقييمات مما يضمن عدالة أكبر في التعامل مع جميع الموظفين في نهاية المطاف، يساهم هذا النهج في تحسين الأداء العام للشركة وزيادة رضا الموظفين

الاتجاه السادس عشر: القيادة الشاملة والتحفيزية

القيادة الشاملة أصبحت من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، القيادة لم تعد تقتصر على اصدار تعليمات بل أصبحت تركز على اشراك الفرق وتقديم الدعم اللازم، وتحفيز الموظفين لتحقيق أفضل ما لديهم، القادة الناجحون اليوم هم من يتمتعون بالمرونة والقدرة على بناء ثقافة إيجابية والاهتمام باحتياجات موظفيهم على المستوى المهني والشخصي.

تعتمد القيادة التحفيزية على تعزيز التقدير الفردي، حيث يدرك القائد الجيد أهمية الاعتراف بإنجازات الموظفين مهما كانت صغيرة، يمكن أن يكون هذا التقدير في شكل كلمات شكر، جوائز أو حتى فرص لتولي أدوار أكبر، مثل هذه الممارسات تعزز من روح الفريق وتحفز الجميع على تقديم أداء متميز. كما تركز القيادة الشاملة على بناء علاقات قوية مع الفريق من خلال الشفافية والثقة والقادة الذين يشجعون الموظفين على التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم يخلقون بيئة عمل أكثر إنتاجية، في الوقت نفسه، يساعد هذا النوع من القيادة في تطوير مهارات القيادة لدى أفراد الفريق مما يساهم في خلق جيل جديد من القادة المستعدين لتحديات المستقبل.

الاتجاه السابع عشر: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية أصبحتا من أهم الاتجاهات التي تتبناها الشركات كجزء من استراتيجياتها في إدارة الموارد البشرية، الشركات اليوم تسعى لتطوير سياسات تهدف الى تحسين أثرها البيئي والاجتماعي، مع التركيز على خلق قيمة مستدامة للأجيال القادمة. هذا يشمل مبادرات مثل تقليل استهلاك الموارد، دعم المجتمعات المحلية وتعزيز الوعي بالاستدامة داخل بيئة العمل.

من منظور الموارد البشرية، يتمثل دهر الإدارة في اشراك الموظفين في مبادرات الاستدامة من خلال برامج تطوعية، تدريبهم على ممارسات عمل مستدامة وتشجيعهم على تبني سلوكيات صديقة للبيئة، هذه الأنشطة تعزز من شعور الموظفين بالفخر والانتماء حيث يشعرون أنهم جزء من مؤسسة مسؤولة تساهم في صنع تغيير إيجابي في المجتمع.

تبني الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كجزء من ثقافة الشركة يساعد في تحسين سمعتها وتعزيز قدرتها على جذب المواهب، الموظفون اليوم يفضلون العمل في بيئات تتوافق مع قيمهم وخاصة عندما يتعلق الأمر بقضايا البيئة والمجتمع. على المدى الطويل، يساهم هذا النهج في بناء علاقات أقوى مع العملاء والمجتمعات المحيطة مما يدعم استدامة الأعمال نفسها.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة المواهب

حيث تشير الموهبة الى القدرات والمهارات الاستثنائية التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من التفوق في مجال معين سواء كان ذلك في المجالات الفنية أو العلمية أو الرياضية وأهمها حسب سياق تخصصنا المجالات القيادية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المواهب

1- تعريف الموهبة:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموهبة وهذا يعود لاختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي مجموعة من التعاريف أهمها

- تعريف الجامعة الأمريكية للدراسات التربوية 1958 هو الفرد الذي يظهر امتيازاً مستمراً في أدائه في أي مجال له قيمة¹
- الإمكانات والقدرات النادرة التي يتمتع بها المورد البشري التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الأخرى والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع ضمن البيئة التي تعمل بها²
- وعليه يمكن القول إن الموهبة هي مجموعة من القدرات والمهارات الفطرية والمكتسبة التي يتمتع بها الفرد والتي تمكنه من أداء مهام معينة
- 2-تعريف إدارة المواهب :
- لقد تعددت تعاريفها كما يلي
- تعرف بأنها عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب المواهب البشرية³
- كما عرفت على أنها مجموع الأدوات والتقنيات التي تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الجيدة المتعلقة بالموهبة المولدة للميزة التنافسية⁴
- وعليه يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها عملية منهجية ومتكاملة تهدف الى جذب وتطوير واستبقاء الأفراد الموهوبين والمتفوقين المنظمات من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومجزية وتقديم فرص التطوير والتدريب وتحفيز الأداء المتميز بهدف تحقيق أهداف المنظمة وزيادة تنافسيتها.

¹ -إيمان عباس الخفاف، الموهبة ؛ الطبعة 1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص-ص 23-24

² -خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر؛ علوم التسير ؛ إدارة أعمال ؛ 20 جوان 2019 ؛ ص3

³ -صيتي عبد اللطيف و اخوانه، دور إدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي، مجلة دراسات اقتصادية، العدد3، المؤسسة سولغاز لولاية غرداية، الجزائر، 2020، ص 132

⁴ -سعد علي حمود العزي، دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 48، العراق، بغداد، 2016، ص 84

3- أهمية إدارة المواهب :

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية مهمة لمنظمات الأعمال الحديثة والقاعدة الأساسية لنموها ونتيجة للتوسع الذي يشهده الاقتصاد العالمي اضطرت العديد من المنظمات للاهتمام بإدارة المواهب لمواجهة التحديات وعليه قمنا بتلخيص أهميتها في مجموعة من النقاط¹.

-تعتبر مكمل ضروري لجذب العاملين الماهرين في العمل الى المنظمة.

-تضمن إمكانيات كسب والاحتفاظ بالموهبة الضرورية.

-تعتبر أحد موارد المؤسسة ومن أكثرها قيمة خاصة في العصر الحالي.

-الاهتمام بإدارة المواهب يساهم في تحقيق مستويات أعلى في الأداء.

المطلب الثاني: ممارسات إدارة المواهب

يوضح الجدول التالي ممارسات عملية إدارة المواهب وأبعادها على أداء العاملين²:

الجدول رقم 1 ممارسات عملية إدارة المواهب وأبعادها على أداء العاملين:

أبعاد أداء العاملين	ممارسات إدارة المواهب
الالتزام	استقطاب وتوظيف المواهب
فرق عالية الاداء	تحفيز وتطوير المواهب
الحوافز	إدارة الأداء
الفعالية	تمكين المواهب
	تطوير المسار الوظيفي
	الاحتفاظ بالمواهب

المصدر: الدكتور عبد الله عبد الله أحمد التهميش رقم 2

المطلب الثالث: أهداف وعمليات إدارة المواهب

1-أهداف إدارة المواهب :

تسعى إدارة المواهب لتحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها³:

¹ -صيتي عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 134

² -د. عبد الله عبد الله أحمد الطبال، ممارسات إدارة المواهب البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية"، كلية

التجارة، جامعة السويس، مصر ؛ ص 91

³ -رانية محمد محمود زيادة، دور نظام إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي -أبها،

مجلة الجامعات الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، أبها المملكة العربية السعودية، 2020، ص113

-الحصول على أفضل الافراد الذين لديهم القدرة على تطوير قدراتهم.

- تطوير تلك القدرات وفقا لمعيار المستوى العالمي.

-الاحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب الاستراتيجي.

-وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة.

2-عمليات إدارة المواهب :

يتميز العصر الذي نحن فيه بالمواهب الكبيرة والتي تقوم أبعادها على 3 ركائز أساسية وهي اكتشاف أو جذب وتطوير واستبقاء الأفراد ذوي القيمة المضافة للمنظمة وفيما يلي سيتم شرح كل عنصر .

1-جذب المواهب :

نتيجة التحديات التي تواجه المنظمة في تعبئة الوظائف المهمة والتي تتطلب قدر كبير من المهارات والقدرات هذا من جانب وقلة الأيادي العاملة الماهر المتاحة من جانب اخر ظهر ما يعرف بحرب المواهب حيث برزت أهمية استقطاب المواهب كأحد الأنشطة المهمة للمنظمة لذلك على المنظمات الحديثة ان تضع في حسابها خلال عملية الجذب الاحتمالات والتطورات المرتبطة ببيئة الأعمال وذلك من خلال وضع استراتيجية واضحة للقيام بهذه العملية ويتم ذلك من خلال توفير نظام المرتبات والمكافآت المرتبطة بالأداء ونظام للحوافز المادية يتوافق مع أنظمة المنافسين وتوفير التدريب من خلال اعداد برامج تدريبية فعالة داخل وخارج المنظمة وتوفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي بالإضافة الى توفير امتيازات وخدمات أخرى مرتبطة بالجوانب الاجتماعية والثقافية والصحية للأفراد الموهوبين مما يساعد على جذب المواهب دون أن ننسى أن بناء سمعة قوية للمنظمة يجعلها مكانا مرغوبا من طرف المواهب للعمل فيه والسعي للبقاء فيه ويزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة من اجل الموهبة¹.

2-تطوير المواهب :

ان عملية تطوير المواهب وتنميتها يشتمل على أربع مجالات واسعة نذكرها كالتالي:

1 -تحديد الهوية (لمن التطوير، من هو الموظف الذي هو بحاجة للتطوير).

2 -التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك).

3 -التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية).

4 -الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا).

فتطوير المواهب هو تنمية الأفراد ذوي الإمكانيات العالية وتتبعهم الدائم والسريع للاحتفاظ بمشاركتهم وتطويرها في كل المجالات الممكنة بما يشمل القدرة على الأداء في المناخ التنظيمي السائد والمهارات التقنية وأيضاً الذكاء العاطفي وحدد استقصاء التعلم والتطوير الذي أعده المركز الدولي للتنمية الدولية أن برامج التنمية الداخلية والتدريب والتخطيط لتعاقب الموظفين هي أكثر الأنشطة شيوعا لإدارة المواهب في حين أن الممارسات التي صنفّت على

¹ -علاء دهام حمد، أثر القيادة التحولية في إدارة المواهب "دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة دنانير، العدد5،

أنها الأكثر فعالية هي برامج التطوير الداخلي والإعارة الداخلية والتدريب وتعتبر الاعارات الخارجية والتعلم العملي أقل فعالية مع اقتراح أنه مع إدارة المواهب يجب أن تنظر المنظمة داخلها قبل النظر الى الخارج¹

3- الاحتفاظ بالمواهب :

لدى الأفراد الموهوبين القدرة على ان ينفذوا خارج المنظمة متى شاءوا لذا بالمقابل تستطيع المنظمة أن تركز على الأفراد الموهوبين بالبقاء في المؤسسة وتحاول المحافظة عليها وذلك الحافز لهم مما يعني تجهيز البيئة المناسبة والاعتماد على الأساليب سالفة الذكر من أجل الحفاظ على الموظفين الموهوبين من عدم ترك المنظمة أو الاعتماد على وسائل قانونية مثل عقود التوظيف من أجل المحافظة عليهم والاحتفاظ بهذه المواهب أمر ضروري لاستمرار المؤسسة في السوق التنافسية فهم الذين يقودون المنظمة نحو النجاح والتميز وبالتالي فان موضوع تضییع هؤلاء هو أمر لا ينبغي أن يكون² .

¹ -CAROLE TANSLEY ; LYNETTE HARRIS ;JIMSTEWART AND PAUL TURNER ; TALENT
MANAGMENTUNDERSTANDING THE DIMENSIONS .CHANGE AGENDANOTTINGHAM TRENT
UNIVERSITY ,2006 ,P13N I

² محمد صالحی، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر، جيجل، مجلة إدارة الأعمال
والدراسات الاقتصادية، المجلد 6 العدد 1، 2020 ص130

المبحث الثالث: مدخل عام الى الابتكار

يتطلب تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات الى الابتكار من خلال انشاء وتطبيق أفكار جديدة ومبتكرة بهدف تحقيق التميز والتنافسية في السوق.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأنواع الابتكار

-مفهوم الابتكار:

لقد تعددت تعاريف الابتكار من طرف الباحثين ونذكر منها:

- تعريف جوزيف شومبيتر، الابتكار هو النتيجة الناجمة عن انشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه¹.
- الابتكار هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المنظمة داخل القطاع أو السوق أو المحيط الذي تنشط فيه².
- هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فان التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة من الأفكار الأخرى بل التركيز على درجة تبنيها³.

الجدول رقم 2: العلاقة بين الابتكار والاختراع والابداع: هذا الجدول يوضح العلاقة بين المصطلحات

الثلاث كالتالي⁴:

الاختراع	الابتكار	الابداع
استحداث مرتبط بالتكنولوجيا لم يكن متعارف عليه من قبل أي أنه صناعة أو انتاج غير مألوف قابل للتطبيق لم يكن له مسمى سابقا	عملية تطوير الاختراع وإضافة أشياء مطورة عليه تجعله يواكب الحضارة	عملية ذهنية تستدعي توليد أفكار جديدة أو أصلية

¹ -JEAN LACHMAN-le financement des stratégies d'innovation_economica_paris_1995 ,P22-

² -حسن إبراهيم بلوط، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية ببيروت، لبنان، 2005، ص358

³ -محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 12

⁴ - خنفسى نورة، باعمر خديجة، دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والمحاسبة ، جامعة أدرار، 2021/2021، ص12

3- أهمية الابتكار :

للابتكار أهمية تتجلى في غاية المنظمة منه لتحقيق أهدافها تكمن في¹

➤ **الابتكار من أجل البقاء:** تشبع الأسواق وتحرر التجارة العالمية وعدم استقرار بعض القطاعات والتغير في البيئة المحيطة والتقدم السريع في السريع في التكنولوجيا كلها أسباب تدفع كل المنظمات الى التجديد المستمر للمنتجات والخدمات.

➤ **الابتكار لمواجهة التغير المفاجئ:** الابتكار هو الحل أو المنفذ الوحيد للمؤسسة من عدم استقراره المحيط ويعتبر كردة فعل تقوم به المنظمة لمواجهة الظواهر غير المحتملة.

➤ **الابتكار من أجل التطوير الداخلي:** الابتكار داخل المنظمة يبقى هو معيار نجاحها واستمراريتها كما أنه السر في تحقيق أهدافها الكبيرة والصغيرة وذلك من خلال الابتكار في التسيير الداخلي وخط الإنتاج من التصميم الى التغليف والمعدات وطريقة العمل.

4-أنواع الابتكار:

هناك عدة تصنيفات لأنواع الابتكار حيث هناك من يصنفها الى ابتكار (عمليات، منتج، تسويقي، تنظيمي) وهناك من يصنفها الى ابتكار (اداري، تقني، إضافي) ومن هنا يمكن أن نوجز هذه التصنيفات فيما يلي²

4-1 الابتكار التقني : يعرف على أنه كل جديد أو كل تحسين في المنتجات أو في طريقة وأساليب الإنتاج الذي يحصل في المؤسسة الإنتاجية وذلك من خلال رفع فعالية الجهاز الإنتاجي وتحسين جودة المنتجات وهناك عوامل رئيسية تتحكم في نجاح أو فشل الابتكار التقني.

➤ **الحاجات والموارد الاقتصادية والاجتماعية والمناخ الملائم.**

➤ **مستوى مهارة العاملين.**

4-2 الابتكار الإداري: يعرف على أنه التوصل الى العلاقات الجديدة التي تفتح افاق التحول الى سياسات وتنظيمات وطرق وأساليب جديدة تساهم في تطوير الأداء في المنظمة، والمتعلقة بتطوير عملية الابتكار ونقل الأفكار الجديدة الى منتجات وخدمات جديدة حيث يتضمن البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل.

¹ -كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020ص86

² -صالح محجوبة، بورقباوي يمينة، دور إدارة الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و المحاسبة، جامعة أدرار، 2019، ص8

المطلب الثاني: مصادر ومراحل الابتكار

يلعب الابتكار دوراً هاماً في تحقيق التطور والنجاح كونه عملية حيوية تتم داخل المنظمة، وفي هذا السياق سنناقش مصادر ومراحل الابتكار.

1- مصادر الابتكار:

العملية الديناميكية التي يمثلها الابتكار تتأثر بعدد من العناصر والمكونات، وهذه العناصر تلعب دوراً هاماً في تشكيل الأفكار والمبادرات المبتكرة.¹

1-1 الفرد المبدع:

يمكن أن تصدر الأفكار الإبداعية من الفرد العامل في المؤسسة والذي يملك صفات ومهارات وقدرات تؤهله للأبداع مثل (الذكاء والموهبة والادراك ومهارة التفكير والمعرفة والخبرة والمواصفات الشخصية....) وطبقاً لنموذج النمو الداخلي للاقتصادي الأمريكي PAUL ROMER فإن خلق أفكار جديدة يعتبر دالة طردية في رأس المال البشري فالاستثمار فيه يؤدي إلى زيادة رأس المال المادي مما يؤدي إلى تحقيق زيادة في النمو الاقتصادي ويؤكد "شومبيتر" أن المسير هو مفتاح الابتكار في المؤسسة الاقتصادية كما يعتبر Boutillier أن المسير إذا كان هو الذي أنشأ المؤسسة فهو يعتبر مبتكراً تلقائياً حيث يطبق ما هو جديد على مؤسسته.

1-2 المؤسسة المبدعة :

غالباً ما يأتي الابتكار من خلال المؤسسة الاقتصادية المحتضنة للأفكار الإبداعية، فمهما كانت القدرات الابتكارية والمعرفة والمهارة المكتسبة من الفرد، لن يتمكن من الاستفادة منها ما لم يعمل في بيئة مشجعة للأبداع والابتكار حيث تعتبر الإمكانيات شرطاً ضرورياً لتتم هذه العملية وقد أثبتت الدراسات العملية أن الأبداع ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على العملية الإبداعية الناتجة عن التفاعل بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى وهذا ما يسمى بالأبداع التنظيمي وتتميز المؤسسات المبدعة بعدة مميزات أهمها.

- الميل نحو الممارسة والتجريب.
- مشاركة العمال في تقديم اقتراحات للعمل.
- احترام القيم وتطبيقها.
- تفعيل نظام حوافز مشجع وعادل.
- تشجيع روح المبادرة لدى العاملين.
- خلق بيئة تنظيمية لديها المرونة الكافية لتشجيع الأفراد على التغيير والأبداع والابتكار.

1-3 السوق:

¹ -الدكتور سيساني ميدون، مطبوعة بعنوان إدارة الأبداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2022، ص-ص 38-41

تم اعتبار السوق كمصدر للأبداع والابتكار منذ الثمانينات حيث يكون أبداع كنتيجة لطلبات الزبائن التي تتغير باستمرار أو المنافسة الشديدة في السوق مما يجعل المؤسسة تتبنى ابداع وابتكار جديد حتى تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوسع في أسواق جديدة وهذا النموذج يمتاز بكونه يقترب من واقع عملية الابداع في المؤسسة حيث تستعمل هذه الأخيرة خبرتها ومعرفتها لتحويل الفكرة الإبداعية الى منتج أو خدمة جديدة.

1-4 البحث والتطوير :

يعتبر من الوظائف الهامة التي لها تأثير كبير على الإبداعية حيث تلجأ المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في العالم الى البحث والتطوير كمصدر للأبداع والابتكار نظرا لإمكانياتها المادية والبشرية الكبيرة . ويعتبر البحث والتطوير المغذي الأساسي للإبداعات التكنولوجية حيث يتم اكتشاف المصدر العلمي والتكنولوجي للأبداع.

• ويمكن تعريف البحث العلمي على أنه طريق للاستقصاء لكشف المعلومات والحقائق وتحليلها وتعديلها وتطوير باستعمال الأسلوب العلمي فهو وسيلة للدراسة يمكن من خلالها الوصول لحل المشكلات المختلفة عن طريق الاستقصاء الشامل والدقيق عن الظاهرة محل الدراسة وتصنف البحوث الى:

➤ **بحوث أساسية** وهي البحوث العلمية التي تهدف الى الحياة على المعارف وتتم في المؤسسات الجامعية ومخابر البحث.

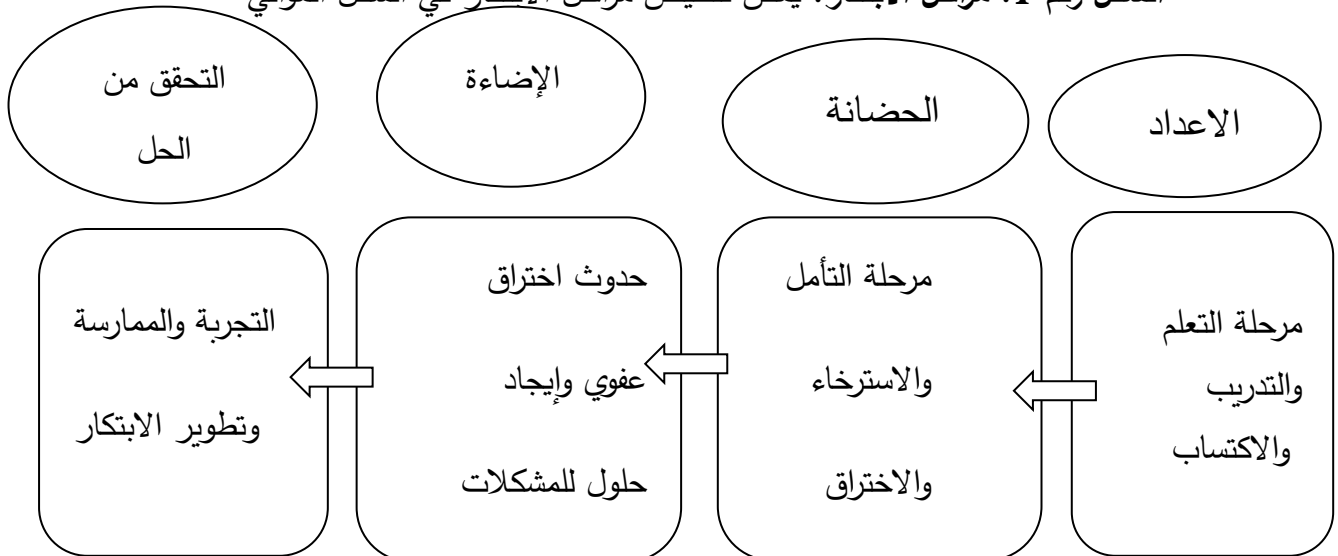
➤ **بحوث تطبيقية** تهدف الى الإنتاج وتحسين المنتج أو الطريقة (البحث التكنولوجي أو التطور الصناعي) لبيتي تتواجد على مستوى المؤسسات العمومية.

1-5 التكنولوجيا :

تؤثر التكنولوجيا على المؤسسات وتجعلها مبتكرة وذلك للمحافظة على حصتها السوقية وعلى قدرتها التنافسية في السوق . وتعتبر التكنولوجيا أحد المحركات الأساسية للإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية حيث تدفعها الى تغيير طرق عملها وتنظيمها ومهامها والى تغيير منتجاتها وخدماتها وفقا لتغير متطلبات الزبون في السوق.

2- مراحل الابتكار:

الشكل رقم 1: مراحل الابتكار: يمكن تلخيص مراحل الابتكار في الشكل الموالي¹



¹ -العميد الركن الدكتور نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دار المجد ، بيروت، 2006 ؛ ص14

3- استراتيجيات الابتكار:

هناك عموماً أربعة استراتيجيات للابتكار يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف وإمكانيات كل شركة وهذه الاستراتيجيات هي¹:

3-1 استراتيجيات الابتكار الجذري والتحسين الجوهرى :

3-1-1 استراتيجيات الابتكار الجذري

هي استراتيجية هجومية أو استباقية تهدف أن الشركة هي الأولى في مجالها في ادخال المنتجات الجديدة والتكنولوجيا الجديدة وفيما بعد الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج حيث تعمل على التوصل الى الفكرة الجديد والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول الى السوق أولاً وهذه الاستراتيجية تتطلب جهوداً كثيفة من البحث والتطوير والتطبيقات الهندسية لأن القيادة الفنية تستلزم موارد كبيرة وقدرة على تحمل مخاطر كبيرة لا يمكن تحملها الى من قبل الشركات الكبيرة.

3-1-2 استراتيجيات التحسين الجوهرى:

هي استراتيجية دفاعية عكس الاستراتيجية الأولى تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي الا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق.

3-2 استراتيجيات المواجهة نحو التميز:

وهي استراتيجية المواجهة للتطبيقات، والتي تعتمد على قدرة الشركة الكبيرة على ادخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسماً محدداً ومحدداً من السوق، تتبع عادة هذه الاستراتيجية الشركات المتوسطة أو الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق.

3-3 استراتيجيات الإنتاج الكفاء

تعتمد هذه الاستراتيجيات على الكفاءات المتفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وأن المنافسة بسعر والتوريد الفعال يكونان أكثر أهمية في هذه الاستراتيجيات وأن الشركات الصغيرة التي تتبع هذه الاستراتيجية عادة تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج، إذ لا تتطلب هذه الاستراتيجية جهوداً كبيرة. في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي ولكن بالمقابل تستلزم جهوداً إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج.

المطلب الثالث: علاقة إدارة المواهب بالابتكار

يمكن للمنظمات من خلال إدارة المواهب تعزيز قدراتها الابتكارية وتحقيق التميز في السوق، فالمواهب المبدعة تستطيع أن تجلب أفكاراً جديدة و تحولها الى ابتكارات قيمة مما يعزز من قدرة المنظمة على المنافسة والنجاح وعليه فقد توصلنا الى مجموعة من النقاط التي توضح العلاقة بين المتغيرين:

¹ -نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ط2، دار وائل، عمان، 2005، ص-ص(30-33)

1- دور عمليات إدارة المواهب في الابتكار التنظيمي:

1-1 دور جذب المواهب والاحتفاظ بها في الابتكار التنظيمي:

من خلال دراسة FLORINDA MATOS AND OTHERS 2012 توصل الباحثون الى أن جذب المواهب والاحتفاظ بها عوامل حاسمة في الابتكار.

- تحفيز القدرة الإبداعية للموظفين يساهم في تحسين سمعة المؤسسة التي تسعى لتوفر موارد بشرية أفضل وأكبر.
- بعدما تم السعي الى استكشاف العلاقة التي يمكن تأسيسها بين جذب المواهب والاحتفاظ بالموهبة والابتكار، تم التوصل الى أن الإجراءات التي تحافظ على الارتباط بين المؤسسة والموظفين المهوبين هي إجراءات مهمة لا بد من اعتمادها.
- يجب ربط فكرة المواهب الحقيقية بمفهوم الكفاءة والأداء العالي.
- المؤسسات التي لديها نتائج أفضل فيما يتعلق بالابتكار هي تلك التي تقوم بإدارة أفضل للمواهب¹.

1-2 العلاقة بين إدارة المواهب البشرية وتنمية الابداع لدى العاملين :

- هدفت الدراسة التطبيقية على قطاع المراكز البحثية ج . م . ع (2013) الى التعرف على الدلائل التي تعتمد عليها إدارة الموهبة في انطلاقتها لتقديم كل ما يمكن ابداعه وابتكاره وتحديد مدى توفر الإمكانيات التي تساعد على وجود هذه الإدارة وقد توصلت في نتائجها الى أهمية توفير الإمكانيات والحوافز المادية والمعنوية من أجل توليد أفكار وابداعات المتميزين من العمالة الموجودة من خلال وجود إدارة للمواهب تعمل على استقطاب وإبقاء هذه العناصر المتميزة واعداد إدارة الموهبة ووضعها في الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع ما تشغله هذه الإدارة من مكانة تؤثر على مستقبل المؤسسة ودورها وما تقدمه للمجتمع بالإضافة الى اعداد القادة والمديرين اعدادا يتناسب مع كيفية التعامل مع الأفراد الموظفين²
- مفهوم إدارة الموارد البشرية يحتل مكانة متزايدة الأهمية في استراتيجيات الموارد البشرية للشركات . الهدف من سياسة إدارة المواهب هو الحفاظ على القدرة على الابتكار وأداء الشركات، عندما تنفذ بنجاح يمكن أن تكون الركيزة الأساسية لنجاح الشركة وعنصرًا مركزيًا في ثقافتها³.

-العمال ذوي الكفاءة العالية قادرون من خلال تبني المبادرة والابتكار والتفوق هؤلاء الموظفون هم الموارد الأساسية للابتكار وتطوير المجتمع؛ تُعدّ إدارة المواهب من المدخلات الأساسية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة، حيث تساهم بشكل فعال في تهيئة بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، وذلك من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات. من أبرزها، تبني قيادات إدارية واعية تملك القدرة على

¹ - olaka. Loveday .owate mnim.talent managment and innovation in indigenou hotels in ports harcourt.rivers states.IOSR journal of businessand managment(IOSR-JBM) . volume 20,ISSUE 3,MARCH 2018,P39

2-العلاقة بين إدارة المواهب البشرية و تنمية الابداع لدى العاملين , دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية , نفيسة محمد , 2013صص,107-147

³ -EMPOWILL. com/blog / les -10-secrets -du-talent-managment.(article)19 AVRIL2025 ;17:

تحليل القدرات البشرية وتشخيص مستويات الذكاء والإمكانات الكامنة لدى الموظفين، بما يعزز من كفاءة استقطاب وتطوير المواهب داخل المؤسسة.

-كما تلعب الوسائل التكنولوجية الحديثة، ومن ضمنها أدوات التواصل الاجتماعي، دورًا جوهريًا في تسهيل عمليات التفاعل ونقل المعرفة، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجية الأفراد وفاعلية الأداء التنظيمي. وتُعد الاجتماعات الافتراضية إحدى الأدوات الفعالة التي ساهمت في تسريع عمليات اتخاذ القرار، وتوسيع نطاق الوصول إلى الكفاءات عبر مختلف الأسواق العالمية، كما أشار إلى ذلك كلٌّ من Jose وAsha (2019).

-استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة يمكن أن تساعد المنظمات على تحديد وتطوير الموظفين الذين لديهم القدرة على أن يكونوا مبتكرين ومبدعين ومستقبليين. الابتكار لا يتعلق فقط بالتوصل إلى أفكار جديدة ولكن أيضا بالقدرة على تنفيذها بنجاح.

خلاصة الفصل :

ادارة المواهب تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الابتكار في المؤسسات من خلال جذب وتطوير المواهب الفريدة وتوفير بيئة داعمة للابتكار وتحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات. كما تعتبر إدارة المواهب عنصرًا أساسيًا في تحقيق التميز في المؤسسات، حيث يمكن للمؤسسات من خلال التركيز على تطوير المواهب تحقيق ميزة تنافسية في السوق ومواكبة التطورات والابتكارات المستمرة. هذا النوع من الإدارة يساهم في تحسين جودة منتجات وخدمات المؤسسة وتحقيق نمو مستدام، ويعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب إدارة المواهب دورًا مهمًا في بناء فرق عمل قوية ومتميزة وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، وتحسين رضا الموظفين وزيادة ولائهم. بالتالي، تصبح إدارة المواهب ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى للنجاح والتميز في بيئة الأعمال المتغيرة، ويمكن أن تكون العامل الحاسم في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات السابقة : سنتطرق في هذا المبحث الى مجموعة من الدراسات التي تناولت

نفس موضوع دراستنا و سنذكر أولا الدؤاسات العربية

المطلب الأول: دراسات عربية

1-دراسة أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي:

الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على التميز المنظمي بأبعاده (بناء إستراتيجي متميز ، قيادة متميزة، خدمات متميزة، ثقافة تنظيمية متميزة) من خلال الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم تطوير استبانة مكونة من 51 فقرة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية تناسبية من 188 فردًا من العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل 173 استبانة، ما نسبته 92% من عينة الدراسة.

أظهرت النتائج:

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) الإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في التميز المنظمي.

-وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الإدارة المواهب في التميز المنظمي بوجود التوجه الابتكاري كمتغير وسيط في المستشفيات الخاصة في عمان.

-أن إدارة المواهب تحظى بمستوى أهمية مرتفع، بينما التميز المنظمي والتوجه الابتكاري يحظيان بمستوى أهمية متوسط في المستشفيات الخاصة في عمان.

توصي الدراسة بضرورة:

-وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من الموظفين في المستشفيات

الخاصة في عمان والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها وتقديم الأفكار الابتكارية.

-حفاظ المستشفيات الخاصة في عمان على الأفراد الموهوبين فيها من خلال منحهم الحوافز المادية والمعنوية:

- إخضاع الموظفين الموهوبين للمزيد من البرامج التدريبية بهدف العمل على تطويرهم في مجال عملهم.

2-دراسة تأثير استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في

قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم تصميم

استبانة لتحقيق أغراض الدراسة. تكونت عينة البحث من 26 مستجيبًا من الإداريين والعاملين في قسم التدريب

في بلدية السلط الكبرى.

أظهرت النتائج :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية في الإدارة الجامعية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط القوى البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي.

توصي الدراسة بضرورة :

- اكتشاف المواهب من الطلبة الذين يتم تدريبهم و ذلك من خلال فحص مخزون المواهب من خلال الوسائل العلمية المقننة لاكتشاف الموهوبين و اللجوء الى نظام التقييم المطبق بالبلدية و اعتباره أساس في استقطاب و تطوير المواهب البشرية
- ضرورة زيادة الوعي لدى كافة العاملين بمختلف الأقسام بأهمية استراتيجية إدارة المواهب البشرية و ذلك نظرا لأن هذا المفهوم يعد من أهم المفاهيم التي تساهم في تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي
- اجراء مزيد من الدراسات حول أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في مؤسسات أخرى و قطاعات مختلفة

المطلب الثاني: دراسات أجنبية

1-تأثير إدارة المواهب على مستويات الابداع والابتكار

هدفت الدراسة الى تقييم تأثير إدارة المواهب على مستويات الابداع والابتكار في الجامعات الحكومية بباكستان، كما درست الدراسة التأثير المعدل للثقافة التنظيمية على إدارة المواهب والإبداع والابتكار. وجد البحث أن الثقافة التنظيمية تعدل تأثير إدارة المواهب على الإبداع والابتكار في خبير باختونخوا، باكستان. استخدمت الدراسة نهجًا كميًا لاختبار والتحقق من الفرضيات المذكورة، بما في ذلك مسح وتحليلات إحصائية وصفية واستنتاجية.

أظهرت النتائج:

وفقًا للنتائج، وجد أن معامل التحديد (R^2) كان 0.4093، ومستوى الدلالة (p) كان أقل من 0.05. يشير هذا إلى أن إدارة المواهب (TM) لها تأثير كبير على الإبداع والابتكار، مع تغيير بنسبة 40.93%. يمكن إثبات الأهمية الإحصائية للنموذج ككل بدرجة يقين تبلغ 95%. في نطاق هذه الدراسة، تُستخدم الثقافة التنظيمية كوسيلة لتغيير العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع والابتكار.

-وفقاً لـ Jaccard وآخرون (1989)، تم استخدام التغير المبلغ عنه في R^2 للتحقيق في التأثير المعدل، ووجدت النتائج دعماً للفرضية H3. تشير نتائج دراسة الاعتدال إلى أن التغير في R^2 يساوي 0.0142، والقيمة p أقل من 0.05. يكشف معامل النموذج أن درجة بيتا لإدارة المواهب، وهي متغير مستقل، هي 0.6560، ودرجة بيتا للثقافة التنظيمية، وهي معدل، هي 0.2024. علاوة على ذلك، القيمة p أقل من 0.05. بناءً على النتائج، تم تحديد أن هناك تغييراً بنسبة 0.6560 وحدة في الإبداع لكل وحدة تغيير في إدارة المواهب. سيكون هناك تغيير بنسبة 0.2024 وحدة في الإبداع والابتكار لكل وحدة تغيير في المعدل، وفقاً لدرجة بيتا للثقافة التنظيمية. و هذا ينطبق على كل من الإبداع والابتكار

-تشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة بيتا لمصطلح التفاعل ($TM * \text{الثقافة التنظيمية}$) أظهرت أن هناك تغييراً بنسبة 4180 وحدة في المتغير التابع لكل وحدة تغيير في مصطلح التفاعل. هذا هو الاستنتاج الذي توصل إليه الباحثون.

توصي الدراسة بضرورة :

- 1- فهم العلاقة بين السلوكيات البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز نتائج الموارد البشرية في المنظمات العامة بالدول النامية.
- 2- إدراك قادة الجامعات العامة للإمكانيات التي توفرها شبكات الأعضاء.
- 3- التعرف على السيناريوهات المتعددة التي تنشأ عن علاقات الشبكات التنظيمية.
- 4- ضرورة استجابة المنظمات للبيانات والضغوط الداخلية والخارجية.
- 5- تطبيق تقنيات إدارة المواهب المبتكرة لتحسين أداء الموارد البشرية.

2-دراسة نوراسيكن الشيخ إبراهيم بعنوان تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز الابتكار :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجية استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب على تعزيز الابتكار بين الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية التي تتبع الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، مع استخدام النموذج الإلكتروني عبر جوجل فورم لتسهيل وتسريع عملية جمع البيانات. نظراً لأن نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام PLS تعتبر الأفضل لهذا النوع من الدراسات، فقد تم استخدامها للتنبؤ بالمتغيرات والتركيز على منظمة واحدة تم تقديم طرق كمية لتحليل الديموغرافيا، بينما تم استخدام طرق نوعية للتعمق أكثر في الدراسة. تعترزم هذه الدراسة استكشاف تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الابتكار في القطاع العام المالي. ومن المتوقع أن يكون للمتغيرات مثل استراتيجيات إدارة المواهب تأثير كبير على تعزيز أداء الابتكار.

النتائج المتوصل إليها

- 1- إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الابتكار في القطاع العام المالي.
- 2- استراتيجيات إدارة المواهب تلعب دوراً هاماً في تعزيز أداء الابتكار.

- 3 ماليزيا تحتاج إلى تحسين موقعها في مؤشر الابتكار العالمي (المرتبة 33 حاليًا).
 - 4 العمل الجاد لتحقيق أعلى مستوى من الابتكار يمكن أن يسهم في خلق القيمة والثروة في ماليزيا.
 - 5 ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تساعد المنظمات على التفوق على منافسيها وزيادة أدائها.
- هذه النتائج تشير إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار وتحسين أداء المنظمات في القطاع العام الماليزية

توصي الدراسة بضرورة:

- 1- تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة في المنظمات.
 - 2- الاهتمام بتطوير المواهب وتقديم فرص التدريب والتطوير المستمر.
 - 3- دمج إدارة المواهب في الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.
 - 4- توفير بيئة داعمة للابتكار تشجع على الإبداع والتفكير خارج الصندوق.
- قياس وتقييم أداء إدارة المواهب بشكل دوري.

المطلب الثالث: دراسة وطنية

دراسة وهيبة داسي وشهرزاد بوزيدي بعنوان أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي:

هدفت هذه الدراسة الى اظهار أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي بالمؤسسة ودراسة العلاقة الكامنة بين هذين المتغيرين وجاءت هذه الدراسة نظرا للأهمية المتزايدة للابتكار في ظل التطورات السريعة في الأسواق العالمية التي أدت الى اعتبار الابتكار ضرورة حتمية لأي مؤسسة حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل معرفة ما إذا كانت ممارسات الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تطوير الابتكار التنظيمي من خلال تعزيز ابداع الموظفين.

النتائج المتوصل اليها:

من خلال ما سبق يمكن أن يكون أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي أثرا إيجابيا لأنه من المعروف أن أساس الابتكار هو المورد البشري، وبالتالي إذا قامت المؤسسة باعتماد إدارة المواهب في مؤسساتها، فهذا يمكنها الوصول إلى أهدافها من خلال تشجيع الابتكار بين الأفراد وفتح المجال لهم لتقديم أفكارهم وزرع روح الإبداع لديهم. ويجب كذلك على المؤسسة أن تهتم بتطوير هذه المواهب لاكتشاف القدرات الكامنة التي لم تكن تدرك بوجودها.

كذلك يمكن القول أنه لتتجح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية دائمة، يجب عليها جذب الأفراد الموهوبين الذين يضمنون لها ذلك. وبالتالي يجب على المؤسسة أن تكون جميع عمليات إدارة المواهب ضمن استراتيجياتها، من عملية تخطيط الموارد البشرية إلى غاية الاحتفاظ بالمواهب. فلا يمكن أن تتجح عملية جذب المواهب دون الاهتمام بتطوير وتنمية هذه المواهب، وكذلك يجب عليها العمل على الاحتفاظ بها من خلال توفير المناخ التنظيمي

المناسب لها. كل هذه العوامل تساعد على تحقيق والوصول إلى الابتكار الذي يضمن لها التفوق والريادة بين منافسيها.

اقتراحات الدراسة

- أن تهتم المؤسسة بمواهبها وزرع روح الإبداع لديها وتوفير المناخ المناسب لطرح جميع الأفكار الجديدة.
- أن تحاول المؤسسة جذب الأفراد المتميزين الذين لديهم حب المخاطرة وتحمل المسؤولية وأن تكون متوافقة مع ثقافتها التنظيمية ليسهل تحقيق الأهداف المرجوة.
- أن تكون عملية تطوير المواهب ضمن استراتيجياتها، وذلك للتحسين المستمر لأدائهم وتنمية معارفهم بما يتناسب مع تغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تشجيع التعلم ونشر المعارف بينهم، وذلك للوصول إلى الأفكار المبتكرة.
- أن تواصل المؤسسة دائماً مجهوداتها في الحفاظ على مواهبها، وذلك لأنها مفتاح نجاحها وفي نفس الوقت خطر عليها، لأنه يمكن للمؤسسات المنافسة الاستفادة منها في حالة رحيل تلك الموهبة، وهذا يعني فقدان كل المعارف التي تملكها، وبالتالي فقدان التميز للمؤسسة، وعدم حفاظها على مصدر الابتكار.

المبحث الثاني مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية: سنقوم في هذا المبحث بإجراء مقارنة بين

دراستنا الحالية و الدراسات السابقة من خلال الجداول الموالية

المطلب الأول: مقارنة من حيث المنهج و تاريخ و مكان الدراسة: في هذا المطلب سنقوم بمقارنة

الدراسات السابقة الذكر مع دراستنا الحالية من حيث من حيث منهج و زمان و مكان الدراسة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم 3: مقارنة بين الدراسات: من حيث المنهج والزمان والمكان

الدراسة	المنهج	الزمان	المكان
1-أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري	وصفي تحليلي	30-06-2022	المستشفيات الخاصة، عمان
2-تأثير استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي	وصفي تحليلي	جانفي 2021	قسم التدريب، بلدية السلط الكبرى، الأردن
3-تأثير إدارة المواهب على مستويات الابداع والابتكار	كمي	15-03-2023	الجامعات الحكومية خيبر باكستان

القطاع العام المالي ماليزيا	2024	كمي	4- تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز الابتكار
الجزائر	30-03-2020	وصفي تحليلي	5- أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي
الجزائر	20-05-2025	بحثي وصفي تحليلي	6- مساهمة إدارة المواهب البشرية كمدخل حديث في الموارد البشرية على تعزيز الابتكار

المطلب الثاني: مقارنة من حيث الأهداف والنتائج : سيتم في هذا المطلب اجراء مقارنة بين الدراسات من حيث الأهداف و النتائج التي توصلت اليها هذه الأخيرة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 4: مقارنة بين الدراسات من حيث الهدف و النتيجة

الدراسة	الهدف	النتائج
1-أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري	-معرفة أثر استراتيجيات إدارة المواهب على أبعاد التميز المنظمي بوجود التوجه الابتكاري كمتغير وسيط	-هناك علاقة تأثير إدارة المواهب على التميز المنظمي -هناك علاقة تأثير الإدارة المواهب على التميز المنظمي من خلال التوجه الابتكاري
2-تأثير استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي	- التعرف على أثر تخطيط واستقطاب وتطوير القوى البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي -التعرف على أثر انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي	-وجود درجة اتفاق جيد بين أفراد العينة لمستوى استقطاب المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى -وجود درجة اتفاق جيدة بين أفراد العينة لمستوى تطوير المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى -وجود درجة اتفاق جيدة بين أفراد العينة لانخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى - وجود درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لدور قسم التدريب في تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في بلدية السلط الكبرى. -وجود درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لمستوى استراتيجية إدارة

المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. -وجود درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لتخطيط القوى البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، مع وجود اختلافات في طريقة إعدادها وتنظيمها.		
- أظهرت الأبحاث أن أن ثقافات الجامعات التي تفشل في دعم أو الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين تعيق الأداء و لا تملك بدائل مناسبة للأساتذة الكبار وضع معايير لمشاركة الموظفين لمواجهة التحديات المرتبطة بتنفيذ أساليب إدارة المواهب في الجامعات الحكومية في خيبر باختونخوا، باكستان علاوة على ذلك، كشفت تحليلات الانحدار الهرمي المتعدد أن ثقافة الشركات لها نفس الوزن مقارنة بتأثير إدارة المواهب. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب، والثقافة التنظيمية، والإبداع، والابتكار. هناك تأثير إيجابي كبير لإدارة المواهب على الإبداع والابتكار وبالتالي فإنها تعمل على تعزيزهما داخل الجامعات	-تقييم أثر إدارة المواهب على التفكير الابداعي والابتكار -التحقق من كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب والابداع والابتكار	3-تأثير إدارة المواهب على مستويات الابداع والابتكار

4- تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز الابتكار - وجود تأثير كبير لاستراتيجيات إدارة المواهب على أداء الابتكار - اكتشاف وتطوير وتحسين والاحتفاظ بالمواهب هي ميزة تنافسية تسمح للمؤسسات بتحقيق أهدافها	- استكشاف تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الابتكار في القطاع العام المالي	
5- أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي - هناك أثر إيجابي الإدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، لأنه من المعروف أن المورد البشري هو أساس الابتكار وبالتالي فإن اعتماد هذا النوع من الإدارة يمكن المؤسسة من الوصول الى أهدافها من خلال تشجيع الابتكار بين الأفراد وفتح المجال لهم لطرح أفكارهم وزرع روح الابداع لديهم - على المؤسسة أن تهتم بتطوير هذه المواهب حتى يكتشف الموهوبون قدراتهم الكامنة التي لم يدركوا وجودها يمكن القول إن نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتوقف على قدرتها على جذب الأفراد الموهوبين، وبالتالي يجب أن تُدمج عمليات إدارة المواهب بشكل استراتيجي في عملياتها، بدءًا من تخطيط الموارد البشرية وحتى الاحتفاظ بالمواهب. إن عملية جذب المواهب لا يمكن أن تتجح دون الاهتمام بتطوير وتنمية هذه المواهب، بالإضافة إلى ضرورة العمل على الاحتفاظ بها من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة. جميع هذه العوامل	- توضيح العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي - توضيح مفهوم إدارة المواهب وعملياتها - البحث في مفهوم الابتكار التنظيمي وأنواعه - اقتراح الأسس الصحيحة التي يجب أن تنتهجها المؤسسات للوصول للابتكار التنظيمي في ظل إدارة المواهب	

تسهم في تحقيق الابتكار الذي يمكن المؤسسة من تحقيق التفوق والريادة في السوق.		
-توصلنا من خلال تحليل بعض الدراسات الى أن استقطاب المواهب له تأثير طردي إيجابي ومعنوي على ابتكار العمليات والابتكار في مجال الخدمات ومع ذلك يبدو أن فعالية إدارة المواهب تتأثر بشكل كبير بتطوير المواهب وإدارة أدائها حيث يؤدي غياب التطوير الى تلاشي تأثير استقطاب المواهب على الابتكار الإداري وابتكار العمليات والابتكار في مجال الخدمات -من ناحية أخرى، تشير النتائج الى وجود تأثير عكسي ومعنوي للاحتفاظ بالموهبة على الابتكار المؤسسي، ويمكن تفسير ذلك بأن الاحتفاظ بالموهبة لفترات طويلة يمكن أن يؤدي الى فقدان الابتكار الإداري بسبب غياب التطوير في المدى المتوسط، ويتجلى هذا بشكل خاص في مجال الخدمات حيث تعتمد هذه الصناعة على استقطاب مواهب جديدة في الأجل القصير، وعندما يتم الاحتفاظ بالموهبة لفترات طويلة فإنها تفقد قدرتها على الابتكار، مما	-فهم أفضل لدور إدارة المواهب في تعزيز الابتكار -التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة من طرف إدارة المواهب من أجل تعزيز الابتكار -التوصل الى العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار	6-مساهمة إدارة المواهب البشرية كمدخل حديث في الموارد البشرية على تعزيز الابتكار

يفسر ارتفاع معدل دوران العمل في الأنشطة الخدمية -ممارسات إدارة المواهب هي مجموعة من المقومات البيئية الداعمة للإبداع التنظيمي كما أنها تعد محصلة للإبداع الإداري والعمليات، وبالتالي فهي تضمن الأداء الفعال وأدائهم الإبداعي		
---	--	--

المطلب الثالث : نتائج المقارنة بين الدراسات

ان مسألة إدارة المواهب البشرية وتأثيرها على تعزيز الابتكار هي قضية جوهرية تهم جميع الشركات في الأسواق العالمية . حيث قام العديد من الباحثين والمختصين بإجراء دراسات متعددة حول هذا الموضوع، مستخدمين مناهج بحثية متقدمة، بهدف استكشاف الدور الريادي لإدارة المواهب البشرية في تعزيز القدرة الإبداعية. وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات الطفيفة في نتائج هذه الدراسات، إلا أنها اتفقت في جوهرها العام، حيث خلصت إلى أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي مباشر على تعزيز الإبداع وتحفيز التفكير الإبداعي لدى الأفراد من خلال التطبيق الفعال لاستراتيجيات هذه الإدارة.

وفي هذا السياق، يمكن القول إن إدارة المواهب تعتبر ركيزة أساسية لتعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات. حيث تشمل هذه العملية جذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة تعزز من قدرتهم على الإبداع والتفكير خارج الصندوق. ومن خلال التطبيق الصحيح لاستراتيجيات إدارة المواهب، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على الابتكار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الدراسات البحثية قد أكدت على أهمية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات. حيث أظهرت هذه الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في إدارة مواهب موظفيها تحقق نتائج أفضل في مجال الابتكار والإبداع، وتتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة.

خلاصة

توصلنا من خلال هذه الفصل الى أن موضوع إدارة المواهب البشرية وأثرها على تعزيز الابتكار يعد موضوعا حيويا يهم المنظمات في القطاعين العام والخاص على حد سواء، حيث قام العديد من الباحثين العرب والأجانب بإجراء دراسات متعددة حول هذا الموضوع، معتمدين مناهج بحثية متنوعة، بهدف استكشاف الدور المحوري لإدارة المواهب البشرية في تعزيز القدرة الابتكارية، وعلى الرغم من وجود تباين طفيف في نتائج هذه الدراسات إلا أنها اتفقت في مضمونها العام، حيث خلصت الى أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي مباشر على تنمية الابتكار وتوليد الطاقة الإبداعية لدى الموظفين من خلال التطبيق الصحيح لاستراتيجيات هذه الإدارة.

خاتمة

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف الدور الرئيسي والأثر الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار من خلال تنمية القدرة الإبداعية والتفكير الابتكاري لدى الموظفين، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة التي تسهم في تفعيل هذه الإدارة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، حيث قمنا باستعراض شامل لمفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب والابتكار، مع تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة ومقارنتها بالدراسة الحالية لتحديد الفجوات البحثية والمساهمة في سدها.

النتائج المتوصل اليها:

- هناك تأثير إيجابي الإدارة المواهب على تعزيز الابتكار، كما تساعد على تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة، مما يشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة بصفة مستمرة.
- كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المواهب مهمة لتحقيق الابتكار، بحيث أن غياب أو اهمال خطوة واحدة من هذه الخطوات يؤدي الى خلل في الإدارة والذي لا يمكن تداركه الا من خلال تطبيق هذه الخطوة.
- تسهم إدارة المواهب بشكل فعال في تعزيز وتطوير القدرات الإبداعية للموظفين مما يؤدي الى تعزيز الابتكار داخل المنظمة وتحسين قدرتها على التكيف والاستجابة للتحديات والفرص المتاحة.
- توفير الإمكانيات والحوافز المادية والمعنوية عامل ضروري من أجل تحفيز الموظفين على توليد الأفكار الإبداعية.
- الاهتمام بالمواهب يجعل الموظفين أصحاب الكفاءة العالية مهتمين بالمؤسسات التي تتبنى هذا من النوع من الإدارة، سواء من خلال السعي للانضمام اليها أو من خلال الاستمرار بالعمل فيها.
- أصبحت المؤسسات تسعى الى الاستثمار في العنصر البشري باعتباره المورد الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والرفع من وزنها وحصتها السوقية في ظل المنافسة العالمية القوية والسريعة.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

"هناك تأثير إيجابي الإدارة المواهب على مستوى الابتكار في المنظمات "

الفرضية صحيحة ومدعومة بنظرية الموارد البشرية التي ترى أن رأس المال البشري الموهوب من أهم مصادر الميزة التنافسية والابتكار، كما تشير العديد من الدراسات الى أن المنظمات التي تهتم بإدارة المواهب تتميز بقدرة أكبر على الابتكار والتجديد المستمر.

الفرضية الثاني:

"يمكن الإدارة المواهب أن تستخدم استراتيجيات مثل جذب وتطوير المواهب من أجل تنمية الابتكار في المنظمات "

الفرضية منطقية وتنسجم مع الممارسات المعتمدة في إدارة المواهب، حيث تعتبر كل من عملية الجذب والتطوير من الركائز الأساسية بالإضافة الى تنمية المواهب والاحتفاظ بها، كما تشير بعض الأدبيات الى أن الابتكار يعتمد على توفر مواهب جديدة (الجذب) وتطويع مستمر للكفاءات الحالية (التطوير)

الفرضية الثالث:

"يمكن خلق وتحسين بيئة ابتكارية نتيجة الاعتماد على إدارة المواهب"

الفرضية صحيحة حيث تقول نظرية الموارد الديناميكية أن قدرة المنظمة على التكيف والابتكار ترتبط بإدارة مواردها البشرية بكفاءة وخاصة المواهب، أما نظرية رأس المال البشري فتشير إلى أن تنمية المهارات والمعرفة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي ومن ضمنه الابتكار.

اقتراحات الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات والتي يمكن تلخيصها في النقاط

التالية

- تضمين الابتكار في استراتيجية جذب المواهب من خلال استهداف أصحاب الكفاءات الابتكارية عند التوظيف
- استخدام أدوات تقييم للموظفين مثل اختبارات التفكير الإبداعي.
- ربط التطوير المهني بمهارات الابتكار من خلال توفير برامج تدريبية تركز على حل المشكلات المعقدة، التفكير التصميمي والاستراتيجي والعمل الجماعي.
- بناء بيئة عمل محفزة للابتكار من خلال إدارة المواهب مثل منح الموظفين الموهوبين حرية تجريب الأفكار والمساهمة في صنع القرار.
- مكافأة الموظفين الموهوبين وتشجيعهم على المبادرة وتقبل الفشل.
- تطوير أداة تشخيصية لقياس مدى نضج إدارة المواهب داخل المؤسسات ومدى دعمها للابتكار.

افاق الدراسة:

- بعد معالجتنا لإشكالية بحثنا التي ركزت على تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار ظهرت لنا العديد من الجوانب الجديرة بمواصلة البحث فيها:
- دراسة مقارنة بين منظمات تعتمد إدارة المواهب وأخرى لا تعتمد من خلال قياس الفروق في مستويات الابتكار بين النوعين.
 - دراسة دور الثقافة التنظيمية في بين إدارة المواهب والابتكار.
 - دراسة أثر غياب إدارة المواهب والتي يتبعها غياب في الابتكار التنظيمي على المؤسسات.

قائمة المصادر والمراجع

كتب

- 1- ايمان عباس الخفاف، الموهبة الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015،
- 2- حسن إبراهيم بلوط، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2005.
- 3- صالح عادل حرحوش، السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006
- 4- العميد الركن الدكتور نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات، دار النشر مجد، بيروت، 2007
- 5- غرام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون، الطبعة الأولى ناشرون، عمان، 2014.
- 6- محمض أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حازم، لبنان، 2002.
- 7- محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 8- محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة الرياض 2015.
- 9- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ط2، دار وائل، عمان، 2005.
- 10- ايمان عباس الخفاف، الموهبة ؛ الطبعة 1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2015

مذكرات

- خولة حفيظ، إثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. 2019
- 11- د. عبد الله عبد الله أحمد الطبال، ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية"، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر
 - 12- العلاقة بين إدارة المواهب البشرية وتنمية الابداع لدى العاملين، دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية، نفيسة محمد، كلية التجارة، مصر 2014.
 - 13- صالحي محجوبة، بورقباوي يمينه، دور إدارة الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والمحاسبة، جامعة أدرار، 2019.
 - 14- كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
 - 15- خنفي نورة، باعمر خديجة، دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والمحاسبة، جامعة أدرار، 2021/2021

مجلة

- 16- رانية محمد محمود زيادة، دور نظام إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي -أبها، مجلة الجامعات الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، أبه المملكة العربية السعودية، 2020.

- 17- سعد على حمود العنزي، دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 48، العراق، بغداد، 2016
- 18- صيتي عبد اللطيف واخوانه، دور إدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 3، المؤسسة سونلغاز لولاية غرداية، الجزائر، 2020.
- 19- علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب "دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة دنانير، العدد 5، العراق، 2014.
- محمد صالح، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر، جيجل، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 6 العدد 1، 2020.

مطبوعات

- 20- الدكتور سيساني ميدون، مطبوعة بعنوان إدارة الابداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2022.

منشورات

وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قلمة، الجزائر.

- 1- Carole Tansley ; Lynette Harris ; Jim Stewart And Paul Turner ; Talent Management understanding The Dimensions 'Change Agenda Nottingham Trent University '2006'.
- 2- D'innovation Economica Paris 1995.
- 3- Jean Lachmanle Financement Des Stratégies
- 4- Olaka. Loveday. Owate Mnim. Talent Management And Innovation In Indigenous Hotels In Ports Harcourt. Rivers States. Iosr Journal Of Business and Management (Iosrjbm). Volume 20 'Issue 3 ' March 2018.
- 5- The Impact Of Talent Management On Innovation: The Empirical Study Of Pharmaceutical Companies. Mohamed Abdalkarim Alzoud. Business Administration Department. College Of Business. Aman Arab University Jordan. Corporate & Business Strategy Review/Volume 5. Issue 2. 2024
- 6- Empowill. Com/Blog / Les 10 secrets – Du talent management. 19 Avril 2025 ; 17: 53 <https://Bakkah.Com> 20 Avril 2025 20: 44

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مساهمة إدارة المواهب في تعزيز الابتكار ؛ حيث اعتمدت على جانبين نظري و بحثي ؛ حيث تناول الجانب النظري المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية و كذا إدارة المواهب و الابتكار ؛ و مدى ارتباط إدارة المواهب بتنمية الابتكار في المؤسسات و مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية أما الجانب ؛ فتمثل في اجراء بحث في الدراسات السابقة حول نفس الموضوع سعيا لفهم كيفية توظيف إدارة المواهب كأداة استراتيجية لدعم الابتكار و تنوعت هذه الدراسات بين دراسات وطنية و عربية و أخرى أجنبية ؛ و توصلت الدراسة الى أن الإدارة الفعالة للمواهب تسهم في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة مما يمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية أكبر نتيجة بناء فرق عمل قوية و متميزة

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية ؛ إدارة المواهب ؛ الابتكار ؛ المؤسسة

Abstract:

This study aims to shed light on the contribution of talent management in enhancing innovation. It adopts a dual approach, comprising a theoretical framework and a research component. The theoretical framework explores the fundamental concepts of human resource management, talent management, and innovation, as well as the nexus between talent management and innovation development in organizations, and its role in achieving a competitive advantage. The research component involves a review of extant literature on the topic, encompassing national, Arab, and international studies, to gain insight into the strategic deployment of talent management as a catalyst for innovation. The study's findings revealed that effective talent management fosters an innovative culture within organizations, thereby enabling them to achieve their objectives more efficaciously through the development of robust and high-performing teams.

Keywords: Human Resource Management, Talent Management, Innovation, Organization.