

KINGDOM OF SAUDI ARABIA  
MINISTRY OF CIVIL SERVICE



المملكة العربية السعودية  
وزارة الخدمة المدنية

الدليل الإرشادي

# إدارة المواهب

النسخة ١,٠  
أغسطس ٢٠١٥



## Talent Management – Guideline

### المحتويات

٢	١ لمحة عامة عن هذا الدليل الإرشادي .....
٢	1.1 كيفية استخدام هذا الدليل .....
٣	1.2 الهدف من هذا الدليل الإرشادي.....
٣	1.3 الفئة المستهدفة في هذا الدليل.....
٥	2 مقدمة عن إدارة المواهب.....
٥	2.1 تعريف إدارة المواهب.....
٧	2.2 إطار إدارة المواهب.....
٩	2.3 مزايا إدارة المواهب .....
١٠	2.4 جاهزية الجهة لإدارة المواهب .....
١٤	2.5 الأطراف المعنية في إدارة المواهب .....

## ١ لمحة عامة عن هذا الدليل الإرشادي

### 1.1 كيفية استخدام هذا الدليل

الأنشطة ضمن كل عملية، ويحدّد الأطراف الرئيسية المعنية بالأنشطة، ويسلّط الضوء على أوجه الترابط مع العمليات أو الوظائف الأخرى.

**الملحق** يتضمّن مجموعة من خرائط العمليات التي تفصّل

أنشطة إدارة المواهب وتظهر تسلسلها، وتحدّد مالكي الأنشطة. كما يشمل مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية للمساعدة في مراقبة وتقييم جهود الجهة في توجيه أنشطة إدارة المواهب، بالإضافة إلى الأدوات، والنماذج، والأمثلة المستخدمة خلال العملية.




من أجل مساعدة القارئ على تصفّح هذا الدليل، ستظهر مراجع ورموز في الهوامش لتساعد القارئ على فهم الأفكار الرئيسية للنص. وتشمل الرموز المستخدمة ما يلي:

يتضمّن الدليل الإرشادي لإدارة المواهب أربعة أجزاء رئيسية:

**الجزء الأول** يقدّم لمحة عامة عن الدليل الإرشادي، وكيفية استخدامه، والهدف منه، والفئة الموجه إليها.

**الجزء الثاني** يعرف بإدارة المواهب ويقدم نبذة مختصرة عن الوظيفة. كما يبرز أهمية إدارة المواهب في الجهات الحكومية، ويحدّد الأطراف الرئيسية المعنية بذلك. كما يتناول هذا الجزء المدخلات الرئيسية الضرورية لإدارة المواهب، بحسب مستوى جاهزية الجهة الحكومية.

**الجزء الثالث** يعرف بوظيفة إدارة المواهب ويشرح العمليات الرئيسية ذات الصلة بها، ثم يقدّم التفاصيل حول مجموعة

<p><b>تنبيه:</b></p> <p>يشير إلى فرصة محتملة للنظر في نشاط أو مشكلة وتعزيز فرص النجاح.</p>	
<p><b>نصائح:</b></p> <p>يشير إلى اقتراح يمكن أخذه في الاعتبار خلال العملية.</p>	
<p><b>المخرجات:</b></p> <p>يشير إلى المخرجات التي يجب أن تكون جزءاً من العملية.</p>	



## Talent Management – Guideline



مرجع: يشير إلى نقطة مرجعية في ملحق أو قسم أو دليل إرشادي آخر

وتطويرهم وتحفيزهم وإدماجهم والاحتفاظ بهم. ويعتبر هذا المفهوم

### 1.2 الهدف من هذا الدليل الإرشادي

تشير عبارة *إدارة المواهب* إلى مجموعة من عمليات الموارد البشرية التي تهدف إلى اجتذاب الموظفين أرضية مشتركة بين المؤسسات العامة والخاصة على السواء. إلا أن الاختلافات السكانية والجغرافية والثقافية قد تستلزم تكييف هذه الوظيفة على نحو يخدم كل جهة بشكل أفضل. ويركز هذا الدليل على كيفية تكييف عملية إدارة المواهب لتلبية الاحتياجات الفريدة للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

إلا أن هذا الدليل لا يقدم محتوى خاصاً بالمدخلات مثل قائمة بالوظائف الحرجة أو إطاراً للجدارات خاصاً بالجهة، بل يميّز بين مختلف مراحل التطوير (جهات حكومية في مرحلة أولية أو متوسطة أو في مرحلة النضج). وبالتالي، سيقدم الدليل طرائق مبتكرة ومبسطة حول كيفية إدارة المواهب بفعالية في غياب بعض المدخلات الضرورية. ويفصل الجزء الثاني هذه النقطة في فقرة "جاهزية الجهة لإدارة المواهب". أما الجزء الثالث فيتضمن مجموعة من النصائح حول كيفية تبسيط بعض الخطوات في منهجية إدارة المواهب.

سيساعد هذا الدليل أخصائيي الموارد البشرية في القطاع العام على فهم العناصر والعمليات والأدوات والنماذج العامة الضرورية لإدارة المواهب بشكل ناجح.

على الرغم من أن الدليل يركز على المنهجيات التي تتوافق مع احتياجات المؤسسة الحكومية، فإنه يتضمن أفضل الأفكار لكافة القطاعات. وقد صنّم ليوفر دليلاً مقسماً إلى خطوات حول كيفية إدارة المواهب، وهذه الخطوات مكتبة خصيصاً لتتلاءم مع احتياجات الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وبالإضافة إلى ذلك، يستند الدليل إلى إطار إدارة المواهب لتوفير كافة العمليات والأدوات والنماذج الضرورية لإتمام هذه العمليات بفعالية.

### 1.3 الفئة المستهدفة في هذا الدليل

يمكن استخدام وظيفة إدارة المواهب التي يرد وصفها في هذا الدليل من قبل الموظفين الحكوميين الذين يشكلون جزءاً من السلم الوظيفي (مراتب من ١ إلى ١٥). وهو صالح للموظفين الذين يعملون بدوام كامل أو جزئي أو على أساس تعاقدية.



## Talent Management – Guideline

يمكن استخدام هذا الدليل الإرشادي من قبل:

- موظفي الموارد البشرية في الجهات الحكومية
- الموظفين الذين يرغبون في تطوير أنفسهم ليصبحوا من ذوي الإمكانيات العالية في مجموعة المواهب.
- الموظفين الذين يتم اختيارهم كجزء من ذوي الإمكانيات العالية في مجموعة المواهب.
- مديرو الإدارات الذين يفترض أن يقدموا الدعم في عملية وضع خطط التطوير الفردي للموظفين الذين يتم تحديدهم كموظفين ذوي إمكانيات عالية.

## ٢ مقدمة عن إدارة المواهب

تهدف إدارة المواهب إلى ضمان تحديد الموظفين ذوي  
الإمكانات العالية وتطويرهم ليلبغوا أقصى إمكاناتهم  
بموازاة إرساء ثقافة الأداء العالي في الجهة الحكومية ككل.

أوجه الترابط مع وظائف الموارد البشرية الأخرى  
كما هو موضَّح في الرسم أدناه، تعتبر إدارة المواهب إحدى  
الوظائف الأساسية لأي نظام للموارد البشرية. فهي تشكّل  
إلى جانب وظائف التدريب والتطوير، وتطوير القادة،  
وتخطيط التعاقب الوظيفي، إحدى الركائز الأربعة للموارد  
البشرية وهي ركيزة "التطوير".

بالإضافة إلى ذلك، ترتبط إدارة المواهب بوظائف أخرى  
للموارد البشرية، بما فيها تخطيط القوى العاملة وإدارة  
الأداء.

### 2.1 تعريف إدارة المواهب

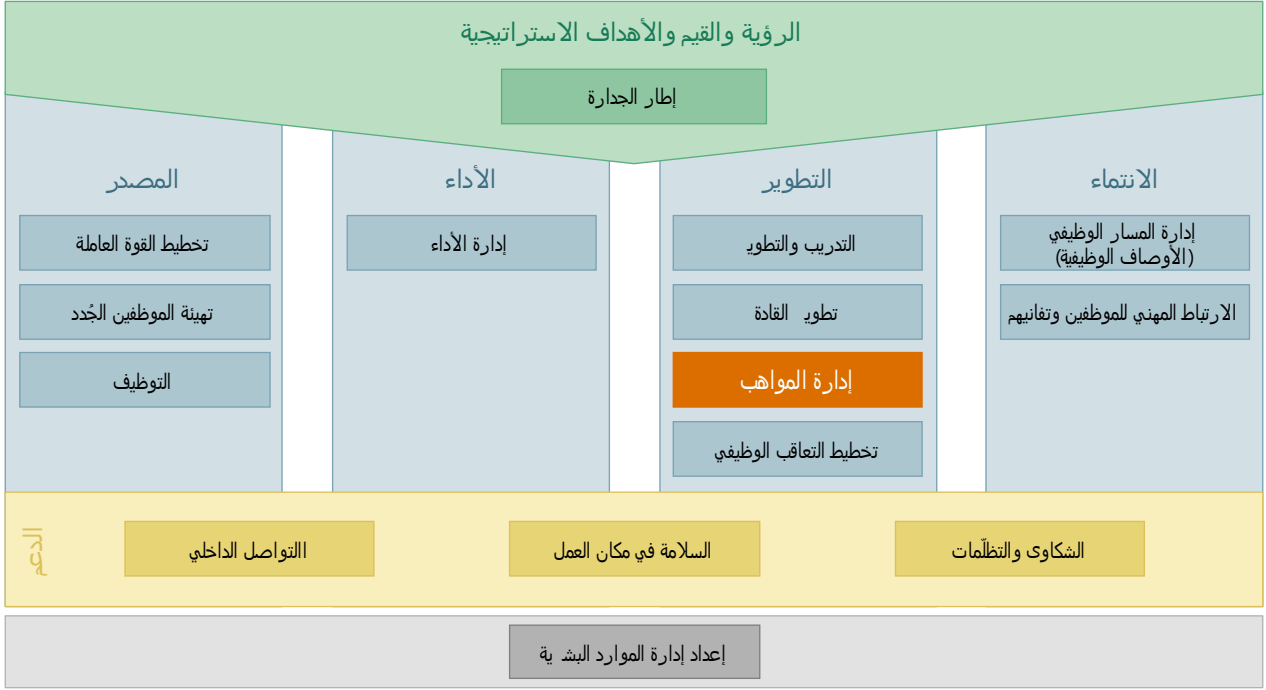
تشير عبارة إدارة المواهب إلى إدارة الموظفين ذوي  
الإمكانات العالية ضمن الجهة الحكومية. والإمكانات  
العالية تعني أن الموظف أثبت قدرته على تولي دور أعلى  
من وظيفته الراهنة. وتتضمن إدارة المواهب وضع الخطط  
للموظفين ذوي الإمكانات العالية وتحديدهم وتطويرهم  
والاحتفاظ بهم.

مع جهود التحول المرتقبة داخل حكومة المملكة العربية  
السعودية، سيكون من المهم للغاية أن تبذل كل جهة حكومية  
أفضل قدراتها لبناء المواهب وإدارتها. تساعد إدارة  
المواهب الجهة الحكومية في بناء شبكة إمدادات بالمواهب  
للتأسيس لنجاح الحكومة السعودية ككل على المدى الطويل.

في بعض السياقات، تشير عبارة إدارة المواهب إلى إدارة  
كافة الموظفين في الجهة الحكومية. غير أن هذا الدليل  
الإرشادي يركّز فقط على إدارة الأفراد الذين يتم تحديدهم  
على أنهم ذوي إمكانات عالية.



## Talent Management – Guideline



الرسم التوضيحي ١: لمحة عامة عن أدلة الموارد البشرية الإرشادية

## Talent Management – Guideline

### 2.2 إطار إدارة المواهب



الرسم التوضيحي ٢: إطار إدارة المواهب

تتألف عملية إدارة المواهب من أربعة عناصر رئيسية كما هو مبين في الرسم التوضيحي أعلاه:

#### ١. التخطيط والتحديد

العنصر الأول من إدارة المواهب هو "التخطيط والتحديد". يوضح هذا العنصر المناصب الأهم بالنسبة إلى الجهة الحكومية، بالإضافة إلى الجدارات المطلوبة لشغل هذه المناصب. وتوضح خطوة "التخطيط والتحديد" أنواع المواهب التي يجب تحديدها واحتضانها لكي تتمكن الجهة الحكومية من بلوغ أهدافها الاستراتيجية.

#### ٢. التحديد والتقييم

العنصر الثاني من إدارة المواهب هو "التحديد والتقييم"، ويقوم على تحديد وتقييم الموظفين المرشحين كذوي إمكانيات عالية في الجهة الحكومية. هنا، تستعين الجهة الحكومية بوظيفة إدارة الأداء لديها بالإضافة إلى ترشيحات المديرين لإعداد القائمة المختصرة بالموظفين المرشحين كذوي إمكانيات عالية. وللتوصل إلى القائمة المختصرة، يتم تقييم هؤلاء الموظفين من خلال مركز تقييم المواهب لتحديد إمكانياتهم، ما يؤدي إلى فهم قدرات كل موظف واحتياجاته التطويرية.





## Talent Management – Guideline

### 3. التطوير والترقية

العنصر الثالث من إدارة المواهب هو "التطوير والترقية". في هذا العنصر، يتم تحديد خطط التطوير الفردي لكل موظف ذي إمكانيات عالية مع مراعاة مراقبة تنفيذ كل خطة في مجموعة خطط التطوير الفردي.

### 4. إدماج الموظفين والاحتفاظ بهم

العنصر الرابع والأخير من عملية إدارة المواهب هو "إدماج الموظفين والاحتفاظ بهم". ويشمل هذا العنصر الأنشطة المتعلقة بإدماج الموظفين ذوي الإمكانيات العالية الذين يتمّ تحديدهم في الجهة الحكومية. كما يشمل تعريف وتصميم أدوات إدماج الموظفين والاحتفاظ بهم التي ستستخدمها الجهة الحكومية، بالإضافة إلى إعداد وإدارة استبيان عن رضا الموظفين لضمان إدماج ذوي الإمكانيات العالية وتلبية احتياجاتهم لتحقيق أكبر درجة من الاحتفاظ بالموظفين. من المهمّ أن تكون العملية منطقية ومحدّدة جيداً وبعناية لضمان الحفاظ على علاقة جيدة مع الموظفين ذوي الإمكانيات العالية.

## 2.3 مزايا إدارة المواهب

المطلوبة خلال المسار المهني للفرد، مما يساعده على بلوغ أقصى إمكانياته.

- توفر خطط التطوير الفردي إمكانيات التركيز من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى على الموظفين ذوي الإمكانيات العالية في الجهة الحكومية. وتهدف خطط التطوير الفردي إلى وضع خطة لتحضير الموظف لاكتساب المهارات التي سوف يحتاجها للنهوض بأعباء المهام المستقبلية المحتملة (مقارنة من الأعلى إلى الأسفل)، بالإضافة إلى تطوير مهاراته المؤسسية انطلاقاً من تقييمات الأداء الحالية (مقارنة من الأسفل إلى الأعلى).

- التركيز على أدوار القيادة والأدوار الفنية على السواء
- تقدم إدارة المواهب في حال كانت متطورة بشكل جيد برامج تطوير متنوعة مصممة لتناسب مع الحاجة إلى الجدارات ذات الإمكانيات العالية في مختلف الأدوار ضمن الجهة الحكومية. وتشير الجدارات ذات الإمكانيات العالية إلى الموظفين الذي يمتلكون طاقات قيادية بالإضافة إلى الموظفين الذين يمتلكون طاقات قيادية وفنية معاً. فالقدرات القيادية والفنية كلاهما أساسيان بالنسبة إلى عمل الجهة الحكومية.

إدارة المواهب جزء أساسي في عمل أي جهة حكومية. والموظفون ذوو الإمكانيات العالية هم القادرون على تولي وظائف حرجة داخل الجهة الحكومية في المستقبل، للمساعدة في تعزيز عمل الحكومة السعودية مع الوقت. وبالتالي، من المهم أن تبذل كافة الجهات الحكومية ما في وسعها لضمان تحديد وتطوير وإدماج الأفراد ذوي المواهب خلال عملهم في الجهة الحكومية.

يمكن تلخيص مزايا إدارة المواهب بالتالي:

- دعم استراتيجيات موجهة وملائمة للمواهب
- تستخدم إدارة المواهب المعلومات من وظيفتي تخطيط القوى العاملة وتخطيط التعاقب الوظيفي لتحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية ومواءمة العملية مع الاستراتيجية الشاملة للجهة الحكومية.
- خلق شفافية فيما يتعلق بالمواهب داخل الجهة الحكومية
- توفر إدارة المواهب آلية لمتابعة جهود تطوير الموظفين ذوي الإمكانيات العالية في كامل الجهة الحكومية
- يوفر مركز تقييم المواهب طريقة موضوعية لتحديد أصحاب المواهب واحتياجاتهم التطويرية، خاصة عندما يقترن عمله مع وظيفة إدارة الأداء في الجهة الحكومية.

- التركيز على التطوير الشخصي والمسار المهني للموظفين ذوي الإمكانيات العالية

- يتم تصميم البرامج المستخدمة في إدارة المواهب بشكل يتمحور حول الجدارات



## Talent Management – Guideline

### 2.4 جاهزية الجهة لإدارة المواهب

تتطلب إدارة المواهب عددًا من المدخلات التي تتم معالجتها في العناصر الأربعة لتقديم المخرجات المناسبة. وتكون هذه المدخلات على النحو التالي:

#### ١. قائمة بالوظائف الحرجة

توفر هذه القائمة مدخلات حول الأدوار الوظيفية الحالية والمستقبلية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.

#### ٢. إطار الجدارة

يشير إلى أنواع الجدارات والسلوكيات التي يبديها الموظفون في مستويات معينة من التنظيم لإظهار مستوى جدارتهم في أدائهم لعملهم.

#### ٣. نظام إدارة الأداء

هو نظام يُستخدم لتقييم أداء الموظفين وإرساء وتعزيز ثقافة الأداء الجيد في الجهة الحكومية.

#### ٤. مركز تقييم المواهب

يشير إلى توفر مركز تقييم قادر على تقديم رأي خارجي وموضوعي حول إمكانات المرشح.

#### ٥. موارد التدريب والتطوير

تشير إلى برامج معينة مصممة خصيصًا لتطوير الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، كما تشير إلى توفر أخصائيي التدريب والتطوير.

#### ٦. أدوات الاحتفاظ بالموظفين واستبيان الرضا

تشير إلى أدوات الموارد البشرية المستخدمة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الإمكانيات العالية إضافة إلى استبيان لقياس رضا الموظفين عن الجهة الحكومية.

#### ٧. نظام تقني للدعم

يشير إلى أدوات تقنية المعلومات المطوّرة لدعم الموارد البشرية في عملية إدارة المواهب.

ولأننا ندرك أن الجهات الحكومية لا تمتلك جميعها مستوى النضوج نفسه من حيث توفر المدخلات الضرورية المذكورة أعلاه، يحدّد هذا الجزء مدخلات مبسّطة لكل مرحلة من مراحل النضوج.

يمكن التمييز عادةً بين ثلاثة مستويات من النضوج في إدارة المواهب: المرحلة الأولية، والمرحلة المتوسطة، ومرحلة النضج.

- في المرحلة الأولية، تفتقر الجهة الحكومية بشكل عام إلى المدخلات الضرورية لإدارة المواهب، وبالتالي ستستخدم نسخة مبسّطة مؤلّفة من ثلاثة مدخلات.
- في المرحلة المتوسطة، من المفترض أن تكون الجهة الحكومية قد أعدت (أو أنها في طور إعداد) نسخة ناضجة ولو جزئيًا من المدخلات الضرورية.
- وأخيرًا في مرحلة النضج، يكون لدى الجهة الحكومية مدخلات فعالة بالكامل تسهل عليها إتمام وظيفة الموارد البشرية الوارد وصفها في هذا الدليل الإرشادي.



Talent Management – Guideline

نظراً إلى أن إدارة المواهب وظيفة متقدمة للموارد البشرية ويتوقف تنفيذها بالشكل الملائم على توفر عناصر أخرى من الموارد البشرية (مثل تخطيط القوى العاملة، وإدارة الأداء، وإطار الجدارة، وغيرها)، يجب أن تكون غالبية المتطلبات متوفرة في مرحلة النضج، بدون بدائل كانت تستخدم في المرحلة الأولية.


المرحلة الأولية	المرحلة المتوسطة	مرحلة النضج
1 قائمة بالوظائف الحرجة	يتم تعريف الوظائف الحرجة على أنها كافة الأدوار الإدارية بدون ترتيب معين بحسب الأولوية	الوظائف الحرجة المحددة التي تشمل الوظائف الحرجة الحالية والمستقبلية من عملية تخطيط القوى العاملة
2 إطار الجدارة	إطار الجدارة محدد في الجهة الحكومية بأكملها لتحديد المستلزمات الواضحة والتفصيلية لكل دور	
3 نظام إدارة الأداء	نظام إدارة الأداء متوفر وجاهز للعمل، وتستخدم نتائجه كأساس لصناعة القرارات الموضوعية في ترشيح الموظفين	
4 مركز تقييم المواهب	مركز تقييم المواهب متوفر ولديه القدرة على تقييم أغلبية الموظفين في الجهة الحكومية	
5 موارد التدريب والتطوير	موارد التدريب والتطوير محددة ومتوفرة، بما في ذلك البرامج والأخصائيين، لتسهيل تطوير الموظفين ذوي الإمكانيات العالية في مختلف مستويات الجهة الحكومية	
6 أدوات الاحتفاظ بالموظفين واستبيان الرضا	يتم نشر أدوات الاحتفاظ بالموظفين واستبيانات الرضا لاجتذاب والاحتفاظ بالموظفين المصنّفين ضمن مجموعة المواهب ذوي الإمكانيات العالية. كما تستخدم هذه الأدوات لتحفيز الموظفين الآخرين على تطوير أنفسهم لاختيارهم وضمّهم إلى مجموعة المواهب	
7 نظام دعم تقنية المعلومات	استخدام مستندات ونماذج إلكترونية، بالإضافة إلى أدوات بسيطة مثل إكسل	استخدام برمجية تخطيط موارد المؤسسة مع وحدة خاصة لإدارة المواهب

الجدول ١: جدول تلخيص مرحلة النضج

## Talent Management – Guideline

يفصل الجزء التالي كلاً من المتطلبات السبعة المذكورة أعلاه:

## ١. قائمة بالوظائف الحرجة

راجع الدليل الإرشادي لتخطيط التعاقب 

الوظيفي لمزيد من التفاصيل حول كيفية تحديد قائمة بالوظائف الحرجة.

قائمة الوظائف الحرجة (الحالية والمستقبلية) هي إحدى المدخلات التي يمكن للموارد البشرية استخدامها في تحديد الجدارات الأساسية الضرورية للجهة الحكومية.


## ٢. إطار الجدارة

يحدد إطار الجدارة المهارات السلوكية والفنية الرئيسية الضرورية لأداء دور وظيفي معين والنجاح فيه. إطار الجدارة ضروري لتعريف الجدارات التي يجب تطويرها لدى الموظفين ذوي الإمكانيات العالية الذين هم جزء من مجموعة المواهب.

بهدف تحديد هذه المتطلبات، يمكن للموارد البشرية استخدام الوظائف الحرجة المستقبلية من وظيفة تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى تقييم الوظائف الحرجة الحالية ضمن الجهة.

## المرحلتان الأولى والمتوسطة

في حال لم تكن الجهة الحكومية تمتلك موارد وخبرات كافية لتحديد الوظائف الحرجة كما هي موصوفة أعلاه، يمكنها أن تحصر الوظائف الحرجة بالمناصب القيادية الحالية فقط في الجهة. وبذلك تُستثنى الوظائف الحرجة المستقبلية والأدوار التي هي بطبيعتها غير إدارية.

راجع الدليل الإرشادي لإطار الجدارة 


لمزيد من التفاصيل حول كيفية بناء إطار الجدارة في الجهة الحكومية.

## ٣. نظام إدارة الأداء

تُعتبر إدارة المواهب وثيقة الصلة بإدارة الأداء، نظراً إلى أن إدارة الأداء هي إحدى الوسائل الرئيسية لترشيح الموظفين لمجموعة المواهب ذوي الإمكانيات العالية. ويتم ذلك من خلال تقييمات سنوية للأداء.

## مرحلة النضج

في حال كانت الجهة الحكومية تمتلك موارد وخبرات كافية لتحديد الأدوار الأساسية، عليها أن تستخدم وظيفة تخطيط القوى العاملة لتحديد الوظائف الحرجة المستقبلية ودمجها مع العملية الكاملة لتحديد الوظائف الحرجة كما ورد وصفها في الدليل الإرشادي لتخطيط التعاقب الوظيفي.

راجع الدليل الإرشادي لإدارة الأداء لمزيد 

من التفاصيل حول كيفية استخدام نظام إدارة الأداء في الجهة الحكومية.

## Talent Management – Guideline

### ٤. مركز تقييم المواهب

الجدارات ذات الإمكانيات العالية. يجب أن تعدّ الجهة الحكومية استنبياً للرضا والالتزام لتقييم رضا الموظفين ذوي الإمكانيات العالية في جوانب عدة. وسيشكّل هذا الاستبيان الخط الأساسي لفهم الوضع الراهن لبرنامج إدارة المواهب وتحليل المجالات التي تسترعي الانتباه، وصولاً إلى وضع خطة عمل مصحوبة بمبادرات لمعالجة أي فجوات يتم اكتشافها في الاستبيان.

بهدف تقييم إمكانيات الموظفين المرشحين بشكل موضوعي، من المهم أن يكون للجهة الحكومية وصول إلى مركز لتقييم المواهب. يمكن تأسيس هذا المركز داخل الجهة، أو إسناد التقييم إلى طرف خارجي. إلا أنه نظراً إلى الطبيعة المعقدة والمكلفة لإجراء اختبارات التقييم وربطها بجدارات ومتطلبات الوظيفة ذات الصلة، يُنصح بإسناد العملية إلى موردين خارجيين متخصصين.

### ٧. نظام دعم تقنية المعلومات

قد تشكّل إدارة قاعدة بيانات الموظفين ذوي الإمكانيات العالية عبئاً على الجهة، ويجب بالتالي تطوير أو توفير أدوات محددة لتسهيل عمل الموارد البشرية في إدارة الإمكانيات العالية.

### ٥. موارد التدريب والتطوير

ستقدّم برامج التدريب والتطوير خارطة الطريق لتطوير مهارات الموظفين ذوي الإمكانيات العالية. ويجب تصميم البرامج بحيث ترتبط بإطار الجدارة الخاص بالجهة. وستعيّن على الجهة التعاقد مع احترافيين متخصصين في تقديم التدريب لدعم جهود إدارة برامج التدريب والتطوير.

### المرحلتان الأولى والمتوسطة

في حال لم يكن للجهة الحكومية نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية، عليها إدارة المواهب يدوياً من خلال مستندات ونماذج وأدوات الكترونية بسيطة مثل إكسل. يمكن القيام بذلك في السنتين الأوليين، وبعدها سيكون على الجهة النظر في اعتماد نظام تقنية معلومات بأقرب وقت ممكن بهدف تسهيل العبء الإداري على المستخدمين ومديري عملية إدارة المواهب.

### مرحلة النضج

في حال كانت الجهة الحكومية تمتلك نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية، عليها العمل باتجاه تنفيذ عملية إدارة المواهب بواسطة نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية كما هو موضّح في هذا الدليل.

راجع الدليل الإرشادي للتدريب والتطوير  
والدليل الإرشادي لتطوير القادة لمزيد من  
المعلومات حول كيفية وضع برنامج لتطوير القادة  
وذوي الإمكانيات العالية.

### ٦. أدوات الاحتفاظ بالموظفين واستبيان الرضا

بالإضافة إلى المكافآت والحوافز النموذجية المستخدمة لتحفيز الموظفين في المؤسسة، يجب وضع أدوات وآليات احتفاظ بالموظفين (مثل الحوافز المالية، والمزايا الخاصة، إلخ) للموظفين ضمن مجموعة

## Talent Management – Guideline

### 2.5 الأطراف المعنية في إدارة المواهب

الأهداف المحددة في هذه الخطط. ويجب على هؤلاء الموظفين الحفاظ على مستوى الأداء الضروري للبقاء في مجموعة المواهب.

• يشارك مديرو الموظفين الذين تم اختيارهم كجزء من مجموعة المواهب في وضع خطط التطوير الفردية للموظفين ذوي الإمكانيات العالية.

• تؤدي لجنة إدارة الأداء دور الجهة الرقابية على عملية إدارة المواهب ضمن الجهة الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، تعقد اللجنة اجتماعات وتناقش وتراجع وتوافق على اختيار الأفراد في مجموعة الإمكانيات العالية.

على غرار أي وظيفة أساسية أخرى للموارد البشرية، يمكن تحقيق إدارة المواهب فقط من خلال مجهود مشترك ومستوى عالٍ من الالتزام من جانب مختلف الأطراف المعنية في الجهة الحكومية.

على الرغم من أن وظيفة إدارة المواهب في تطوير الموارد البشرية تشكل طرفاً رئيسياً في تخطيط وتنفيذ إدارة المواهب، تتولى أقسام مختلفة في الجهة الحكومية مسؤولية بعض عناصرها أيضاً.

• تعمل وزارة الخدمة المدنية باعتبارها جهة مركزية لتنظيم السياسات واللوائح ذات الصلة بإدارة المواهب. وتكون الجهة المسؤولة عن الدليل الإرشادي لإدارة المواهب والوحيدة التي تملك صلاحية التعديل في محتوى الدليل. علاوة على ذلك، تجري وزارة الخدمة المدنية تفتيشاً مفاجئاً لضمان الالتزام بالسياسات المحددة في الدليل الإرشادي.

• تدير إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية عملية إدارة المواهب وتحفظ بقائمة الموظفين المختارين لمجموعة المواهب، وتتابع تطورهم الفردي.

• سيشارك الموظفون الذين يتم ترشيحهم للانضمام إلى مجموعة المواهب في تقييمات تحددها إدارة الموارد البشرية لتقييم إمكانياتهم.

• يشارك الموظفون الذين تم اختيارهم وإحاقهم بمجموعة المواهب في وضع خطط التطوير الفردية ويشركون في برامج تطوير المواهب كما هي محددة في خطط التطوير الفردية ويعملون باتجاه تحقيق



## Talent Management – Guideline

إن لجنة إدارة المواهب المشار إليها في هذا الدليل الإرشادي هي نفسها اللجنة المشار إليها في الدليل الإرشادي لتخطيط التعاقب الوظيفي. تتولى هذه اللجنة ذاتها إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي. وتقيم وتوافق في الاجتماع السنوي ذاته على المرشحين للانضمام إلى مجموعة المواهب والمرشحين للتعاقب الوظيفي. ننصح القارئ بالاطلاع على كلا الدليلين الإرشاديين عند النظر في دور لجنة إدارة المواهب وتقويضها.

راجع القسم ٤,٣,١ من الملحق للاطلاع على رسم توضيحي عن هيكلية لجنة إدارة المواهب.





إدارة المواهب – الدليل الإرشادي

