

## إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات

### *Talent Management in Arab Organizations: Opportunities and Challenges*

مصطفى بورنان<sup>1\*</sup>، مسعود بن مويظة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الاغواط (الجزائر).

<sup>2</sup> جامعة الاغواط (الجزائر).

تاريخ النشر: 2019/09/30

تاريخ القبول: 2019/06/19

تاريخ الاستلام: 2019/02/22

#### ملخص:

تهدف هذه الورقة لمعالجة موضوع إدارة المواهب باعتباره من المفاهيم الحديثة التي أصبحت أحد مصادر الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة من خلال دراسة تطور وأهم مبادئه، ونماذجه. ومع الإشارة إلى حالة المنظمات العربية ومدى تبنيتها لهذا المفهوم وصعوبات تطبيقه وفقا للظروف والشروط التي توفرها الدولة لتنمية المواهب. ومدى تأثيره بظاهرة نزول العقول العربية. ومعالجة أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب في الوقت الحالي، وما هي آفاق تطوره مستقبلا.

الكلمات المفتاحية : الموهبة، إدارة المواهب، نماذج المواهب، المنظمات العربية.

تصنيف JEL : G19 ؛ F63.

**Abstract:** This paper aims to address the issue of talent management as one of the modern concepts that have become a source of competitive advantage in modern organizations through the study of the evolution of the most important principles, and models. With reference to the case of Arab organizations and the extent of adoption of this concept and the difficulties of application and in accordance with the circumstances and conditions provided by the State for the development of talent. The extent influenced by a phenomenon Arab minds. And address the most important challenges facing the management talent at the moment, and what are the prospects for future development.

**Keywords:** Talent, Talent Management, Talent Models, Arab Organizations.

**Jel Classification Codes :** G19 ؛ F63.

مقدمة:

شهدت البيئة التي تعمل بها منظمات الأعمال خلال بداية الألفية الجديدة، تغيرات كبيرة أثرت في الكثير من نواحي عمل تلك المنظمات، وتغيرت بالتبعية فلسفتها ونظرتها الإدارية بحيث تحولت من النظرة الضيقة المعتمدة على عوامل الإنتاج التقليدية (كالعمل المكثف ورأس المال) إلى نظرة أكثر اتساعا وشمولا تركز بالأساس على موارد إنتاج جديدة خاصة المعارف والمعلومات. فأصبحت القيمة المضافة تخلقها المعرفة لا رأس المال وحده.

كما تحول اهتمام المنظمات وفقا لذلك من التركيز أكثر على دراسة رأس المال البشري فيها باعتباره منتجا ومستهلكا ومطورا للمعرفة فيها. كما يعد المسؤول على تحويل تلك المعرفة إلى سلع وخدمات توجه للسوق. غير أن انفتاح الأسواق وظاهرة العولمة الاقتصادية والمعرفية وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال زاد من الضغط على المنظمات في نوعية المورد البشري الذي تحتاجه في عمل بسبب زيادة المنافسة عليه وندرته في بعض مجالات عملها. فمكما أن هناك منافسة على مصادر التمويل، أصبح هناك منافسة على الموارد البشرية المؤهلة، و التي تملك الموهبة على خلق قيمة مضافة جديدة للمنظمات في إطار بيئة متنامية ومتغيرة باستمرار.

وبهذا أصبحت إدارة المواهب من بين احد المواضيع الأساسية التي لاقت الكثير من الاهتمام باعتبار أن الموهوب في المنظمة يعد رأس مال بشري نادر جدا ينبغي المحافظة عليه وتطويره، وإلا خسرت المنظمة كفاءة مهمة قد لا تستطيع تعويضها بسهولة. وهو الشيء الذي حاولت المنظمات العربية التكيف معه ولو نسبيا.

من خلال ما تقدم، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لورقتنا هذه، من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

في ظل بيئة معرفية متجددة، ما هي وضعية وتحديات إدارة المواهب في المنظمات العربية؟

ويتفرع عن تلك الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو المقصود بالموهبة وما هي صفات الموهوبين؟
- ما هو تعريف إدارة المواهب؟
- ما هي أهم نماذجها؟ وما هي سياساتها؟
- كيف تبنت المنظمات العربية مفهوم إدارة الموهبة؟ وما هي أهم جوانب القصور فيها إن وجدت؟
- ما هي أهم تحديات إدارة الموهبة على المنظمات؟

وللإجابة على تلك الأسئلة وغيرها، تم تقسيم هذه الورقة إلى محورين أساسيين:

- المحور الأول: إدارة المواهب: مدخل نظري.
- المحور الثاني: إدارة المواهب في المنظمات العربية.

المحور الأول: إدارة المواهب: مدخل نظري

1- التوجه الجديد لرأس المال البشري في المنظمة:<sup>1</sup>

يشهد واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات في وقتنا المعاصر-خاصة في الدول الصناعية المتقدمة-تغيرا كثيرا عما كان عليه في الماضي، إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري، والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود إدارة للموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر أو المورد البشري.. فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة أو الشركة، ومسؤولة أيضا عن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية، لتزيد من انتمائه وولائه، وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته. وهي المسؤولة أيضا عن حل مشكلاته، وهيمته المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل. وهي بذلك تعلب دورا غاياً في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري، المتقلب المزاج، المتعدد الثقافات والقناعات، المختلف في درجات تفكيره وتقديره للأمور، والمتعدد الدوافع.<sup>2</sup> كما تزايد مع بداية الألفية الجديدة، استخدام لفظة "العملاء الداخليين" للتعبير عن الموارد البشرية التي تعمل في منظمة ما، والمنطق في هذا الوصف الجديد أنه كما تعني المؤسسة بجمهور المتعاملين معها فندرس توقعاتهم واتجاهاتهم وعاداتهم، فإنها يجب أن تهتم أيضا بموردها البشري الداخلي من حيث التعرف على شخصيات العاملين، وتركيبهم الثقافي والاجتماعي، ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحهم. وذلك لأن كل موظف هو بمثابة إضافة فريدة في موقعه؛ ودور القادة الإداريين، بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، هو إعداد هؤلاء الموظفين وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات. كما أن أعضاء الإدارات المختلفة كإدارة المشتريات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، هم زبائن لبعضهم، إذ يتبادلون المنافع والخدمات لإنجاز العمل. وإذا كانت المؤسسات اليوم تبحث عن ميزة تنافسية، تتمكنها من تحقيق أهدافها والتغلب على منافسيها كالتفوق في جودة السلعة أو الخدمة، وتميزها عن مثيلاتها وانخفاض تكلفتها، وملائمة مواعيد تسليمها... الخ، فإن العملاء الداخليين - الموارد البشرية - يمكن أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسات التي يعملون بها إذا كان هؤلاء يتميزون بما يلي:<sup>3</sup>

- الكفاءة الرفيعة والتعليم الراقي والتدريب الملائم؛
- الإخلاص والولاء والالتزام والرقابة الذاتية؛
- الابتكار والتفكير الإبداعي؛
- التعاون والاستعداد للمشاركة في حل مشكلات العمل؛
- التعلم المستمر وتطوير المهارات؛
- الدوافع العالية التي تنسجم مع المستويات الراقية للأداء - مثل دوافع إثبات الذات والتقدم المهني.

لذلك فإن الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في هذا القرن الجديد، يجب أن تتسم بطراز يختلف تماماً عن الطراز التقليدي الذي كان ينحصر فقط في مطابقة الموظف لشروط الوظيفة والتزامه الكامل بالوصف الوظيفي، والطاعة التامة لتوجيهات الإدارة، ومقابلة المستويات الموضوعة للأداء دون زيادة أو تطوير. ويتمثل التوجه الجديد لرأس المال البشري للمنظمة، في ما يلي:<sup>4</sup>

- التعليم: وما يوفره من مؤهلات ملائمة، وما يتيح للفرد من معلومات تمدد بأرضية صلبة للانطلاق إلى خبرات جديدة ومعارف حديثة.
- التوجه السليم: كالعامل من أجل المواطنة، والوعي بمشكلات المجتمع، والاستعداد لتحمل المسؤولية مع الرغبة في الإتيان والتفوق وحسن استغلال وقت الفراغ.

- **القيم الإيجابية:** تفتقر الإنجازات الرائعة دائما بقيم بناءة، يتبناها أصحابها ويعملون بمقتضاها، مثل: العمل المخلص، والتفكير الذكي، والتنافس... الخ. وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير، وهي حصيلة لتجارب هذا المجتمع وتاريخه وحضارته.
- **الشخصيات الناضجة:** التي تتميز بخصائص أبرزها الإيجابية، والاستقلالية، والندية، والتفكير في المدى البعيد، وتنوع الاهتمامات، والرقابة والتوجيه الذاتي. ولكل من هذه الخصائص أثر عميق في نجاح الموارد البشرية في مهامها المختلفة. فالإيجابية مثلا تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به ومداخل حلها. أما المرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة للوصول إلى الهدف. ولا شك أن العاملين الناضجين يساعدون على إنضاج مؤسساتهم التي تحتضن الناضجين وتساعدهم على المزيد من النضج.
- **التدريب والتطوير:** بكافة أنواعه، الفنية والسلوكية، كما يعتبر التدريب السلوكي علي نفس مستوى أهمية التدريب الفني لأنه يشمل تنمية السلوك الإيجابي والمشاركة وحل المشكلات والعمل في فريق وعلاج الضغوط والصراعات.
- **الاتجاهات الصحية:** الاتجاهات حالة عقلية يسهم في تكوينها عدة عوامل، من التنشئة الاجتماعية المبكرة إلى التعليم مروراً بالتجارب المختلفة التي يمر بها الأفراد. وكلما كانت الاتجاهات إيجابية، كان ذلك مساعداً علي قيام العاملين بالمساهمة الجدية في بلوغ أهداف مؤسساتهم. وتعمل المؤسسات على تعميق هذه الاتجاهات، بالقدوة، والقيادة الفعالة، والتدريب المستمر.
- **الدافعية العالية:** يتميز أصحابها بالطموح وارتفاع حاجات احترام النفس، وإثبات الذات، وتقدير الآخرين... الخ. مثل هذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون إلى الإنجاز المتميز، والحرص على النمو والتقدم المستمر.
- **القدرات الابتكارية:** والتفكير الإبداعي، غير التقليدي حيث يعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختيار الموارد البشرية - من القادة الإداريين والعاملين. كما تعمل هذه المنظمات أيضا على تنمية هذه القدرات - عن طريق جلسات العصف الذهني، وورش العمل لحل المشكلات ومشروعات التطوير.

## 2- تعريف الموهبة:<sup>5</sup>

كلمة موهبة لغوياً مأخوذة من الفعل ( وهب ) أي أعطى شيئاً مجانياً، فالموهبة إذاً هي العطية للشيء بلا مقابل. كما يتفق اللغويون على أن المفهوم اللغوي للموهبة هو الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، بينما يختلف في تعريفها الاصطلاحي الأخصائيون النفسيون والتربويون، فهي عند بعضهم القدرة على الانتماء إلى فئة الشريحة العليا من المجتمع التي تتصف بالذكاء المرتفع، وهي بالنسبة لآخرين القدرة على إظهار أو إمكانية إظهار مستوى عالي من الأداء في واحد أو أكثر من مجالات التعبير، أو القدرة على تحقيق مستويات إنجاز عالية.

ومن أشهر التعاريف للموهبة ذلك الذي يعتبر أن تكون الموهبة يتأتى كنتيجة للتقاطع بين ثلاث حلقات من السمات الإنسانية، هي: القدرات العامة التي تفوق المتوسط، ومستوى من الالتزام العالي بالمهام، ومستوى عالي من الابتكار.

أما اصطلاحاً، فالموهبة: " تمثل قدرات خاصة ذات أصل تكويني لا ترتبط بذكاء الفرد بل إن بعضها قد يوجد بين المتخلفين عقلياً أي القدرة في حقل معين أو المقدره الطبيعية ذات الفاعلية الكبرى نتيجة التدريب مثل الرسم والموسيقى ولا تشمل بالضرورة درجة كبيرة من الذكاء العام .

وعن صفات الموهوبين فإن العديد من الدراسات تكاد تحصرها في الاختلاف في قدرات التفكير، المهارات، السمات، القدرات. بينما تشير دراسات أخرى أن الموهوبين يلتقون في الكثير من الخصائص المشتركة، منها: الخصائص المعرفية (مثل: القدرة على حفظ كمية غير عادية من المعلومات و قدرة لفظية عالية والسرعة والمرونة في التفكير وقوة تركيز غير عادية)؛ الخصائص الانفعالية (مثل: حساسية غير عادية لتوقعات الآخرين والقدرة على التحكم والضبط الداخلي وإشباع الحاجات وعمق المشاعر والانفعالات وقوتها)؛ الخصائص البدنية والحسية (مثل: لديهم التطور العقلي والبدني والتقبل المتدني بين معاييرهم المرتفعة ومهاراتهم البدنية أو الحركية المتواضعة)؛ وأخيراً خصائص

الحدس والبديهة (الاهتمام المبكر بالمعرفة الحدسية والأفكار والقدرة على التنبؤ بالمستقبل ووجود اللمسة الإبداعية والرغبة في تجربة كل مجالات العمل).

### 3- تعريف إدارة المواهب:

يعرف الباحث عباس علي إدارة المواهب على أنها: "عملية اكتشاف وتطوير ونشر وتحفيز وتشجيع القوى العاملة في داخل المؤسسات لتحقيق الأهداف بفعالية وتحسين المكانة التنافسية في السوق".<sup>6</sup> وبالتالي قد تختلف أفضل الممارسات لإدارة المواهب وتركز على جوانب مختلفة وفقاً لطبيعة الشركة وبيئتها الثقافية.

وتشير أيضاً إلى عملية توظيف وتقييم وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية الهامة المتمثلة في المواهب بالمنظمة، لذا فالعديد من المنظمات تناضل من أجل الحفاظ على مواهبها في إطار إستراتيجية قوية ومتناسكة.

كما يرى البعض أنها: " إستراتيجية متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين من ذوي المهارات والمؤهلات التي تلي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية"<sup>7</sup>. أي أن إدارة المواهب ليست تعبيرا عن تنمية وتطوير للعاملين فحسب بل وتشمل أيضاً تحديد وتعيين وتوظيف إمكانيات وقدرات الأفراد لنجاح المنظمة.

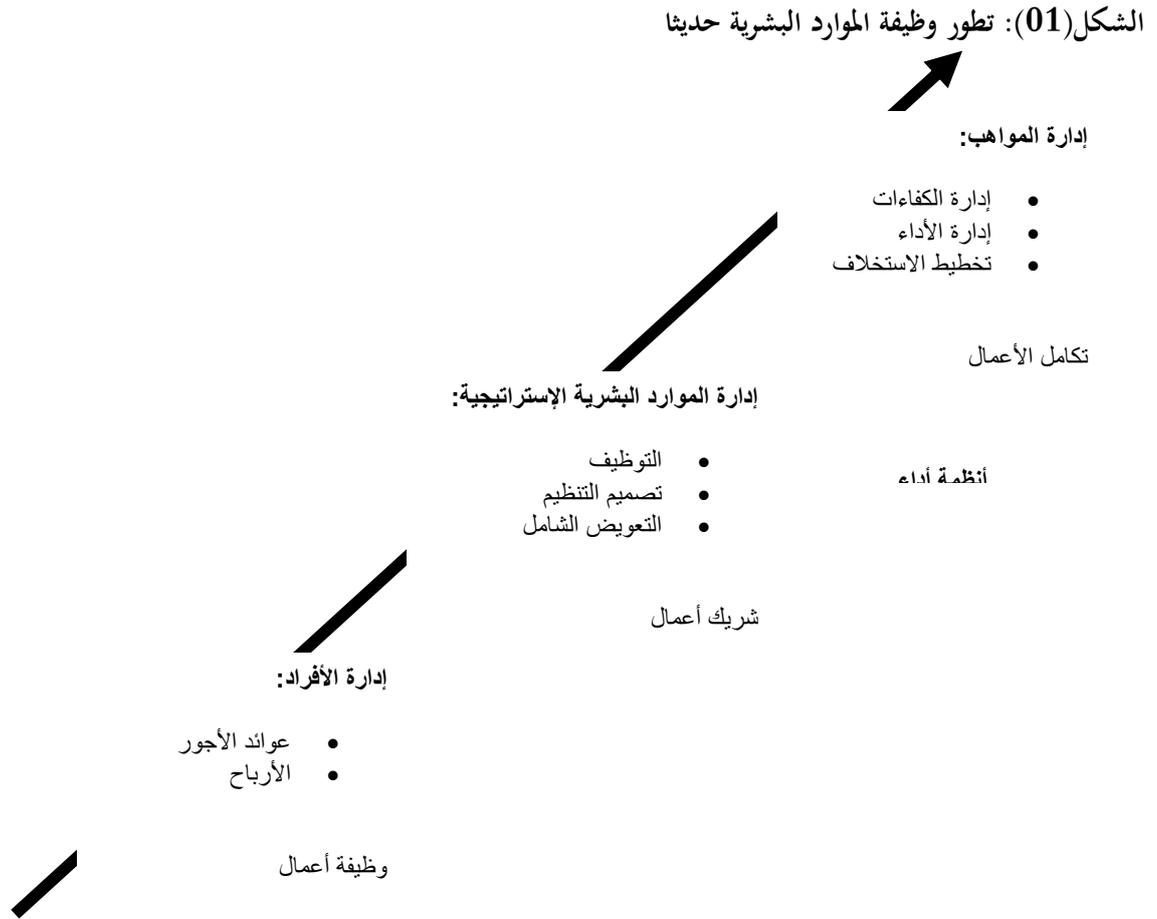
ونستخلص من كل تلك التعارف أن إدارة المواهب، تستند على:<sup>8</sup>

- تركز على جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستويات المواهب لديهم، ومن ثم تحاول تعظيم أداءهم بشكل متكامل مع أداء المنظمة؛
- تخطط لحاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم؛
- تطور مهارات العاملين الحاليين في المنظمة من خلال استخدام أدوات معينة؛
- تعتمد معايير لتشخيص المواهب وتحديد مدياتها وقياسات مادية وشعورية ومعرفية، وتشمل: الفطنة، التواصل، التكامل والتركيز.

### 4- إدارة المواهب تاريخياً:

على الرغم من أن يمكن تتبع أصول مصطلح إدارة المواهب إلى 1865، حيث انشر في مجالات إدارة الفنون / الترفيه، أدبيات الإدارة الرياضية، و في ميدان التعليم بشكل مبكر، غير انه لم يلقى الاهتمام أو يسلط عليه الضوء بشكل كافي في سياق الأعمال إلا خلال التسعينات مع الدراسة المرجعية المعنونة ب: "الحرب من أجل المواهب the war of talent" من قبل McKinsey؛ فلقد توصلت إلى أنه خلال فترات ازدهار التكنولوجيا العالية التقنية في أواخر التسعينات، تجاوز الطلب على الموظفين الموهوبين العرض المتاح، مما قد يؤدي إلى مشكلة نقص المواهب. مما أبرز اتجاهها جديدا في مجال الموارد البشرية حاول دراسة تلك القضية، وبالتبعية انتشرت مفاهيم: حياة المواهب، الإدارة والحفاظ على المواهب، جذب وتنمية المواهب... الخ.<sup>9</sup>

وبغض النظر عن الجذور التاريخية للمصطلح، أصبحت " إدارة المواهب "واحدة من العبارات الطنانة والأكثر أهمية في الموارد البشرية للشركة والتدريب اليوم. كما شهدت مفاهيم الموارد البشرية تطورا هاما وملحوظا خلال تطورها في السياق الزماني والمكاني؛ فمن إدارة الأفراد إلى المورد البشري الاستراتيجي إلى إدارة المواهب. ولنفهم لماذا أصبحت إدارة المواهب في غاية الأهمية، يجب علينا أن ننظر أولا إلى تطور الموارد البشرية للمنظمات الحديثة، من خلال الشكل المختصر التالي:<sup>10</sup>



Source: Josh Bersin, Talent Management, What is it? Why now?, Principal,

وفيما يلي شرح بسيط لكل مرحلة من المراحل الثلاث:

### المرحلة الأولى: إدارة شؤون الموظفين (Personnel Department)

في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي ، كانت وظيفة الأعمال المسؤولة عن العاملين تسمى في الهيكل الوظيفي " إدارة شؤون الموظفين. أو إدارة الأفراد"، حيث كان دور هذه المجموعة ينحصر في توظيف الأفراد، دفع أجورهم والتأكد من أنهم يحققون العوائد اللازمة.. كما كانت نظم دفع المرتبات دفعة واحدة من أهم الأنظمة التي نشأت لدعم هذه الوظيفة. وباختصار، كانت إدارة الأفراد وظيفة أعمال، واضحة ومفهومة جيدا.

### المرحلة الثانية: المورد البشري الاستراتيجي (Strategic HR):

في نهاية ثمانينيات القرن الماضي وبداية التسعينيات منه ، أدركت المنظمات أن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية من مفهوم إدارة الأفراد فظهرت كبديل لها: إدارة المورد البشري الاستراتيجي. فخلال هذه الفترة ، استوعبت الدور الجديد لنائب الرئيس الموارد البشرية بها فهو دور أكبر مما سبق بكثير، على أساس أنه المسؤول عن : توظيف الأشخاص المناسبين، وتدريبهم، والمساعدة في تصميم أدوار وظيفة الأعمال وتصميم الهياكل التنظيمية (تصميم التنظيم)، ووضع مجموع التعويضات التي تشمل حزم الفوائد، خيارات الأسهم والمكافآت. إضافة إلى العمل كنقطة مركزية للاتصال حول صحة الموظف ورفاهه.

كما أصبح رئيس الأفراد سابقا نائب رئيس المورد البشري، واحتل مكانة هامة في استراتيجية الأعمال وتنفيذها. أما عن نظم التي بنيت لدعم هذا الدور الجديد فلقد شملت أنظمة توظيف وجذب جديدة (ATS)، وأنظمة التعويض الإجمالي، ونظم إدارة التعلم. وفي هذا الإطار، أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن أكثر من وظيفة أعمال: فهي شريك أعمال، هدفه الوصول إلى دعم خطوط الأعمال التجارية.

### المرحلة الثالثة: إدارة المواهب (Talent Management)

تمثل المرحلة الحالية منطقة جديدة في تطور الاهتمام بالموارد البشري، بالإضافة إلى مواصلة البعد الاستراتيجي في إدارة المورد البشري واتساعه، اخذ مفهوم إدارة المواهب يأخذ بعدا أساسيا وحاسما في تلك الإدارة حاليا. وانجر على ذلك التزاوج بين البعدين، الميل إلى القضايا الإستراتيجية التالية:

- كيف تجعل المنظمة عملية التوظيف أكثر فعالية وكفاءة باستخدام " الكفاءات الأساسية" للتوظيف؟
  - كيف تطور المنظمة قدرات وإمكانات القادة والإداريين لتعزيز الثقافة والقيم المعنوية وخلق الاستدامة في الإدارة؟
  - كيف للمنظمة أن تحدد فجوات الكفاءات بسرعة، وتسعى لمعالجتها، إما بالتدريب أو التعليم الإلكتروني، أو برامج التطوير من جهة، واستخدام تلك الفجوة في توظيف المورد البشري المناسب من جهة أخرى؟
  - كيف يمكن إدارة الناس بطريقة دائمة وقابلة للقياس تسمح للمنظمة بمكافأة كل منهم بطريقة مناسبة وعادلة؟
  - كيف تحدد المنظمة الأفراد ذوي الكفاءات العالية والناجحين في مساهمهم المهني في المواقع الحساسة في المنظمة من بيئتها الخارجية، بطريقة تجعلها مرنة ومستجيبة أكثر لها؟
  - كيف للمنظمة أن توفر لأفرادها التعليم المناسب، المرن، المتوافق مع قدراتهم وفي الوقت المناسب؟.
- وتتطلب هذه القضايا والمشاكل الجديدة عمليات وأنظمة جديدة. فهي تستلزم تكاملا كبيرا بين مستويات المورد البشري من ناحية، وبينها وبين عمليات إدارة العمليات الأخرى في المنظمة. فالمنظمات اليوم تتجه إلى شراء، بناء وتطوير أنظمة إدارة الأداء، أنظمة تخطيط الاستخلاف الخاصة بالمناصب في المنظمة، وأنظمة إدارة الكفاءات. وباختصار، أصبحت وظيفة الموارد البشرية أكثر اندماجا وتكاملا مع الأعمال بصفة دائمة ومستمرة.

### 5- التغيرات العالمية الرئيسية في إدارة المواهب:

- زيادة التنافس على المواهب بين الدول الصناعية؛
  - النقص الحاد في المواهب في الدول المتقدمة وظهور الدول النامية كمصدر أساسي للمواهب؛
  - التحول من التركيز على المهارات المتخصصة إلى المهارات المتعددة عند التوظيف؛
  - زيادة الصعوبة في إدارة قوى عاملة شديد التنوع؛
  - التركيز المتنامي على الموارد البشرية كأهم عامل في خلق قيمة للشركة في السوق؛
  - زيادة الأهمية الإستراتيجية للتخطيط للخلافة بالنسبة لكبار الموظفين التنفيذيين..
- ولقد بدأت الشركات في وضع خطط تربط الأجور بالكفاءات، والأداء بالمكافآت، وتعترف بالمواهب الداخلية وتشجعها، بينما تبحث في كل مكان عن المواهب لاجتذابها. علاوة على هذا، فقد سهّلت أنظمة المعلومات والتقنيات المتقدمة على الشركات تنظيم ووضع المقاييس لأنشطة الشركة وموظفيها وأدائها.

## 6- سياسات إدارة المواهب:

على المنظمة تصميم نظم سواء محلية أو عالمية لإدارة المواهب باستخدام أفضل السياسات، والتي حددتها الأبحاث الذي قام به ستال (Stahl) وزملاؤه بين 2007-2012. إذ يمكن لهذه السياسات العالمية لإدارة المواهب توجيه المنظمات المحلية أو المتعددة الجنسيات في مجالات تصميم النظم العالمية لإدارة المواهب. ومن أمثلتها، ما يلي:<sup>11</sup>

### - سياسة جذب المواهب (Attracting Talent):

ونعني بها توظيف باستخدام إستراتيجية جذب المواهب، وهو ما يعني توظيف الأفراد الموهوبين، ووضعهم في الأماكن الحساسة بالمنظمة. ويوصى هنا بشدة بعدم تعيين أفراد معينين لشغل وظائف محددة. إضافة إلى تطوير شراكات مع أفضل منتجي المواهب، مثل: الجامعات والمدارس التجارية. بدون إغفال اعتماد الانتقائية العالية في التوظيف.

- سياسة تطوير المواهب (Developing Talent): تعتمد هذه السياسة على أولوية تطوير وتنمية القيادة؛ والترقية من الداخل؛ وتنمية الأفراد تماشياً مع مخطط تعويض الأفراد في المنظمة واستبدالهم.

- سياسة الاحتفاظ بالمواهب (Retaining Talent): عن طريق إعداد خطط مسار وظيفي شخصية؛ والقيام بترتيبات عمل مرنة. و أخيراً الانتباه إلى معدلات الاستنزاف من مستويات الأداء.

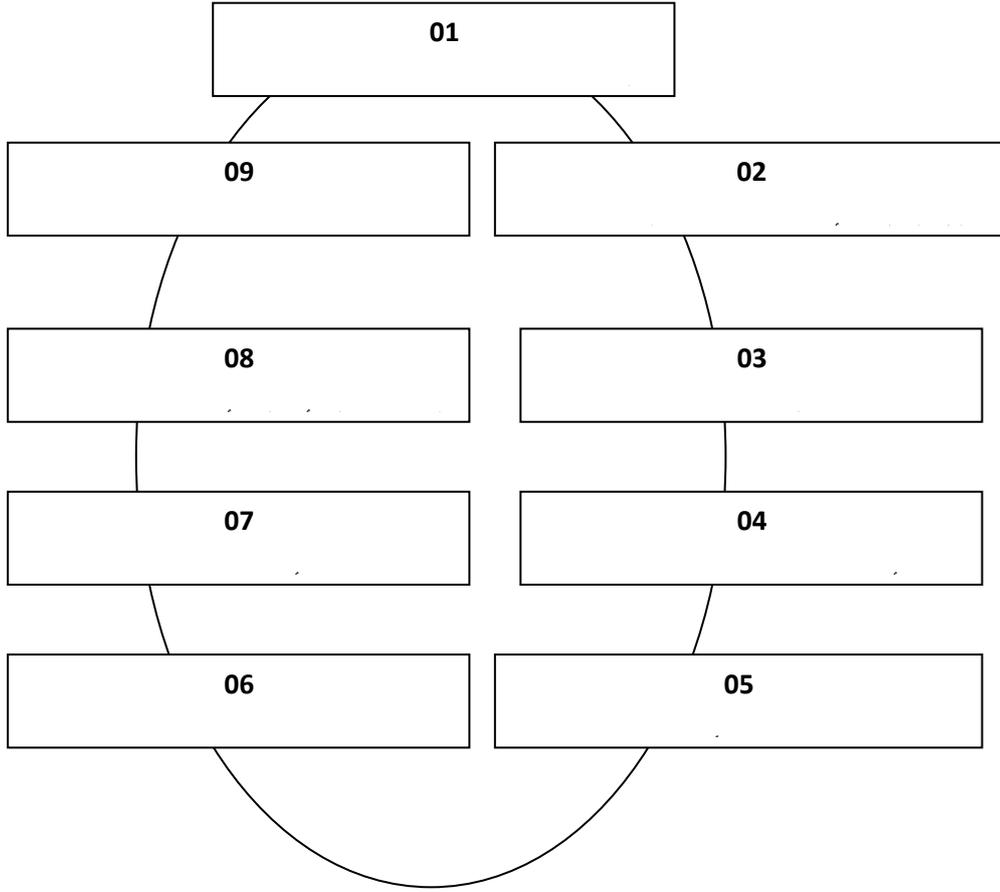
لكن سايل يذهب إلى التأكيد على أن تلك السياسات لن تحقق الهدف منها، ما لم تتزامن مع احترام 06 مبادئ حاسمة في إدارة المواهب سواء المحلية أو العالمية، هي:<sup>12</sup>

- ربط إستراتيجية المواهب مع إستراتيجية الأعمال والقيم والثقافة التنظيمية؛
- تصميم النظم العالمية لإدارة المواهب بحيث تدعم الممارسات المختلفة في النظام كل منها الآخر؛
- جعل إدارة المواهب جزءاً هاماً من الثقافة التنظيمية؛
- إشراك وتشجيع كبار القادة والمديرين في جميع المستويات من أجل أن تشارك في عملية إدارة المواهب؛
- إيجاد التوازن الأمثل بين التكامل العالمي (ممارسات إدارة مواهب متماثلة عبر المناطق)، والمحلية (تكييف ممارسات إدارة المواهب مع الظروف المحلية)؛
- مع التحسين والتميز لجذب المواهب.

## 7- نموذج إدارة المواهب بالمنظمة:

ما يزال هناك تمايز كبير في تحديد مفهوم إدارة المواهب، فالبعض يرى فيه تنمية وترقية المورد البشري؛ بينما البعض الآخر يرى أنه المجهود الخاص بجذب، تطوير، والحفاظة أفضل الأفراد. بينما يذهب آخرون إلى التركيز على إدماج كل مكونات نظام الموارد البشرية لجذب، تنمية، تثمين، مكافأة والحفاظة على أفضل الأفراد.. هذا ما انعكس بصفة مباشرة في وضع نماذج إدارة المواهب بحيث تعددت النماذج. ولذلك اخترنا نموذج وضعه الباحث الاقتصادي الأمريكي ويليام روثوال (Willian.J. Rothwell)، سنة 2005، نختصره في الشكل التالي:

الشكل (02): نموذج إدارة المواهب



Source: William J. Rothwell, **Introducing Talent Management**, A Dale Carnegie® White Paper, Dale Carnegie & Associates, Inc, 2008, p: 02.

ويمكن أن نشرح محتوى كل مرحلة في النقاط الموالية:<sup>13</sup>

- مرحلة الالتزام:

لا يمكن لبرنامج إدارة مواهب أن ينجح دون أي تأييد ودعم من مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة من مدراء تنفيذيين وفرق العمل المتخصصة، فهو ليس ببرنامج خاص بإدارة الموارد البشرية فقط، بل يتضمن كل الأفراد في كل المستويات الإدارية. وتتضمن هذه المرحلة بعض النقاط منها:

- الشرح الواثق والنشر الفعال لفائدة برنامج المواهب ومدى حاجة المنظمة له؛
  - التحديد الدقيق للنتائج القابلة للقياس المستهدفة من البرنامج؛
  - الحصول على الدعم الرسمي والصريح من إدارة المنظمة بمختلف مستوياتها ومديريها؛
  - تحديد ادوار وسلوكيات إدارة الموارد البشرية، القيادات العليا، والمدراء التنفيذيين والعاملين في برنامج المواهب.
- كما يجب أن تكون أهداف برنامج المواهب في المنظمة واضحة لأجل تحضير الأفراد ودفعهم لتحمل مستوى عالي من المسؤولية، وإعدادهم للتحديات المستقبلية، وتطوير طريقة تفكيرهم وتعزيز علاقاتهم الاجتماعية داخل المنظمة.

**- تحليل العمل والأفراد وتحديد مضمون مفهوم المواهب:**

ليس من الممكن أن يتم وضع برنامج إدارة مواهب دون أن يتم تحديد ما يقوم به الأفراد حالياً، وما نوع الأفراد الناجحين في ذلك العمل؛ وما معنى المهوبة المطلوبة للعمل. فتحليل العمل يركز على التحليل النظامي، توصيف الأعمال الضرورية... الخ. بينما تحليل الأفراد يعتمد على نماذج الكفاءات. في حين يسمح التعريف الدقيق للمواهب المطلوبة للقادة بإعداد معايير المهوبة، خاصة مع وجود العديد من المواهب في المنظمة، فهناك أفراد يقومون بعمل جيد أينما كانوا وإمكانات تطورهم كبيرة، ويدعون (High potentials)؛ وهناك أفراد أكثر إنتاجية من غيرهم، ويسمون (High performers)، وهناك أفراد يحوزون على معارف أكبر في مناطق عمل معينة في المنظمة (High professionals). وما على المدراء إلا التحديد الدقيق على أي نوع سوف تركز المنظمة.

**- توظيف واختيار المواهب:**

هناك بالأساس طريقتين للحصول على المواهب؛ الأولى تتمثل في تطويرها من داخل المنظمة؛ والثانية من خلال توظيفها واختيارها من خارج المنظمة. على أنه يجب إحداث التكامل بينهما لتحقيق أهداف برنامج إدارة المواهب على أساس أن توظيف الأفراد من الخارج يتطلب منهم مواصلة تطوير كفاءاتهم والمحافظة عليها، وأن يكونوا محضرين جيداً للمستقبل ومسؤوليات أكبر. وهذا في النهاية يعني الاهتمام أكثر بعملية التوظيف وتقنياتها. ثم تأتي مرحلة الانتقاء أين يتم اختيار أفضل المرشحين من خلال الخضوع لمجموعة من الاختبارات.

**- تقييم الأداء:**

يرتبط الأمر بإدارة الأداء من خلال التخطيط، إدارة، تمييز أداء العاملين خلال فترة زمنية. فهي خطوة ضرورية لمعرفة الأفراد المعنيين بالترقية مادام أداءهم متميزاً وعملهم فعالاً، مما يعطي لنظام الترقية مصداقية أكبر. غير أنه من الملاحظ أن نجاح الفرد في عمله لا يضمن بالضرورة ارتفاع الأداء مستقبلاً في وظيفة أخرى أعلى من سابقتها ويتوقعات أعلى. ويجب أن يتم تقييم الأفراد نسبة لنتائجهم الحالية وكفاءاتهم وسلوكياتهم التي يسخرونها لأداء أعمالهم، وهذا يرتبط بشكل كبير بالمرحلة السابقة من برنامج إدارة المواهب.

**- تحليل احتياجات العمل والأفراد في المستقبل:**

يتميز عالم الأعمال بالحرورية الشديدة والمستمرة، فالتغير هو الثابت الوحيد، ولهذا السبب، فإن توصيف الوظائف الحالي ونماذج الكفاءات المطبقة، لا تعني بالضرورة نفس الاحتياجات مستقبلاً، إذا ما أرادت المنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وعليه عادة ما يأخذ القادة التنظيميين كل وقتهم وتفكيرهم في تحديد الاحتياجات المستقبل من العمل والأفراد، طالما كان برنامج المواهب مرتبطاً بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

**- تقييم الإمكانيات المستقبلية الكامنة:**

ترتبط المرحلة بطرق التحفيز والترقية، والتي لا ترتبط فقط بالأداء السابق، فالأعمال في المستويات العليا تتطلب كفاءات لا يجوزها الأفراد في مستوى أدنى، ولا تتطلبها أعمالهم. ويسعى بعض العاملين للترقية بدافع الزيادة في الأجر دون أن يكونوا واعين كفاية بمتطلبات المنصب الجديد، مما يضعهم في صعوبات كثيرة. مما يدفع بالكثير من المنظمات إلى التساؤل عن كيفية زيادة الأداء في منصب أعلى. لكن الإجابة ليس لا بسيطة ولا سهلة، فبعض القيادات قد لا ترى أن هناك إمكانية لرفع الأداء من خلال ترقية الفرد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، وهو أمر قد يكون متحيزاً نوعاً ما. وللوصول إلى الرفع من الأداء من خلال الترقية، تلجأ المنظمة إلى مجموعة إجراءات بسليباتها وإيجابياتها، منها: مراكز التقدير، اختبارات نفسية، الخبرة والتجربة.

**- تطوير وتنمية الأفراد:**

يرتكز الأمر هنا على تقليل الفجوات الملاحظة في المنظمة، مثل فجوة الأداء (الفرق بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب تحقيقها)، وفجوة التطوير (الفرق بين الكفاءات الحالية الشخصية و المطلوبة لأداء عمل ما في مستوى أعلى). وتتجه المنظمة خلال المرحلة إلى تطبيق العديد

من المداخل لردم تلك الفجوة، منها: إدارة الأداء (تتمينه) ومخططات التطوير الشخصي والجماعي في نفس الوقت. غير أنه من المفيد الإشارة إلى أن التطوير لا يعني التدريب؛ هذا الأخير يعني مجهود قصير الأجل موجه لتزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم الحالية. بينما يرتبط التطوير بالمدى الطويل حيث يهدف إلى بناء الكفاءات في المستقبل وأهم التطورات في العمل. كما تعنى المرحلة بالمواهب المبدعة التي تعتبر كفاءات مفتاحية في المنظمة، والتي تجعل كل فرد متميزاً عن غيره بهدف إيجاد أفضل المواهب التي تحتاجها المنظمة الأوقات الحرجة كفترات الأزمات.

### - المحافظة على أفضل الأفراد:

طالما تم توظيف الأفراد الموهوبين واختيارهم وتطويرهم، فإنه يجب على المنظمة أن تبذل مجهودات استبقاءهم والمحافظة عليهم حتى لا تفقدتهم أو تفقد كفاءاتهم ومواهبهم مع مرور الوقت؛ أو حتى تحسروهم لصالح منظمات أخرى. فكثير من المواهب تنتقل من منظمة لأخرى بدافع المقابل المادي الأعلى من جهة، وللتخلص من مضايقات وتصرفات المشرفين المباشرين عليهم أو القيادات المسؤولة عنهم. فقرار الرحيل أو البقاء عادة ما تتخذه المواهب وفقاً للعلاقة والتفاعل مع الرؤساء في العمل. وعلى المدراء والقيادات في المنظمة أن تحاول الاستماع إلى هؤلاء المواهب واعتماد مبدأ التغذية العكسية في التعامل معهم.

### - تقييم نتائج البرنامج:

كيف يمكن تقييم برنامج إدارة المواهب؟ لاقى هذا السؤال الاهتمام الكبير في السنوات القليلة الماضية، وحصرت العديد من الدراسات مؤشرات قياس نجاح برنامج إدارة المواهب في:

- كيف حقق البرنامج أهدافه القابلة للقياس، والتي تم إعدادها في بداية البرنامج؟
- كم عدد الأفراد المتاحين للمنظمة والمستعدين للأداء، إذا ما حدث أي شغور في منصب ما؟
- بأي سرعة يتم تحديد أولئك الأفراد المؤهلين، اختيارهم وتوجيههم؟
- ما نوع الأفراد المتوفرين والمستعدين للأداء، إذا ما حدث أي شغور في منصب ما؟

## المحور الثاني: إدارة المواهب في المنظمات العربية

### 1- إدارة المواهب والاستثمار في رأس المال البشري في المنظمات العربية:

لقد أفرزت التجارب العالمية الكثير من الخبرات التي تؤكد أن المشكلة لا تكمن في مجرد الاهتمام بالموارد البشرية فقط، ولكنها تعدتها إلى العمل على زيادة عدد الموهوبين في المجتمع وفي منظمات الأعمال، وليس لتحقيق النجاح فقط، ولكن للوصول إلى قمة الأداء والإبداع والإنجاز المتميز.

وفي الجانب الآخر أفرزت التجارب العالمية خبرات أخرى تؤكد أيضاً أن تلك الدول التي ركزت جهودها على إنشاء المشروعات الصناعية الضخمة واستيراد التكنولوجيا الحديثة، وأهملت الاهتمام الحقيقي والجاد بالموارد البشرية، وإدارة المواهب لم تفلح في تحقيق أي تقدم اقتصادي أو أن تتبوأ مكانة متميزة ومنافسة بين الدول ومنظمات الأعمال. وتأني التجارب اليابانية والألمانية والصينية والكورية والمليزية والعديد من التجارب الأخرى؛ لتؤكد أن تحقيق التميز في الإنتاج ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في البناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة كالاهتمام الشكلي بالموارد البشرية، أو حتى تفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي في إدارة منظمات الأعمال، بل تعداه إلى العمل بشكل استراتيجي إلى زيادة إعداد الموهوبين من خلال برامج التربية والتعليم والتدريب والتطوير. وأكدت التجارب العالمية أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صوره في إدارة المواهب،

ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالسرعة والمنافسة، أصبحت المهوبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات.

أما في العالم العربي، فتفتقر الكثير من المنظمات إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب، حيث تتركز إدارة الموارد البشرية على قياس الفجوة في الأداء، وتعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير والتوجيه والتحفيز، حيث أن استمرار هذه الفجوة يمثل تحدياً للأداء المستهدف. ويعني ذلك أنها نركز على إدارة التهديدات في المنظمة، ونتجاهل إدارة الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح من إدارة التهديدات وهي إدارة المواهب، ولا يعني ذلك أننا نتجاهل إدارة التهديدات، ولكن لا بد أن تكون هناك موائمة في جهود المنظمة التطويرية في إدارة الفرص والتهديدات. والفرق بين إدارة التهديدات والفرص في هذا الشأن في المنظمة هو الفرق بين من يبحث عن تحقيق المستوى المقبول من الأداء في حالة إدارة التهديدات حيث التركيز على العلاج، وبين من يبحث على تحقيق التميز والإبداع في حالة إدارة الفرصة من خلال دعم وتطوير أداء المهويين.<sup>14</sup>

ويؤكد البروفيسور عباس علي أستاذ الإدارة ومدير معهد الإدارة الدولية بكلية إيريبي للأعمال في جامعة إنديانا بولاية بنسلفانيا، عن إدارة المواهب في الشرق الأوسط وتحدياتها ومحفزاتها وتوجهاته: " يوجد في بعض الدول - حيث تشتد المنافسة نسبياً - تركيز متزايد على اجتذاب وتدريب ومكافأة المواهب. ومع ذلك تسود حالة سلبية تجاه مشكلات الأعمال البشري. في الواقع، ما زال التركيز منصب على التدريب الوظيفي وصرامة التوصيفات الوظيفية مع تجاهل الحاجة إلى ربط أمور التوظيف والتدريب بالأهداف الإستراتيجية للشركة حيث تسود في بعض المؤسسات فكرة أن الاستثمار في الموظفين ليس مجدياً. علاوة على هذا، يجب ربط الارتقاء المهني للموظفين بالقدرات والإمكانات المستقبلية بدلاً من التركيز على الأقدمية والطاعة. ولا تعتبر إدارة المواهب إلى الآن من العناصر الفعالة في استراتيجية الأعمال."<sup>15</sup>

ويحتل الشرق الأوسط المرتبة الخامسة في العالم من حيث المناطق التي تواجه فجوات حرجة في المواهب، كما أن نقص المواهب هو أعلى في مجالات خدمات البنية التحتية، والتصنيع. والفجوة الكبرى الثانية هي في مجال الزراعة، تليها صناعة التعدين والمواد الكيميائية والمستحضرات الصيدلانية كثال أكبر فجوة من حيث المواهب في الشرق الأوسط. وهذا وفقاً لتقرير علمي جديد أصدرته مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) والاتحاد العالمي لجمعيات إدارة الناس (WFPMA)، تحت عنوان: "خلق ميزة الأفراد 2010: كيف يمكن للشركات أن تكيف ممارسات الموارد البشرية لديها في الأوقات المضطربة".<sup>16</sup>

أما من ناحية الاستفادة من القيادات والمواهب النسائية الشابة، يقول الدكتور سبن أولاف فاتجي، الشريك والمدير الإداري ل: ذا بوسطن كونسلتينج جروب في مكتب أبو ظبي: "إن سبب غياب المرأة عن المناصب القيادية يعود في المقام الأول إلى مشكلة إدارة المواهب الداخلية، وإن المرأة تتلقى قدر أقل نسبياً من الترقيات..... ففي الشرق الأوسط، لم يتم البت في أمر المرأة في القوى العاملة المنتجة حتى الآن، وهذا أمر مثير للدهشة لاسيما في ضوء طموحات الحكومة الرامية إلى تحقيق المزيد من التقدم في توطين القوى العاملة.... ولا يمكن التغلب على مشكلة شح المواهب القيادية إلا من خلال الاستعانة والاستثمار التام بالمواهب والإمكانات النسائية".<sup>17</sup>

هذه هي الاستنتاجات الرئيسية التي خلصت إليها الدراسة التي أجرتها، ذا بوسطن كونسلتينج جروب، تحت عنوان: "اختراق حاجز السقف الزجاجي: نظرة تحليلية حول سبل الارتقاء بالمرأة وتمكينها من شغل مناصب قيادية"، والتي شملت نحو 100 مدير للموارد البشرية في 44 شركة عالمية. كما سلطت الدراسة الضوء على أكبر الحواجز المؤسسية والشخصية التي تمنع المرأة من شغل مناصب قيادية، وتستعرض أيضاً أمثلة عن أفضل الممارسات، وتقدم أسلوب عمل منهجياً لتعزيز دور المرأة في الإدارة.

وتعد الإمارات العربية المتحدة من بين الدول العربية الرائدة بالاهتمام بإدارة المواهب ورعاية المواهب التي سوف تستفيد منها المنظمات على أرض الواقع، من خلال المبادرات التي قامت بها الدولة في الكثير من مجالات النشاط، نذكر منها:<sup>18</sup>

- إنشاء جمعية الإمارات لرعاية الموهوبين كأحد جمعيات النفع العام التي تهتم بالعناية بشؤون الموهوبين والكشف عنهم؛
- تعليم المتفوقين والموهوبين ضمن سياق تطوير التعليم في الدولة؛
- إقامة العديد من الجوائز التي تدعم المواهب: برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي؛ جائزة زايد للكتاب؛ جائزة خليفة التربوية؛ جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية؛ جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للأعمال؛ جائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي؛ جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز؛
- إعداد برامج وطنية للاهتمام بالموهوبين والمتفوقين: برنامج رعاية الموهوبين على المستوى الرسمي والمجتمعي؛ تجربة جامعة زايد في اكتشاف وتطوير المواهب والقدرات الخاصة؛ ندوة الثقافة والعلوم؛ برامج رعاية الموهوبين بوزارة التربية والتعليم على مستوى المدرسة والمنطقة؛
- توجهات مجتمعية لتكريم الموهوبين والمتفوقين: جائزة حمدان للأداء التعليمي المتميز؛ جائزة راشد للتفوق العلمي؛ جائزة العويس للدراسات والابتكار العلمي؛ جائزة الشيخ محمد بن خالد آل نهيان للأجيال؛ إبداعات النماذج التطبيقية المتميزة لبرامج الرعاية للفائقين والموهوبين؛ التنافس الإبداعي للطلبة الفائزين والموهوبين في البرامج الإبداعية تحت رعاية بنك دبي الوطني؛ مسابقة فتاة رأس الخيمة المثالية؛ جائزة الشبيخة لطيفة لإبداعات الطفولة.

## 2- إدارة المواهب في المنظمات العربية ونزيف العقول العربية:

تعتبر هجرة العقول والكفاءات العلمية والفنية من أقدم المسائل التي واجهتها البشرية. وقد خلقت هذه الهجرات تفاعلا خلافا بين الحضارات منذ القدم حيث انتقلت بعض اختراعات الصين إلى العرب، وبعد أن قام العرب بتحسينها انتقلت من خلال الفلاسفة والعلماء العرب إلى أوروبا وهكذا. غير أن هجرة العلماء والفنيين من الوطن العربي إلى الدول المتقدمة لا تقاس بهذا المقياس إذ هي تعتبر في العلاقات الدولية من أهم الظواهر في عالم الهجرة حيث تؤدي إلى تأخر الوطن العربي وبطء شديد في عمليات التطوير العلمي والتحديث الاقتصادي والاجتماعي؛ والتي يطلق عليها بعض الباحثين مصطلح النقل المعاكس للتكنولوجيا.

ويؤخذ ذلك النزيف أشكالا متعددة تتدرج من هجرة المواهب العربية إلى البلدان المتقدمة على وجه التحديد؛ ثم النزيف الداخلي للعقول حيث يميل بعض العلماء في الوطن العربي إلى المعيشة على هامش الحياة في هذا الوطن، وتوجيه اهتمامهم كله نحو العلم في حد ذاته والمعرفة من أجل المعرفة وليس من أجل تطوير سبل الحياة وتسخيرها لخدمة المجتمع عمليا. وأخيرا، النزيف الأساسي للعقول أي إخفاق بعض الدول في الاهتمام بعقول مواطنيها نتيجة للعديد من العوامل لعل أبرزها نقص الإمكانيات وسوء التغذية الذي تعاني منه الأمهات والصغار في العالم الثالث بالإضافة إلى العوامل السياسية وحجب المعرفة لأن المعرفة تعني الإلمام بالحقوق، والدفاع عنها يعني النضال من أجل الحرية وترسيخ مفاهيم الديمقراطية الحقيقية.<sup>19</sup>

وفي تسليط الضوء لتلك الظاهرة تعد مصر كبلد عربي مثلا واضحا على ذلك النزيف بحيث يقدر الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصريين المتميزين من العقول والكفاءات التي هاجرت للخارج بـ: 824 ألفا وفقا لآخر إحصاء صدر في عام 2003 من بينهم نحو 2500 عالم. كما تشير الإحصاءات إلى أن مصر قدمت نحو 60% من العلماء العرب والمهندسين إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وأن مساهمة كل من العراق ولبنان بلغت 10%، بينما كان نصيب كل من سوريا والأردن وفلسطين نحو 5%<sup>20</sup> وتشير إحصاءات جامعة الدول العربية ومنظمة العمل العربية وبعض المنظمات المهتمة بهذه الظاهرة إلى أن الوطن العربي يساهم بـ: 31% من هجرة الكفاءات من الدول النامية، وأن 50% من الأطباء، و 23% من المهندسين، و 15% من العلماء من مجموع الكفاءات العربية يهاجرون متوجهين إلى أوروبا والولايات المتحدة وكندا بوجه خاص، وأن 54% من الطلاب العرب الذين يدرسون

بالخارج لا يعودون إلى بلدانهم. ويشكل الأطباء العرب في بريطانيا حوالي 34% من مجموع الأطباء العاملين فيها، وأن ثلاث دول غربية غنية هي أمريكا وكندا وبريطانيا تتصيد نحو 75% من المهاجرين العرب.<sup>21</sup>

كما أشار تقرير عن التنمية البشرية العربية إلى أن أمام الدول العربية المصدرة للمواهب حالياً فرصة مؤاتية لتطبيق سياسات محفزة تهدف إلى تغيير اتجاه هجرة العقول، وأوضح التقرير الصادر عن قسم الأبحاث في (TalentRepublic.net) أنه ينبغي على الدول العربية المصدرة للكفاءات مثل مصر ولبنان وسوريا والأردن وضع تدابير استباقية لخلق فرص العمل والاستثمار في الداخل، الأمر الذي من شأنه أن يستقطب الكفاءات الشابة المحلية والمهاجرة، التي يمكن أن تسهم معارفهم وخبراتهم وعلاقاتهم ورساميلهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. وبحسب دراسة صادرة عن إدارة السياسات السكانية والهجرة في الجامعة العربية فإن وقف الهجرة الواسعة النطاق لرأس المال البشري من شأنه أن يوفر على الدول العربية المصدرة للكفاءات حوالي 1.57 مليار دولار سنوياً.

### 3- التحديات المستقبلية لإدارة المواهب:

في دراسة قام بها المكتب الاستشاري العالمي (Hewitt's Human Capital Consulting)، سنة 2008، تحت عنوان "وضعية إدارة المواهب: تحديات اليوم، فرص المستقبل"، قدمت أهم التحديات التي سوف تواجه المنظمات في مجال إدارة المواهب من خلال نتائج مسح كمي ونوعي على حد سواء لمقابلات متخصصة. حيث تم تصميم المسح لقياس مستوى النضج لدى المنظمات محل الدراسة حول مجموعة شاملة من الممارسات المواهب، بمعنى إلى أي مدى تعد ممارسات المنظمة متطورة، تقدمية، عملية ويتم تنفيذها بشكل جيد. وشارك في المسح ما يقرب من 700 قادة المواهب رفيعي المستوى. من خلال المقابلات المتعمقة، حيث ساعد ذلك في تحديد ممارسات مبتكرة في الشركات المعنية بالموازاة مع التطور الكبير في ممارسات إدارة المواهب.

وقد أدى الاعتراف المتزايد بأن جودة المواهب تمثل ميزة تنافسية مستدامة، إلى جانب وجود نظرة واقعية لتعقيد ونطاق التغيرات في القوى العاملة في العالم، إلى تجديد التركيز والإلحاح حول إدارة المواهب. فاستناداً إلى ردود عينة الدراسة من متخصصين في الموارد البشرية وكبار رجال الأعمال، تم تحديد خمس تحديات جوهرية وأساسية في مجال إدارة المواهب:<sup>22</sup>

- جذب والمحافظة على العمالة الاحترافية المؤهلة؛
- تطوير وتنمية قدرات المسيرين والمدراء؛
- الحفاظ على الأداء العالي؛
- تطوير تعويض الكفاءات الضرورية بعمق وفعالية؛
- معالجة النقص في إدارة المواهب والقيادات ذات المواهب.

ففي البيئة الاقتصادية غير المؤكدة اليوم، يصبح من المهم على المنظمات معالجة قضايا إدارة المواهب على وجه السرعة، ولكن من المهم بنفس القدر أن تقوم بذلك بالطريقة الصحيحة والفعالة. كما أن هناك مجالاً كبيراً للتجربة والخطأ، حيث من المتوقع ككل المبادرات أن تنعكس على النتائج المالية للمنظمة. لكن للأسف، فإن معظم الشركات لا تزال تكافح لإضفاء الطابع المؤسسي على برامج وممارسات إدارة المواهب الفعالة.

وفي دراسة أخرى لمكتب الأبحاث NorthgateArinso قام بها بين افريل وجوان 2011، تحت عنوان: "إدارة المواهب الدولية: دراسة مسحية"، وشملت أربع محاور أساسية: استراتيجية المنظمة، استراتيجية الموارد البشرية، وأولويات إدارة المواهب وأخيراً أدوات إدارة المواهب- أكدت التحديات التي جاءت في الدراسة السابقة، ولو بطريقة غير مباشرة.

## إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات

شملت العينة 541 من مدراء تنمية بشرية، مدراء تنفيذيين للموارد البشرية، مديري الكفاءات والمسار المهني ونواب رؤساء الموارد البشرية، في 05 فروع نشاط لمنظمات موزعة على القارات الخمس: التكنولوجيا العالية والاتصالات، الأغذية والزراعة، الخدمات العامة، خدمات الاستشارة والنقل. وتوصلت إلى النتائج التالية:<sup>23</sup>

- 61% من المنظمات المستجوبة تستخدم من اثنين إلى خمس أدوات مختلفة لإدارة المواهب فقط بسبب تزايد مستوى التعقيد في عملياتها من جهة، وتحديات التغيير التكنولوجي من جهة ثانية؛
  - للمنظمات التي تطبق حلولاً لإدارة المواهب، ثلثها لا تدخل تلك الإدارة ضمن نظام معلومات الموارد البشرية؛
  - 81% من المستجوبين يعتقدون أن المورد البشري يساهم في تطوير وتحول قدرات المنظمة، و اعتبار استراتيجية الموارد البشرية جزءاً أساسياً في الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
  - 90% من المستجوبين يرون أن استقطاب وتعيين المواهب العليا سوف تعد عنصراً حاسماً خلال 03 سنوات القادمة بصفة خاصة. بينما سوف تصبح إدارة الأداء، إدارة المسار المهني وتخطيط التعويض، القضايا الأساسية في بقاء ونمو المنظمات خلال السنوات القليلة المقبلة.
- كما قام مجموعة من الرؤساء التنفيذيين حول العالم بتصنيف مهارات بيئة العمل ضمن 4 مجموعات تعتبر من وجهة نظرهم جوهرية للأداء الوظيفي ضمن شركاتهم على مدى الأعوام الخمس القادمة. وذلك وفقاً لتقرير قام به "أكسفورد إيكونوميكس" ما بين 2013-2014. ولقد كانت تلك المهارات وفقاً للجدول التالي:

### الجدول(01): المهارات والمواهب اللازمة للنجاح في بداية القرن 21.

المهارات الرقمية				
المهارات الرقمية المرتبطة بقطاع الأعمال	القدرة على العمل ضمن فضاء افتراضي	فهم برمجيات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة	مهارات التصميم الرقمي	القدرة على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وتطبيقات "ويب 2.0"
50.6%	44.9%	40.1%	35.2%	29.3%
مهارات التفكير السريع				
القدرة على دراسة سيناريوهات متعددة والتحضير لها	الابتكار	التعامل مع التعقيدات وحالات الالتباس	إدارة التناقضات والتوفيق بين الآراء المتعاكسة	القدرة على رؤية الصورة الأشمل
54.8%	46.0%	42.9%	40.9%	15.3%
مهارات التواصل الشخصي والاتصال				
المشاركة في الابتكار والعصف الذهني	بناء شبكة علاقات مع العملاء	العمل ضمن فريق بما في ذلك العمل ضمن فريق افتراضي	التعاون	التواصل الشفهي والكتابي
48.3%	47.4%	44.9%	30.4%	29.0%
مهارات العمل الشاملة				
القدرة على إدارة	فهم الأسواق	القدرة على العمل	مهارات اللغات	إدراك الحساسيات

## إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات

الثقافية	الأجنبية	في مواقع أجنبية متعددة	العالمية	مجموعة متنوعة من الموظفين
31.5%	36.1%	37.5%	45.7%	49.1%

المصدر: مجلس الإمارات للتنافسية، التعليم العالي .. حجر الأساس لبناء مستقبل دولة الإمارات العربية المتحدة، في: سلسلة التنافسية...سياسات وممارسات، مجلس الإمارات للتنافسية، العدد 6، أبريل 2014، ص:

ستتطلب حسب الجدول إمكانية الحصول على عمل وتعزيز الإنتاجية في سوق العمل خلال العقد القادم مهارات معرفية عالية مثل القدرة على حل المشاكل والتفكير التحليلي، والكفاءة في استخدام الوسائط الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة الذاتية، إضافةً إلى إتقان اللغات الأجنبية. كما تتمثل تلك المهارات والمواهب في أربع مهارات وهي: المهارات الرقمية والمهارات التفكير السريع ومهارات التواصل الشخصي والاتصال ومهارات العمل الشاملة.

### الخاتمة:

لقد أصبح موضوع إدارة المواهب من أهم عوامل كسب منظمات الأعمال للمزايا التنافسية، فالمنظمة التي لا تملك ذلك العنصر البشري القادر على فهم وابتكار حلول للمشاكل اليومية والإستراتيجية التي تواجهها، في إطار بيئتها المتغيرة، لن تستطيع الصمود في وجه منافسيها المسلحين بالمعرفة والقدرات الإبداعية. فحيازة المهوبة في المنظمة وحسن تطويرها واستغلالها بتوفير الظروف الملائمة لتكيفها في بيئة العمل، يعني زيادة حتمية في كفاءتها وتحسنا في أداءها المالي والإداري والتنظيمي في نفس الوقت. ولقد استوعبت المنظمات العربية ذلك فحاولت تكيف نشاطاتها مع هذا المناخ الجديد، على الرغم مما يتعرضها من صعوبات وتحديات.

وعليه فلقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال التي تعمل في ظل اقتصاد يعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري المؤهل والمهاري خاصة في مجال التكنولوجيا. فلقد أصبحت المنظمة مجبرة على الاهتمام بمواهبها وعدم التفريط بها مهما كلفها الأمر، لأن فقدان المهوبة يعني فقدان كفاءة من كفاءات المنظمة المهمة التي تساهم في الرفع من الأداء وفعالية تحقيق أهداف المنظمة؛
- لا تعني إدارة المواهب باعتبارها مرتبطة بالمورد البشري أن تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عنها، بل يعني ذلك تضافر جهود كل القيادات والمستويات الإدارية في برامج إدارة المواهب. فالمهوبة متوزعة في مستويا التنظيم ولا تتركز في مجال واحد. ضف إلى أن قدرات الأفراد ومواهبهم تتمايز وتنوع، مما يدفع المنظمة إلى معالجة خاصة لتلك المواهب ومحاولة تطويرها والحفاظة عليها سواء كانت تلك المهوبة تحصلت عليها المنظمة من الخارج أو عن طريق تدوير المورد البشري الداخلي؛
- على الرغم من وعي المنظمات العربية بأهمية إدارة المواهب والعناية بها إلا أن الكثير من ممارساتها تحد بشكل كبير من الاستفادة القصوى من تلك المواهب سواءا تعلق الأمر بعدم توافر شروط العمل ولا القيادات اللازمة لتحفيزهم والحفاظة عليهم، ولا حتى الشكل التنظيمي المناسب لاستيعاب تلك المواهب. بالإضافة لما تعانيه الاقتصاديات العربية ككل من مشاكل اقتصادية واجتماعية ومعرفية منها هجرة العقول، وتأثيرها الواضح على قدرة تلك المنظمات من تحويل تلك الكفاءات والمواهب الداخلية من سوق العمل الداخلي إلى داخل المنظمة؛
- على الرغم من أن دراسات إدارة المواهب حديثة جدا، والكتابات والمؤلفات فيها ما زالت غير كافية، إلا أن هناك مجهودات واضحة أكاديمية واقتصادية، محليا ودوليا، لتنمية الاتجاهات الدراسة في السنوات القليلة الماضية، خاصة وأن إدارة المهوبة لا تعني

فقد توظيف عاملين موهوبين فقط بل يتعداه الأمر إلى تطوير قدراتهم وتنميتها مع استغلالها لصالح المنظمة، والحفاظ عليها وصيانتها من لتبقى كفاءة دائمة وميزة خاصة بالمنظمة.

### الهوامش:

- 1 - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، 3 تموز/يوليو 2003 - بيروت، ص 09.
- 2 - محمود حسين عيسى، إدارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة، شبكة الألوكة، <http://www.alukah.net/Culture/0/836>.
- 3 - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 09-10.
- 4 - نفس المرجع، ص 10.
- 5 - محمد سعيد الحميدي و الهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب و إدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، مع هد تدريب الضباط، كلية الشرطة ، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 04-05.
- 6 إدارة المواهب في الشرق الأوسط ، مقابلة مع البروفيسور عباس علي، المجلة العربية للشركات العائلية، ع 14، يونيو 2012.
- 7 - مرفت صالح وأمل محسوب، إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ع 19، ديسمبر 2008، ص 381 - 382.
- 8 - أحمد علي صالح وعلي موات سعد، إدارة الموهبة: المنظور العلمي والاستراتيجي؛ دورية الإداري، ع 120، مارس 2010، ص 18.
- 9 - Ibraiz Tarique & Randall Schuler, **Global Talent Management Literature Review**, Literature Review for the Society of Human Resource Management Foundation, October 28, 2012, p:05.
- 10 - Josh Bersin, **Talent Management, What is it? Why now?**, Principal, May, 2006.
- 11 - Ibraiz Tarique & Randall Schuler, **op.cit**, p:44-45.
- 12 - Ibid, p: 46.
- 13 - William J. Rothwell, **Introducing Talent Management**, A Dale Carnegie® White Paper, Dale Carnegie & Associates, Inc, 2008, p: 03-12.
- 14 - محمد عبد الغني هلال، ملخص كتاب إدارة المواهب، مجموعة إدارة الموارد البشرية، <http://www.hrm-group.com>.
- 15 - إدارة المواهب في الشرق الأوسط ، مقابلة مع البروفيسور عباس علي، مرجع سابق.
- 16 - **Talent management – critical in middle east**, Monday, October 4th, 2010, <http://my-workforce-planning.com/talent-and-succession/talent-management-critical-in-middle-east>.
- 17 - تقرير دولي: غياب المرأة عن المناصب القيادية يعود إلى مشكلة إدارة المواهب الداخلية، جريدة المشهد، 28-8-2012، <http://al-mashhad.com/Articles/115989.aspx>.
- 18 - محمد سعيد الحميدي و الهادي خوجلي الطيب، مرجع سابق، ص 11-14. بتصرف.
- 19 - إبراهيم قويدر، فقدان المواهب لصالح بلدان أخرى - وقف هجرة العقول العربية، موقع الدكتور إبراهيم قويدر، [http://www.dribrahimguider.com/articles/sf0\\_1233056753.doc](http://www.dribrahimguider.com/articles/sf0_1233056753.doc).
- 20 - نفس المرجع.

<sup>21</sup> - نفس المرجع .

<sup>22</sup> - Mary Ann Armatys & al, **The State of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities** , Hewitt Associates and Human Capital Institute, North America, October 2008, p:01-09.

<sup>23</sup> - NorthgateArinso, **Global Talent Management Survey**, NGA- NorthgateArinso, Survey 2011, [www.ngahr.com](http://www.ngahr.com).