

إدارة المواهب: نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية: تجربة دانون في الصين

Talent management: a new model for human resource management - Danone's experience in China -

حميش كهينة*

مخبر رأس المال البشري والأداء، جامعة الجزائر 3 – الجزائر

hamichekahina@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/06/07

تاريخ القبول للنشر: 2023/04/20

تاريخ الاستلام: 2023/01/30

ملخص:

تكتسب إدارة المواهب أهمية كبيرة كمكون مهم يساعد في مناخ الأعمال التنافسي، فهي تعد أمرا بالغ الأهمية لمنظمات الأعمال، وتعتبر المؤسسات العالمية والدولية إدارة المواهب، الرهان الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الذي سيسمح لها بالتغلب على التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية والمتميزة بدرجة عالية من عدم اليقين وعدم الاستقرار، هدفنا في هذا المقال هو تقديم إطار تحليلي ومفاهيمي لإدارة المواهب، مع عرض تجربة مجموعة دانون في الصين وحتمية بناء برنامج لإدارة المواهب في ظل السوق الصيني المتميز بندرة المواهب وارتفاع نسبة دوران العمل، خلصت الدراسة إلى أنه من المهم تطوير تعريف موحد لإدارة المواهب والمواهب على حد سواء من أجل فهم مشترك لكل من العمل الأكاديمي حول الموضوع ومشاركته العلمية في عالم الأعمال، وأن برنامج "BO LE" يعد نجاحا حقيقيا في إدارة المواهب في السوق الصيني من خلال استراتيجياته المختلفة (جذب المواهب الشابة، تطويرها والاحتفاظ بها).

الكلمات المفتاحية: المواهب، إدارة المواهب، دانون.

تصنيف JEL: L21، M12.

Abstract:

Talent management is gaining more importance as an important component that helps in the competitive business, as it is critical for organizations. international organizations consider talent management as the main bet for human resource management that will allow it to overcome the challenges posed by the competitive environment, which is characterized by a high degree of uncertainty and uncertainty. stability. This study is to provide an analytical and conceptual framework for talents management, while presenting the Danone Group's experience in China and the inevitability of building a talent management program in light of the Chinese market characterized by talent scarcity and high turnover. The study concluded that it is important to develop a unified definition of talent and talent management for a common understanding of both the academic work on the subject and its scientific participation in the world of business organizations, and that the "BO LE" program is a real success in talents management in the Chinese market through its strategies Various (attracting, developing and retaining young talents).

Keywords: Talent, Talents Management (TM), DANONE.

Jel Classification Codes: L21, M12.

* المؤلف المراسل.

تعددت وتنوعت المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية نظرا لعدم ملاءمة الأساليب التقليدية مع البيئة التنظيمية الحالية، والتركيز على حل ومعالجة المشاكل المفاجئة لإدارة الموارد البشرية مع مقتضيات العصر الجديد المتميز بالتعقيد والتغير المستمرين، حيث ساهمت المنافسة المفرطة -التميزة بدرجة عالية من عدم اليقين وعدم الاستقرار في إحياء قضية إدارة المواهب، فالتكنولوجيات الحديثة والتحكم في التكاليف لم تعد كافية للحفاظ على المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، حيث باتت هذه الأخيرة تبحث عن مزيج من الأبعاد التنظيمية والمواهب من أجل الحصول على ميزة تنافسية مؤقتة مقارنة بمنافسيها، فدور إدارة الموارد البشرية يتطلب تطبيق ممارسات إدارية حديثة لمواكبة هذه التغيرات والتحديات المعاصرة بشكل مستمر، لذلك باتت إدارة الموارد البشرية تركز أكثر على العنصر البشري النوعي وما يمتلكه من مهارات ومواهب، وهو ما جعل موضوع إدارة المواهب موضوع الساعة لما يزيد عن عقدين من الزمن، حيث تميزت هذه الفترة باهتمام متزايد بقضية المواهب وإدارتها، سواء من جانب الباحثين الأكاديميين، منذ الكتاب التأسيسي لـ (BOURNOIS & ROUSSILLON, 1998)، أو من جانب الممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية مع بروز مصطلح "الحرب على المواهب" المنتشر خلال سنة 1997، للإشارة إلى الصراع العالمي حول المواهب البشرية بدرجة أكبر من الصراع على الأصول المادية الملموسة.

وهو ما أدى إلى شيوع مصطلح "المواهب" بين منظمات الأعمال خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، حيث أصبح قضية استراتيجية، لدرجة أن بعض المؤلفين أمثال (BOUDREAU & RAMSTAD, 2005) لم يترددوا في التأكيد على أن الاهتمام الحقيقي والوحيد لمديري الموارد البشرية، يجب أن يكون هو الاهتمام بإدارة المواهب مع تطوير مفهوم "talentship"، ويمثل هذا التركيز والاهتمام بالمواهب تحولا مسبقا من مصادر الميزة التنافسية المتصلة بالموارد البشرية نحو إدارة المواهب التي تتناسب وتتلاءم والبيئة التنافسية الديناميكية الحالية، خاصة مع إدراك منظمات الأعمال مدى أهمية هذه الفئة من الموارد البشرية ومساهمتها في نجاح استراتيجيات نموها، ومنه ضرورة تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتتناسب وخصوصية المواهب، ومن بين هذه الممارسات برز ما يسمى بإدارة المواهب بصدد اكتشاف المواهب وجذبها، تطويرها وتعبئتها والاحتفاظ بها.

1.1. الإشكالية:

يتعين على منظمات الأعمال اليوم مواجهة السوق والتكيف مع المنافسة والمنافسة المفرطة، ومن أجل ذلك، لابد من الاهتمام بالكفاءات وبالرأس المال البشري والعمل على تنميتها، حيث أصبح تحديد والتعرف على المواهب في منظمة الأعمال وإدارته عامل نجاح رئيسي، والقضية الرئيسية التي تواجه مديري الموارد البشرية اليوم هي الاحتفاظ بأفضل العناصر وتطوير الموارد البشرية الحالية لتصبح مواهب الغد، في ظل بيئة اقتصادية متزايدة التعقيد والتنافسية، وعلى هذا الأساس تمت صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

كيف تمكنت مجموعة دانون من تكييف إدارة مواردها البشرية مع السوق الصيني؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية أهمها:

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية؟؛
- ما المقصود بالموهبة وإدارة المواهب؟؛
- هل يحل نموذج إدارة المواهب محل النماذج السابقة؟؛

- ما هي الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة الموارد البشرية من طرف دانون لمواجهة تحديات سوق العمل الصيني؟.

2.1. فرضيات الدراسة:

اعتمدت شركة دانون على إدارة المواهب من أجل مواجهة السوق الصيني.

3.1. أهداف الدراسة:

أصبح مصطلح الموهبة مصطلحا شائعا بين الأكاديميين والممارسين خلال العقد الماضي، وعلى الرغم من هذا الاهتمام المتزايد والمتنامي بالموهبة وإدارة المواهب، إلا أنها لازالت تفتقر للقوة النظرية والتعريف الموحد، لذلك فإن الهدف الرئيسي من هذا المقال هو تقديم مساهمة في الأدبيات حول المواهب وإدارة المواهب، من خلال المراجعة المنهجية لمختلف المقالات والأعمال البحثية المنشورة في مجال إدارة المواهب في حقل إدارة الموارد البشرية لبناء إطار مفاهيمي ومعرفي للمواهب وإدارتها، والتأكيد على أهميتها المتزايدة لمنظمات الأعمال من أجل البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية مفرطة فهو يسمح بتحديد المجالات الرئيسية الواجب الاعتماد عليها لإنجاح نهج إدارة المواهب وتجسيدها على أرض الواقع، وذلك بهدف الحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق النجاح.

3.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها تتناول موضوعا حيويا ومهما في إدارة الموارد البشرية وهو إدارة المواهب باعتباره النهج الذي سيسمح للمنظمة بالاستمرار في السوق، كما تأتي أهمية الدراسة في تقديمها لمواضيع تتسم بالحدثة في مجال الماناجمنت بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، يمكن للباحثين الاستفادة منها في أعمالهم المستقبلية.

4.1. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل تحديد وتحليل مختلف المفاهيم المرتبطة بإدارة المواهب باعتباره أنسب منهج لوصف الظاهرة المدروسة من خلال جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة واللازمة لمتطلبات الدراسة، بالاستناد إلى الملاحظات الدقيقة وتحليلها بهدف استخلاص النتائج الخاصة بها.

5.1. الدراسات السابقة:

❖ دراسة مقدود وهيبة، مقال بعنوان "إدارة المواهب، ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجيتها"، المجلد 10، العدد 19، مجلة المعارف، 2015، الصفحات 127-142: تؤكد الباحثة في دراستها أن الاستثمار في الموارد البشرية أصبح جزءا هاما من استراتيجية المنظمة حتى تكون قادرة على المنافسة، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب، والدليل على ذلك شعار المرحلة الراهنة وهو "حرب المواهب"، اهتمت الدراسة بإبراز مكونات الموهبة واستعراض التطبيقات العملية في إدارة المواهب، من خلال اكتشاف المواهب والتخطيط لتنميتها والحفاظة عليها، وضرورة تكامل عمليات المنظمة داخليا وخارجيا بما يجعله يتلاءم ويتناغم مع استراتيجية المنظمة ويسمح لها بمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

❖ دراسة صبيان إيمان وثابت وسيلة، مقال بعنوان "إدارة المواهب، آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية - اقتراح نموذج - دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في *Salon Talents et Emploi*"، مجلة السياسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 3، 2017، الصفحات 126-156: اهتمت الدراسة بتحليل وضع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية ومدى شروعاتها في الاستجابة للتوجهات المعاصرة وذلك من خلال دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات المشاركة في صالون المواهب والوظائف، وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات المشاركة في هذه

الصالونات هي مؤسسات متعددة الجنسيات والتي تقوم بتطبيق أحدث برامج إدارة المواهب رغم وجود الكثير من الفجوات والعراقيل على المستويين الداخلي والخارجي.

❖ دراسة Iqbal Sarmad, Tahir Masood Qureshi, Aslam Khan M & Hijazi Syed "Talent

African Journal of Business مجلة، العدد 35، المجلد 7، الصفحات 3619-3609: اهتمت هذه الدراسة بتوضيح العلاقة بين أنشطة إدارة المواهب

Management، 2013، الصفحات 3619-3609: اهتمت هذه الدراسة بتوضيح العلاقة بين أنشطة إدارة المواهب

المختلفة والممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، حيث تبحث في العلاقة بين الاستقرار العاطفي للموظف

وممارسات إدارة المواهب وتأثير هذه الممارسات على أداء المنظمات، بعد توزيع الاستبيان على 150 موظف يعملون في 25

شركة في الباكستان، أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المواهب لها تأثير إيجابي على أداء الشركات الباكستانية محل

الدراسة، وأن الاستقرار العاطفي للموظف يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وأداء المنظمات.

6.1. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من فرضية الدراسة، تم تقسيم الدراسة الحالية لمحورين

رئيسييناهتم المحور الأول منها بعرض الإطار المفاهيمي للموهبة وإدارة المواهب على مستوى منظمات الأعمال، من خلال

تعريف مصطلحي الموهبة وإدارة المواهب، والتمييز بين مختلف المصطلحات المرتبطة والمتعلقة بإدارة المواهب (كالإمكانات

العالية الكفاءات، إدارة الموارد البشرية)، أما المحور الثاني فخصص لتقديم وعرض تجربة مجموعة دانون في السوق

الصيني في مجال إدارة المواهب، حيث تم أولاً التطرق لإدارة المواهب في الصين بصفة عامة، قبل تقديم برنامج Bo Le لإدارة

المواهب في الصين المقترح من طرف مجموعة دانون للاستفادة القصوى من الموارد البشرية الحاملة للكفاءات والمواهب في

الصين وتعميمها لتشمل المنطقة بأكملها.

2. الإطار المفاهيمي للموهبة وإدارة المواهب

1.2. الموهبة: تعريف يفتقر إلى الإجماع

من النادر إيجاد تعريف موحد متفق عليه بالإجماع، ومثلما هو الحال مع العديد من المصطلحات في علوم التسيير

يعاني تعريف ما يعرف بالموهبة في منظمة الأعمال، من غياب توافق في الآراء بين مختلف المؤلفين، باختلاف تخصصاتهم

وتوجهاتهم الفكرية، لأنه مفهوم معقد ومركب يختلف من ثقافة لأخرى ومن منظمة لأخرى، فمصطلح "الموهبة" ليس جديدا

في عالم الفن والأدب، بينما في علوم التسيير هو مصطلح لا يزال في طور الإنشاء وموضوع عصري يثير مزيجا بين الجاذبية

والرفض، والجدير بالذكر هنا أن أغلب الباحثين يتفقون على المفهوم اللغوي للموهبة باعتبارها "الاستعداد الفطري لدى

المرء في مجال معين أو أكثر"، فهم يرونها كـ "القدرة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره" (مقدود، 2015، صفحة 129)، أما

من الناحية الاصطلاحية فيبقى موضوع جدل، ففي مجال العلوم النفسية والاجتماعية، لطالما ارتبط مصطلح الموهبة

بمجموعة من المصطلحات كالعبقرية والذكاء، الإبداع والابتكار، التفوق والتميز، والعديد من المقاييس النفسية الأخرى.

حيث تم ربط المصطلح بمحك الذكاء المرتفع الذي يتم قياسه باختبارات الذكاء التي تظهر تفاوت في الدرجات المحددة

للموهوب (مقدود، 2015)، غير أنه لم يتم تحديد مفهوم موحد له.

وتشير الأدبيات في مجال علوم التسيير وفي حقل إدارة الموارد البشرية إلى وجود مقاربتين مفسرة للموهبة، فحسب

(BESSEYRE DES HORTS, 2018)، منهم من يربط الموهبة بحاملها (أي الفرد) دون السياق الذي تظهر فيه الموهبة، وهو

فحوى المقاربة الأولى، والمقصود بذلك أن رواد هذه المقاربة قد ركزوا على كون "الموهبة" فطرية داخلية للفرد لا علاقة لها

بالبيئة، من بينهم (LAWLER III, 2008) الذي يعرف الموهبة على أنها "عنصر أساسي في المنظمة التي تسعى إلى التميز من خلال قدرتها على الإبداع والتغيير لتحقيق الميزة التنافسية"، و (THEVENET, 2009) الذي يرى أن الفرد الموهوب هو "فرد يحمل صفات علائقية حقيقية ولديه قدرات طبيعية للتكيف مع مختلف المواقف المعقدة، حيث تؤهله للتفوق في مجالات معينة وتجعله قادرا على الإبداع والابتكار".

في حين ربطت المقاربة الثانية الموهبة بالسياق الذي تظهر فيه، حيث يقترح (MIRALLES, 2007, p. 128) تعريفا أكثر توازنا بين السياق والفرد، مع التأكيد على مدى تأثير بيئة العمل في بروز الموهبة بالإضافة لكونها فطرية، من خلال تعريف الموهبة على أنها "التميز بالإضافة إلى الاختلاف، فإن كانت كفاءة الفرد تعرف على أنها ما يعرف القيام به، فإن موهبته هي ما يقوم به أفضل من الآخرين، فالموهبة هي التميز الفردي في نشاط معين، ونظرا لغياب مرجع معين لقياس تميز الفرد، يتم الاستعانة بالمقارنة أو الترتيب المهني اعتمادا على مستويات الأداء المحققة"، وفي نفس السياق، يرى (Peretti, 2009) أن "الموهبة ناتج فطري تنمي من خلال التدريب، التكوين والخبرة، وهذا فهو يرى أنها قدرة مستمدة من شخصية الفرد لبناء كفاءاته عند الحاجة إليها، وتظهر من خلال سلوك مميز إذا وجدت البيئة المناسبة لإطلاقها، فحاملوها يقومون بسهولة ما يصعب على الآخرين القيام به (مقدود، 2015، صفحة 130).

كل هذا أدى لصعوبة تعريف مصطلح الموهبة بشكل دقيق، مما خلق تحدي كبير بالنسبة لمنظمات الأعمال تمثل في إشكالية الكشف عن الأفراد الموهوبين، خصوصا أنهم "الأفراد الذين يجمعون بين المدخلات الممتازة (إمكانات عالية/ممتازة) مع المخرجات المتميزة (الأداء الممتاز وخلق القيمة)" حسب دراسة (Son, Owwon, Bae, & Ok, 2018)، ووفقا لـ (Djema & Cherfouh, 2012) فإنه يجب خلق بيئة مناسبة للتعبير عن الموهبة.

2.2. الموهبة: بين الإمكانيات العالية والكفاءة

إن تعريف الموهبة بالنسبة لـ (THEVENET, 2009) يعني السعي للتمييز بين هذا المصطلح (الموهبة) وباقي المفاهيم الأخرى المرتبطة بالموارد البشرية، ولا سيما المفاهيم الأساسية المرتبطة بالعقد الأول من القرن الحادي والعشرين، كالكفاءة والخبرة، الإمكانيات والإمكانات العالية، وهذا ما أضاف على الموهبة طابع الغموض.

وفقا لـ (Le Boterf, 1997)، إن كانت الكفاءة تتوافق مع مستوى معين من الإتقان، فإن الخبرة تتوافق مع إتقان متخصص للغاية تم اكتسابه من خلال خبرة واسعة، وبالتالي فإن مفهومي الموهبة والخبرة سيكونان متشابهين بقدر ما سيشمل كلاهما بعدا للتفوق، ومع ذلك فإن الموهبة تختلف عن الخبرة لأنها وحدها تحمل فكرة "الرهان على المستقبل" (Janand, Guettiche, & Cloët, 2016).

بالرغم من الشبه الكبير الموجود بين مفهومي الكفاءة والموهبة، باعتبار كليهما تظهرا في سياق معين (أي في وضعية مهنية محددة)، وكليهما قابلة للتقييم والنقل. غير أن رواد مقارنة الكفاءات يركزون على بناء وتطوير الكفاءات من خلال التعلم بينما مقارنة المواهب تركز على كشف وجذب المواهب، باعتبار منظمات الأعمال في حالة حرب لاستقطاب المواهب التي يفترض أنها مستعرضة لسياقات مختلفة، حيث يؤكد (D'ARMAGNAC, KLARSFELD, & MARTIGNON, 2016) في هذا الصدد بكون القضية هنا هي الكشف وليس التطوير، والاختلاف الرئيسي حسيم، هو إمكانية تحديد "الكفاءات" مسبقا باستعمال جملة من الأدوات كمرجعية الكفاءات، بينما يستحيل ذلك بالنسبة للمواهب، غير أن (ROGER & BOUILLET, 2008) يقول أنه يمكن الكشف عن هذه الأخيرة من خلال وضعيات مهنية معينة أو أحداث غير متوقعة أو حرجة، أو من خلال استعمال حوصلة الكفاءات وبعض الأساليب المناسبة، فالموهبة تتطلب الكفاءة والإرادة الفردية لتظهر، ووفقا لهذا

السياق، فإن الموهبة هي قدرة مستمدة من شخصية الفرد (MIRALLES, 2007)، تمكنه من بناء كفاءاته الخاصة تدريجياً عند الحاجة لاستخدامها باعتبارها تظهر من خلال الكفاءة، فالموهبة ليست الكفاءة في حد ذاتها، بل تذهب أبعد من الكفاءة باعتبارها تشير إلى فعل الأفضل مقارنة بالآخرين. وفي نفس السياق، يقول (DEJOUX & THEVENET, 2012, p. 21) أن الموهبة هي "مزيج نادر من الكفاءات النادرة"، كما وعرفها (THEVENET, 2009) بأنها "مجموعة من الكفاءات الشخصية الفريدة" وفي سياق مهني بحت، يتم تحديد معايير الموهبة حسب (Peretti, 2009) على النحو التالي: "الموهبة لا تكتسب، وإنما تكتشف تطور ويعبر عنها، فالموهبة لا تقتصر على الكفاءة، بل هي قدرة "تميزية" مرتبطة بالشخصية، فهي التي تصنع الفرق بين الأفراد بما يتجاوز الكفاءات المتقنة، والموهبة توضع في سياقها بناء على اهتمامات وحاجات المنظمة" (Martin & Hofaidhllaoui, 2017, p. 14).

بالعودة لتعريف الموهبة على أنه "الرهان على المستقبل"، فنجدته عبارة عن النقطة المشتركة بينه وبين الإمكانيات فالمقصود بهذا الأخير (أي الإمكانيات) حسب (Dejoux & Thévenet, 2015) هو "الشخص الذي تعتقد المنظمة أن لديه القدرة على شغل منصب قيادي"، غير أن هذا المصطلح يختلف بشكل كبير وفقاً للثقافات والبلدان، فبالنسبة للباحثين الأنجلوساكسونيين، فهم عادة ما يربطونها بضرورة تسيير المسارات المهنية، مع الاعتماد على بعض الأدوات المحددة لها (كتقييم 360°، التدريب، مراكز التقييم... إلخ)، أي بعبارة أخرى هي: "التنبؤ بقدرات الفرد على التطور نحو مستوى أعلى من المسؤولية"، غير أن المصطلحين غير مترادفين، لأن الموهبة تمثل حسب (Janand, Guettiche, & Cloët, 2016) "أعلى الإمكانيات في مجال معين مقارنة بالآخرين"، وهذا التعريف مهما كان نخبوا، فهو يسمح بتمييزها أيضاً عن مفهوم الإمكانيات العالية والتي عرفها البعض على أنها "قادة الغد"، بينما الموهبة لا تقتصر بالضرورة على القدرات القيادية (Peretti, 2009)، كما أن الموهبة تنتهي للحاضر بالفعل، بينما الإمكانيات تتعلق بالمستقبل فقط.

3.2. الموهبة وإدارة المواهب: محاولة تحديد تعريف

قام العديد من المفكرين والمؤلفين الأنجلوساكسونيين بدراسات وبحوث حول موضوع الموهبة، فحسبهم، يمكن لإدارة المواهب أن تأخذ ثلاثة معاني هي أسس التيارات الثلاثة التي تحددها، فمصطلح "الموهبة" تم استخدامه من قبل منظمات الأعمال، الاستشاريين أو الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية بمعاني مختلفة تماماً.

فبالنسبة للبعض، هي عبارة عن مصطلح يحل محل مصطلح "الموارد البشرية"، من خلال مقارنة أكثر إيجابية مبنية على المستقبل، وبالتالي فالمواهب هنا هي "جميع الأفراد الأكفاء والمحفزين الذين تحتاجهم منظمة الأعمال لسير العمل على أكمل وجه"، وهم أصحاب التيار الممثل بـ (CAPPELLI, 2008)، فحسب هذا الأخير، يجب ألا تركز إدارة المواهب فقط على الإمكانيات العالية أو المناصب التي يصعب تقلدها، بحيث يمكن أن يكون جميع الموظفين موهوبين، ومنظمة الأعمال بحاجة لمزيج من تلك المواهب. وعلى هذا الأساس، تعرف إدارة المواهب على أنها "نهج تسويقي مبني على مجموعة من المبادئ، وهي العملية التي يتنبأ أصحاب العمل من خلالها لرأس المال البشري ويعملون على تلبيتها بحيث تهدف إلى مساعدة منظمة الأعمال على تحقيق أهدافها العامة".

في حين أن البعض الآخر يجد أن مفهوم الموهبة أكثر تقييداً، بحيث يشير إلى مفهوم "الإمكانيات العالية-haut-potentiel"، ويتعلق هذا التيار بالمفكرين الذين يوازنون بين إدارة المواهب وتحديد الإمكانيات العالية وتطويرها (BOURNOIS & ROUSSILLON, 1999) & (DORIS & MATTHEW, 2007)، حيث يتعلق الأمر هنا بتحديد الأدوات المتعلقة بخطط التعاقب وطرق الاحتفاظ والاستبقاء. والمواهب هنا هي "فئة من الموارد البشرية التي تم الحكم عليها بأنها فئة قادرة على الوصول إلى

أعلى مناصب المسؤولية في منظمات الأعمال، وهذه الفئة هي التي تسعى هذه الأخيرة للاحتفاظ بها" (ROGER & BOUILLET, 2008, p. 33).

أما التيار الأخير والممثل بـ (BOUDREAU & RAMSTAD, 2007)، يرون أن المواهب هي "أشخاص تعتبرهم منظمة الأعمال استثنائيين لأن كفاءتهم نادرة"، وحسب هذا التيار، فإن إدارة المواهب مهمة جدا بحيث يجب أن تصبح قلب إدارة الموارد البشرية، باعتبارها تساهم في استراتيجية المؤسسة. كما يسלט هذا التيار الضوء على ثلاث مواقف محفوفة بالمخاطر هي: المؤسسات التي تفتقر للمواهب المحورية، المؤسسات التي تفترض أن جميع مواردها البشرية حاملة لموهبة، والمؤسسات التي تبالغ في التركيز على الموهبة.

والجدير بالذكر، أن مستشارو McKinsey هم من قاموا بصياغة مصطلح "الموهبة" كجزء من عبارة "الحرب على المواهب" في أواخر التسعينات في وقت كان فيه الاقتصاد الأمريكي مزدهرا وكانت المنافسة على العمالة المؤهلة شديدة، مع ارتفاع معدلات دوران العمل ونقص العمالة. في هذا السياق المتميز بالندرة، بدأ مفهوم "الموهبة" في الظهور كمفهوم نخبوي مستهدف، باستعمال مفردات مختلفة، كالأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا، القيمة المضافة العالية، الإمكانيات العالية، ذوي الأداء العالي... إلخ (D'ARMAGNAC, KLARSFELD, & MARTIGNON, 2016, p. 11). والموهبة وفقا لمؤسسي المفهوم، هي "مجموع قدرات الفرد -الهبات الجوهرية، الكفاءات، المعارف، الخبرة، الذكاء، الحكم، السمة والسلوك"، وما يلاحظ من هذا التعريف أنه واسع بحيث يفتح المجال لعدد كبير من التأويلات، وما يهم رواد فكرة الحرب على المواهب التي يصورها مكتب ماكينزي هو "الموهبة الماناجيرية الكبرى" وهي مزيج من الروح الاستراتيجية القوية، القدرة القيادية، الكفاءة في الاتصال والقدرة على جذب الموهوبين. وحسب هذه المقاربة، عادة ما يطلب من مديري المواهب تقسيم وتصنيف الموارد البشرية العاملة إلى ثلاث أقسام (أ، ب، ج) وهم أصحاب الأداء العالي، المتوسط والمنخفض على التوالي، والموهبة هي حسب (D'ARMAGNAC, KLARSFELD, و MARTIGNON, 2016) سمة من سمات المجموعة الفرعية "أ" وبالتالي فهي مرتبطة بالأداء، لا يمكن الفصل بينهما، بحيث يمكن ملاحظة الموهبة في الوقت الحاضر من خلال الأداء العالي، ويفترض أن تكون قابلة للنقل بدرجة كبيرة من مؤسسة لأخرى، لأنها موضوع حرب تهدف إلى احتكارها.

يؤكد (قريشي، عامر، غريال، و سليخ، 2019، صفحة 64) على أنه بالرغم من اختلاف التعاريف المقترحة للموهبة إلا أن أغلبها يتفق على أن "الموهبة هي جملة الصفات والسمات والإمكانات والقدرات النادرة التي يتمتع بها الأفراد والموارد البشرية بصفة عامة، والتي إن امتلكتها إحدى منظمات الأعمال تكسب منها قيمة مضافة في أدائها، مما يشكل لها ميزة تنافسية"، وغالبا ما يستخدم مصطلح "إدارة المواهب" للتأكيد على الأهمية الاستراتيجية لممارسات الموارد البشرية القوية في منظمات الأعمال (Nilsson & Ellstrom, 2012, p. 30). وتنبع أهمية إدارة المواهب حسب (عفافنة و عثمانى، 2021، صفحة 13) من معدل الربح المسجل في المنظمات التي استخدمت ممارسات إدارة المواهب لمدة خمس سنوات، حيث يزيد معدل الربح بنسبة 20% عن المنظمات التي لم تستخدمها، كما وتشير دراسات ماكينزي إلى أن ما يميز المنظمات عالية الأداء عن البقية هو عواملها الموجهة للمواهب والحصول على أفضل المواهب، بالإضافة إلى دورها الكبير في الحصول على الميزة التنافسية وتحقيق عدة أهداف استراتيجية، أبرزها خلق فرص عمل وتوفير مناخ مناسب يساعد المواهب على إظهار أفضل أداء.

4.2. إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية: ما بين التشابه والاختلاف

يعد موضوع إدارة المواهب مجالاً ثابتاً ذو أهمية متزايدة، ومع ذلك لا يوجد تقارب في آراء العلماء والباحثين فيما يتعلق بتعريفها الموضوعي. إلا أنه يشير (Nauelleau, 2015) إلى وجود ثلاث مواضيع بحثية رئيسية تهيمن على أدبيات إدارة المواهب، يسعى الأول إلى تحديد مفهوم "الموهبة" التي تفتقر إلى تعريف موحد وواضح (كما سبق وأشرنا إليه سابقاً)، إضافة إلى الهشاشة التجريبية لإطارها المفاهيمي. بينما يتعلق الثاني بالنتائج المتوقعة من إدارة المواهب من حيث الدافعية والالتزام والثقة ورفاهية الأفراد، ومن حيث الأداء والتنافسية التنظيمية كذلك. أما الموضوع الأخير فيركز على الاهتمام بممارسات واستراتيجيات إدارة المواهب، أي تلك الممارسات المتعلقة بجذب المواهب، تطويرها، والاحتفاظ بها. وبشكل عام، فإن أنشطة إدارة المواهب تستمد فلسفتها من إدارة الموارد البشرية، فهل هذا يعني أن إدارة المواهب هي نفسها إدارة الموارد البشرية وأن الفرق الوحيد بينها هو في التسمية، أم أنها تتعداها؟.

نلاحظ من خلال إلقاء نظرة عامة واسعة على الأدبيات المتاحة، أن التعريف الحالي -وفقاً للأدبيات الحالية- لم ينجح في تطوير تمييز واضح بين إدارة المواهب والوظائف الفرعية الأخرى لإدارة الموارد البشرية، خصوصاً عند استخدام عدد من المصطلحات المختلفة للإشارة للموهبة، وهو ما يثير مشاكل مفاهيمية إضافية. وعموماً، يؤدي المنظور الشامل أو العام لإدارة المواهب إلى طريقة إدارة تنطبق على جميع الموظفين، مما يعزز الشعور بعدم التمييز بين إدارة المواهب وطرق إدارة الموارد البشرية التقليدية. وعلى العكس من ذلك، يتطلب المنظور الحصري لإدارة المواهب وضع إدارة متميزة يمكنها استخدام نفس أدوات إدارة الموارد البشرية، ولكنها تقتصر على عدد محدد من الموظفين الموهوبين. هذا النقص في التمايز بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب هو بالتالي موضوع الكثير من النقاش في المجتمع العلمي.

يعتبر البعض أن إدارة المواهب ليست سوى قناع متطور لممارسات الموارد البشرية التقليدية (من تخطيط للقوى العاملة، خطة التعاقب وتسيير المسارات المهنية، تطوير الموظفين... إلخ)، بينما يعتقد البعض الآخر أنه منظور مبتكر، يعتمد على "عقلية" حيث الموهبة هي مفتاح التنافسية التنظيمية. وتتفق معظم الأعمال على هذا النهج الأخير ذو الطبيعة الحصرية، وتعرف إدارة المواهب من خلال هذا المنظور على أنها "الأنشطة والسيرورات التي تتضمن تحديداً منهجياً للمناصب المفتاحية التي تساهم بشكل مختلف في ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، لتطوير "تجمع" من المواهب ومن الإمكانيات العالية وعناصر ذوي أداء عالي لتقلد هذه المناصب (أو تأدية الأدوار)، وتطوير هيكل موارد بشرية متميز لتسهيل ملء الوظائف بالعناصر الكفوة، ولضمان التزامهم المستمر مع المنظمة" (Collings & Mellahi, 2009, p. 304)، فنقطة البداية هنا حسب المؤلفين، هي تحديد المناصب المفتاحية أو الأدوار الحاسمة في المنظمة، بدلاً من تحديد الأفراد الموهوبين.

ويؤكد هذا التعريف على البعد الاستراتيجي لممارسات إدارة المواهب، من خلال التمييز بين الأدوار الاستراتيجية وغير الاستراتيجية في المنظمة، مما يسمح بتنفيذ بني متميزة لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم تبني الإدارة الكلاسيكية للموارد البشرية لتسيير الوظائف والكفاءات غير الاستراتيجية، وإدارة المواهب لتسيير المناصب والمواهب الاستراتيجية (Nauelleau, 2015).

وهو ما يتوافق ضمناً مع ما اقترحه (Dejoux & Thévenet, 2015)، حيث يقولان أنه "يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية من خلال جانبيين متكاملين، يشير الأول إلى "مقاربة وظيفية" والذي يفسر تنفيذ سيرورات إدارة الموارد البشرية من توظيف، تقييم، تعويضات وإدارة كشوف الأجور، التدريب، العلاقات الاجتماعية، نظام معلومات الموارد البشرية، تسيير المسارات المهنية والأداء الاجتماعي... إلخ. أما الجانب الثاني فيشير إلى "مقاربة سلوكية" يركز على فهم آليات التحفيز، الإبداع

تتمين الخبرة ومشاركة كفاءات الأفراد مع الجماعات داخل المنظمة. مع مراعاة هذين الجانبين، لابد من إدارة الموارد البشرية التحكم في نقاط القوة والضعف الخاصة بالميكانيزمات المستخدمة وتعزيز اعتمادها من طرف الموظفين. ويعتبر إعداد هذا التوقع وتنفيذه من بين المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، بغض النظر عن الأنماط الماناجيرية المعتمدة". والتحدي الذي تواجهه وظيفة إدارة الموارد البشرية ضمن منطق إدارة المواهب هو "التركيز على المواهب الفريدة لكل موظف والتركيز أيضا على الطريقة الصحيحة لتحويل هذه المواهب وترجمتها إلى أداء مستديم" (BUCKINGHAM & VOSBURGH, 2001, p. 18).

وتختلف إدارة المواهب عن إدارة الموارد البشرية من حيث عدة مجالات، يبرزها (العمارات، 2022) في النقاط التالية:

❖ التوظيف والتدريب والاحتفاظ: فقد كان يتمركز سابقا في إدارة الموارد البشرية، حيث هذه الأنشطة هي في صميم مسؤولية هذا القسم فقط، ففي إدارة المواهب، العديد من هذه المهام يتم مشاركتها مع مديري الخطوط الأمامية والذين يقودون العملية؛

❖ إدارة الموارد البشرية لديها نطاق أوسع من إدارة المواهب: حيث يعتبر البعض إدارة المواهب مكون من مكونات إدارة الموارد البشرية تعنى بإدارة وتطوير الموظفين؛

❖ إدارة الموارد البشرية تعزز التجزئة والانفراد، فيما تعزز إدارة الموارد البشرية المساواة: فإدارة المواهب تختلف جذريا عن إدارة الموارد البشرية في أن الأخيرة تعامل كل موظف بطريقة مماثلة وتحاول تجنب التمييز في تخصيص موارد المنظمة، في حين تعامل إدارة المواهب بعض الموظفين "الموهوبين" بشكل مختلف وتولي اهتماما كبيرا لهم؛

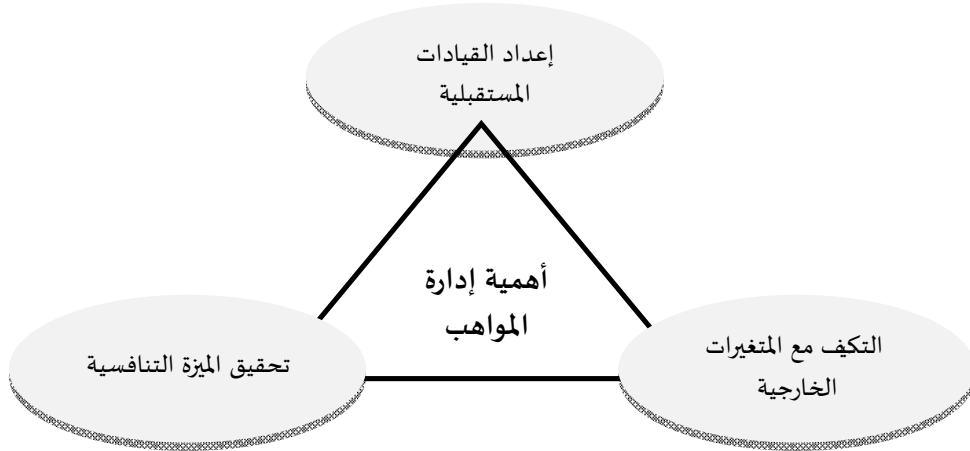
❖ إدارة المواهب عبارة عن استراتيجيات متكاملة، أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي الكفاءات المطلوبة، وغالبا ما يعكسها وجود خطة على المدى الطويل مرتبطة بشكل وثيق مع الأهداف العامة للمنظمة، بينما إدارة الموارد البشرية أكثر تكتيكية.

كما واتفق أغلب المفكرين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية على أن كل منظمة تحتاج إلى تطوير منظورها الخاص لإدارة المواهب وفقا لاستراتيجية المنظمة ووفقا لبيئتها التنافسية، فلا وجود لنموذج مثالي لإدارة المواهب. ونموذج إدارة المواهب لا يحل محل النماذج الأخرى، بل هو نموذج في طور الظهور ويتكيف مع مواقف مميزة معينة، حيث المزايا التنافسية تكون مؤقتة وسريعة الزوال، بفعل التعقيد داخل منظمات الأعمال، تحت ضغط المنافسة المفرطة، وهو ما يؤدي بدوره إلى التشكيك في الوضع التنافسي باستمرار. فإدخال نموذج إدارة المواهب في إدارة الموارد البشرية يسمح بتطوير نماذج قابلة للتطبيق على أرض الواقع في مواقف وحالات معينة، وتطور وتحول السياق (المنافسة المفرطة، التطور السريع للتكنولوجيا، عدم موثوقية التنبؤات... إلخ) هو الذي دفع بمنظمات الأعمال لتبني نموذج إدارة المواهب، غير أن هذا التطور في السياق قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحول كل منظمات الأعمال على اختلاف أحجامها ونشاطها، إلى نموذج إدارة المواهب وبعبارة أخرى، نموذج إدارة المواهب لا يعد تطورا حتميا تمر به جميع منظمات الأعمال.

وتؤكد دراسة (Djema & Cherfouh, 2012) أن إدارة المواهب لا تهتم بجميع الأفراد العاملين بالمنظمة، ولا كل المنظمات، وإنما تتولد من تلاقي المواقف الصعبة والحرجة مع الشخصيات الاستثنائية. ومن بين الصناعات المعنية بإدارة المواهب هناك على وجه الخصوص تلك الصناعات المتميزة بالابتكار والإبداع الدائم وتستعمل التكنولوجيات الحديثة (كصناعة الهواتف الذكية)، أو تلك التي تستمد منتجاتها مباشرة من تامين البحث (كصناعة الأدوية)، وتظهر دراسة (قريشي وبوقفة، 2019) أن أهمية إدارة المواهب تبرز بصفها محرك للميزة التنافسية داخل القطاعات عالية الاستثمار في مواردها

البشرية، من خلال تلبية حاجات الموهوبين وتنمية كفاءاتهم وقدراتهم، وبذلك سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والشكل (1) يوضح ذلك:

الشكل 1: أهمية إدارة المواهب بالنسبة لمنظمة الأعمال



المصدر: هاجر قريشي، وأحلام بوقفة. (30 جوان، 2019). إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال - نماذج عالمية. - المنهل الاقتصادي، (1)2، 249-266، ص 252.

- ❖ إعداد القيادات المستقبلية، تكمن أهمية إدارة المواهب في تمكين المنظمات من بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والاستراتيجية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتهديدات الخارجية؛
 - ❖ التكيف مع التغيرات الخارجية حيث تسمح إدارة المواهب بالتكيف بصورة صحيحة مع التحديات الخارجية فالمنظمة بذلك ستحاول تجنب تهديد محتمل في المستقبل أو الاستفادة من فرصة مستقبلية محتملة بالإضافة إلى تزويدها للمعلومات والتقنيات اللازمة للتخطيط المستقبلي لنمو المنظمة وتحسين إنتاجيتها؛
 - ❖ تحقيق الميزة التنافسية من خلال تأسيس النظم والعمليات الداخلية الموجهة للمواهب النادرة التي تمتلك المعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، وهو ما يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف استيراد العنصر البشري من خارج المنظمة، كما أنه يوفر الوقت والجهد اللازمين لإدماج الملتحقين الجدد في بيئة العمل الجديدة. وكذلك من خلال بناء فرق عمل مكونة من أفراد موهوبين، لحل مشاكل محددة أو لسد نقاط ضعف معينة داخل الأقسام الحيوية بالمنظمة.
3. تجربة دانون في الصين لإدارة المواهب:

يؤكد (Dejoux & Thévenet, 2015) أن سوق المواهب يتحول -لا محالة- من الولايات المتحدة الأمريكية إلى آسيا، فهل مستقبل المواهب -عالمياً- أصبح آسيوي؟ إن الشركات الأمريكية التي تواجه نقصاً في المهندسين تتجه إلى الصين والهند بشكل متزايد، فعلى عكس الظروف الاقتصادية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تعد آسيا والأسواق الناشئة، مصادر نمو للعديد من الشركات متعددة الجنسيات في الغرب. وتوضح بعض الدراسات أن عدد الشركات التي تستثمر لسنوات في آسيا أصبحت آسيا اليوم في صميم أعمالها، حيث يتطلب النجاح في اقتحام هذا السوق، فهم إدارة الأعمال والموارد البشرية جيداً (Dejoux, 2013).

1.3. إدارة المواهب في الصين:

تطور مفهوم ونطاق إدارة المواهب جنباً إلى جنب مع تحول الصين من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد موجه، حيث شهدت الصين بعد شروعها في سياسة "الباب المفتوح-Open door" في سنوات السبعينيات، نمواً اقتصادياً كبيراً منذ ما

يقارب ثلاثة عقود، حيث أصبحت الدولة الأكثر شعبية في العالم من حيث وجهة الاستثمار الأجنبي المباشر منذ سنة 2002. وكانت الصين خلال سنتي 2008-2009، من بين الدول القليلة التي حافظت على نموها الاقتصادي بالرغم من الأزمات المالية العالمية التي واجهتها باقي دول العالم. وأصبحت الصين في عام 2011 أكبر اقتصاد في العالم وحافظت على هيمنتها كدولة مصنعة عالمية. كما غزت الشركات المتعددة الجنسيات كبرى المدن الصينية لعمالتها المؤهلة وانخفاض تكلفتها ولاقتصادها المتميز بالنمو السريع ولأسواقها الاستهلاكية. وصاحبت هاته الإصلاحات الاقتصادية الحيوية التي عرفتها الصين تغييرات أخرى إيجابية في السوق واسعة النطاق، لا سيما في إدارة الأعمال عموماً وإدارة المواهب خصوصاً، حيث بات جذب المواهب الصينية وتطويرها والاحتفاظ بها من بين مفاتيح النجاح الأساسية.

لابد للإشارة إلى أن القطاع الخاص في الصين كان شبه معدوم، وبالكاد موجود، قبل السبعينات، وكانت معظم الموارد البشرية تعمل بالقطاع العام، ومن بين مظاهر الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الصين، التوسع السريع للقطاع الخاص، حيث بلغ عدد العمال والموظفين العاملين في القطاع الخاص أكثر من 112 مليون عامل في عام 2012 (Chen, Chan, 2012) (Gao, & Yu, 2015)، وأصبحت المنظمات الحكومية تواجه نقصاً في المواهب نظراً لانخفاض الأجور والتعويضات مقارنة بالقطاع الخاص، حيث شهد هذا الأخير زيادة كبيرة وسريعة في تكاليف الموارد البشرية نظراً لتزايد الأجور، وهو يعد من بين أكبر تحديات إدارة الموارد البشرية التي تواجهها الصين، حيث تشير الإحصائيات إلى أن متوسط الأجر في الصين قد ارتفع بنسبة 10-15% كل سنة، مما يعني توقع مضاعفة المستوى الحالي للأجور خلال السنوات القليلة القادمة، خصوصاً مع ارتفاع تكلفة الضمان الاجتماعي وزيادة حقوق الموظفين. حيث يتمتع الجيل الحالي بأكثر قدر ممكن من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية مقارنة بالجيل السابق، فالموظفين الجدد (أي المتخرجين حديثاً) يطمحون للحصول على مناصب إدارية في سن مبكر، ومنه فإن معظم المديرين هم من الشباب بخبرة أقل مقارنة بنظائرهم في البلدان المتقدمة. فهؤلاء الشباب (جيل الانترنت والتكنولوجيا) سيحلون محل الموظفين السابقين (جيل الحروب والثورات الثقافية) باعتبارهم يتحلون بروح الإبداع والابتكار، غير أنهم يفتقرون للخبرة والتدريب الكافي للعمل (Saddozai, Hui, Akram, Khan, & Memon, 2017)، لذلك فإن التحدي الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية في الصين هو المرونة، فلا بد لها أن تتكيف مع الاحتياجات المحددة لمختلف الموظفين (الجيل القديم والجديد) والاستفادة من كليهما.

تعد إدارة المواهب في الصين موضوع قيد البحث ولا زالت تحتاج لاستكشاف، حيث وجد الباحثون أن الفجوة في الصين بين عرض الموظفين وطلبهم واسعة، بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بالمرشحين القادرين على الانتقال إلى مناصب قيادية عليا (Ready, Hill, & Conger, 2008). علاوة على ذلك، تقول (Dejoux, 2013) أن سياسة الطفل الواحد في الصين قد خلقت جيلاً شاباً من الأباطرة الصغار، الذي قد يدركون بشكل خاطئ التعليقات التي يتلقونها لمساعدتهم على التطور لذلك تتطلب إدارة هذا الجيل اهتماماً خاصاً، إلى جانب بعض السلوكيات الخاصة بالصينيين، كانخفاض ولائهم للشركات متعددة الجنسيات مقابل المؤسسات المحلية لعدم فعالية حزم التوظيف والتحفيز ونقص فرص النمو الوظيفي السريع، أو قناعة بعض الصينيين الموهوبين بفرص النجاح في ريادة الأعمال، ويمثل هذا التحول في السلوك للمواهب الصينية تحدياً للشركات متعددة الجنسيات، والتي تحتاج إلى إعادة النظر في طريقتها التقليدية في إدارة الموارد البشرية وإيجاد وسائل حديثة لتلبية متطلبات المواهب الصينية لمواجهة صعوبة جذب واستقطاب الصينيين والاحتفاظ بهم.

2.3. تجربة مجموعة دانون في الصين:

دانون هي شركة غذائية عالمية رائدة، مهمتها "توفير الصحة من خلال الطعام لأكبر عدد ممكن من الناس"، وهي من بين أسرع شركات الأغذية نمواً حول العالم، تستهدف الشركة الأطفال، الشباب والكبار في أكثر من 120 دولة في خمس قارات، من خلال عرض مجموعة عريضة من المنتجات الغذائية في آسيا: المياه المعدنية في إندونيسيا، الحليب في الصين الزبادي في تايلاند... إلخ، وحقق مبيعات تجاوزت 23 مليار دولار أمريكي، كان أكثر من نصفها من الأسواق الناشئة. أصبحت الأسواق الجديدة محرك النمو لمجموعة دانون، حيث ارتفعت مبيعاتها بنسبة 20% في روسيا، الولايات المتحدة والبرازيل. ومن بين الدول الأخرى التي ساهمت في الشكل الجغرافي الجديد لشركة دانون المكسيك، الأرجنتين، جنوب إفريقيا، المملكة العربية السعودية والصين، حيث تضاعفت المبيعات سنة 2010 وبلغ معدل النمو أكثر من 20%. وأصبحت آسيا في عام 2012، أحد المحركات الرئيسية لنمو الأعمال بالنسبة لدانون، حيث مثلت المنطقة 14% من مبيعات المجموعة وما يقارب 50% من نمو المجموعة وذلك خلال سنة 2010، ولأول مرة في سنة 2011، استحوذت الأسواق الناشئة -خصوصاً آسيا- على 50% من أعمال المجموعة، ولدعم هذا النمو الكبير، لا بد للشركة من تطوير نهج لإدارة المواهب في آسيا، من خلال تعزيز علامة صاحب العمل باعتبار آسيا سوق رئيسي والصين هي محركها.

دخلت دانون السوق الصيني سنة 1987 من خلال تطوير نشاطها التجاري للزبادي، ثم وسعت نشاطها في أواخر التسعينات لتشمل المشروبات والبيرة، الصلصات والبسكويت، وبحلول العقد الماضي، تم التخلص من بعض الأعمال التجارية لعدم توافقها مع هويتها، والتنسيق مع التركيز الجديد للمجموعة على المنتجات الصحية، ولما كابة النمو المذهل للمبيعات، فإن دانون بحاجة إلى المزيد من المواهب للحفاظ على تطور الأعمال بالصين، مثلها مثل باقي الشركات المتعددة الجنسيات العاملة بالمنطقة، تواجه مجموعة دانون صراعاً كبيراً للعثور على أفضل المواهب والاحتفاظ بهم لدعم نموها المستقبلي.

تواجه المجموعة جملة من الصعوبات فيما يخص الاحتفاظ بالشباب الآسيويين وجذبهم للعمل في وحداتها التشغيلية المختلفة، من بين هذه الصعوبات نذكر (Dejoux, 2013):

❖ ارتفاع معدل دوران العمل في آسيا مقارنة بما هو عليه في أوروبا، بحيث ينتقل الأفراد من مؤسسة لأخرى بسهولة حسب العروض المقترحة؛

❖ معدل تناقص مرتفع للموارد البشرية (أكثر من 16% عام 2011)، حيث شهدت مجموعة دانون أعلى معدل تناقص المديرين في الصين، وهي ضعف معدل إندونيسيا، لذلك تخطط المجموعة لخلق ما يقارب 5500 فرصة عمل في البلاد عبر وظائف مختلفة (التسويق، الطب، التصنيع، التمويل...) وعلى مستويات مختلفة؛

❖ ندرة المواهب الآسيوية لتلبية متطلبات السنوات الموالية (تتطلب دانون 1300 مدير في الصين بحلول سنة 2015)، حيث ستظهر الحاجة للمديرين لشغل مناصب إدارية جديدة ولترقية المديرين الحاليين؛

❖ تزايد عدد المغتربين بالشركة في الصين، حيث تعد تقليل نسبة المغتربين في عملياتها أحد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية لشركة دانون، حيث تهدف لتخفيض نسبة المغتربين من 40% إلى 20% من أجل اقتحام السوق والاعتماد على السكان المحليين لمعرفةهم بالموردين والمستهلكين والشركاء، وكذلك لتخفيض من تكاليف التنقل الدولي.

من أجل مواجهة هذه التحديات التي فرضتها الأسواق الصينية، تحتاج دانون إلى بناء برنامج لإدارة المواهب في الصين والبحث في سبل جذب المواهب الشابة وتطوير الموظفين الموجودين حالياً في المجموعة والاحتفاظ بهم. وأي خطة استراتيجية

لإدارة المواهب يجب أن تعمل على تحفيز المبادرات المحلية وإشراك اللاعبين الأساسيين، وذلك من خلال ضمان سرعة وجودة التوظيف، تصميم أحسن لخطط التعاقب الوظيفي ونشر ثقافة ومعرفة دانون.

3.3. برنامج إدارة المواهب لدانون في الصين-Bo Le:

يعد نهج إدارة المواهب في أوروبا نهج تكميلي لنهج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات (GPEC)، حيث تعد هذه الأخيرة مؤطرة بموجب القانون مع إمكانية عقد الاتفاقيات، فهو نهج استراتيجي للموارد البشرية يسمح بالتنبؤ بمهن وكفاءات الغد بحيث تتناسب مع احتياجات المنظمة. وقد تم استكمال هذا النهج من خلال إدارة المواهب، باعتبار هذا الأخير يسمح بالتركيز على كل فرد ومحاولة خلق إدارة جزئية (Micro-management) متفردة وخاصة بكل فرد على حدى، وكيفية خلقه لقيمة مضافة فريدة وكيف يمكن للمنظمة أن تستفيد من هذه القيمة. أما في آسيا، فإن الأمر مختلف تماما، لأن منظمات الأعمال تنشط في بيئات أكثر نموا، لذلك هناك ما سمي بـ "الحرب على المواهب"، بحيث يتم مطاردة الشباب المتخرجين من الجامعات، فجميع الشركات المتعددة الجنسيات تبحث عنهم، الأجنبية منها والمحلية، وهناك معركة حقيقية لحرب المواهب بحيث يترك الأمر لأعلى مزايده، وهو ما أدى إلى تطوير استراتيجيات لجذب وتحديد الأفضل أي الموهوبين.

قامت مجموعة دانون بوضع برنامج لإدارة المواهب في الصين سنة 2010 سمي بـ "BO LE" والذي يشير إلى "إله الخيول" في الأساطير الصينية، والذي يملك قدرة التعرف على أفضل الخيول من بين الآلاف، ويستخدم هذا التعبير في الوقت الحاضر لوصف الشخص الذي لديه القدرة على اكتشاف المواهب وتنميتها، لذا فهو رمز قوي للدلالة على هدف المنظمة بأكملها للوصول إلى الهدف المتفق عليه. وتعود جذور هذا البرنامج إلى مجموعة مواهب دانون بقيادة آسيا، والتي كشفت أن دانون لم تكتسب ما يكفي من المواهب لتحقيق طموحها في النمو المستدام بالمنطقة وهو ما يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة بهدف تطوير هدف مشترك لمعالجة هذه القضية بطريقة تعاونية. حيث تم إنشاء فريق متعدد الأقسام متعدد البلدان ومتعدد الوظائف، يمثل دانون في آسيا، ويلعب الفريق دورا مزدوجا، وهو المشاركة في بناء البرنامج بناء على المعلومات المجمعة، والعمل كوكلاء تغيير داخل منظماتهم المحلية لتحقيق "BO LE"، وبناء عليه، يتم تصميم خرائط لضمان تسريع تنمية الأفراد في جميع وحدات الأعمال الاستراتيجية في جميع أنحاء المنطقة، حيث تعد التدفقات الرئيسية الثلاث للبرنامج (الجذب، التطوير والاحتفاظ) أساس هذه الخرائط (Dejoux, 2013):

المحور الأول هو الجاذبية، فمن أجل جذب المواهب الصينية الشابة، قامت دانون بتعزيز صورة علامة أصحاب العمل-employer-branding image، فموضوع تعزيز علامة صاحب العمل من المواضيع المهمة باعتباره يؤثر على إدارة المواهب، ففي ظل منطلق "الجذب"، تسعى منظمة الأعمال أن تكون صورة إيجابية، وأن يكون لها صدى كبير عبر مواقع وشبكات التواصل الاجتماعي، وما يهم المؤسسة عموما هو أنه يمكن للموهبة أن تظهر وأن تتطور داخلها، لذلك هناك صلة وثيقة جدا بين إدارة المواهب وعلامة صاحب العمل. وفي هذا الصدد، قامت مجموعة دانون بالاعتماد على ما سمته بـ "le DANONE way" أي طريقة دانون، وهو مجموعة من المبادئ التي طبقتها دانون على مدى السنوات القليلة الماضية على المسؤولية الاجتماعية، وحاولت تعزيز هذه المبادئ خارجيا. فمثلا، قامت دانون بعقد شراكات قوية مع الجامعات، وأضافت وظائف جديدة كإمكانية المشاركة المسابقات، طورت دانون ألعابا جادة، وتقتصر إحداها "لعبة Trust Business" أن الداخلين الجدد المهتمين بالعلامة التجارية يمكنهم طرح أسئلتهم من خلال الدردشة أو أدوات أخرى إلى المديرين، وهو ما أدى إلى إنشاء علاقة تبادل متينة.

وفي محور تطوير المواهب الصينية الشابة، فقد اعتمدت دانون على فكرة تطوير الكفاءات والمهارات الفنية والقيادية، وصممت برامج إدارة تدريب متينة. الهدف منها هو إعداد المتدربين ليصبحوا مديرين في غضون ثلاث سنوات، يتم تجنيد المتدربين عبر لعبة Trust Business والتأكد من أن الدمج في المناصب الجديدة يتم بطريقة عملية مع المتابعة في كل المراحل، كما تعتمد دانون على برنامج لمراجعة أداء المواهب وتحديد احتياجاتهم التنموية وتطوير خطط التعلم لتعزيز حياتهم المهنية. إضافة إلى برنامج تبادل المواهب، والذي وفر فرصا للتنقل من ألمانيا والصين وإندونيسيا، كما وتم تصميم وتنفيذ برنامج النقد المؤجل، وهو نظام منح يهدف إلى منح حوافز للموظفين للوصول إلى أهدافهم والبقاء في دانون. إضافة إلى فكرة إدارة الحركة بشكل مختلف من خلال تعزيز التنمية الداخلية والتنقل الدولي لموظفيها مع اقتراح نطاق مناسب للفرص الوظيفية على المدى المتوسط والطويل.

وأخيرا محور الاحتفاظ بالمواهب الصينية الشابة، يمكن عرض برنامج Dan'cares، وهي مبادرة عالمية للمجموعة والتي تهدف إلى ضمان استفادة جميع موظفيها من التأمين الصحي للقضايا الصحية الرئيسي، بالإضافة لكونها تشجع العمل الداخلي والعمليات المشتركة، وتوفر حزم التعويضات والمزايا، كما وتدعم التعليم المستمر، فمثلا، قامت دانون سنة 2009 بدعم أدوات تكنولوجيا المعلومات والعمل الداخلي من خلال نشر Dan 2.0، وهو برنامج يروج لثقافة الشبكات والتعاون المشترك بهدف تشارك المعرفة بين الموظفين، كما تلعب حزم التعويضات والمزايا دورا مهما في الاحتفاظ بالمواهب، خصوصا مع معدل دوران عمل مرتفع نسبيا، قررت دانون زيادة الرواتب في المستوى المتوسط. لذلك فإن برنامج Dan'cares يعتمد كأداة للجذب بقدر ما هو للاحتفاظ.

4. خاتمة:

عرفت إدارة الموارد البشرية عموما في بدايتها بيئة متجانسة وغير متميزة، بحيث كانت تميل الإدارة آنذاك إلى التوحيد. خلال سنوات الثمانينات، ارتكزت رؤية إدارة الموارد البشرية على مناهج التمايز المبنية على الموارد والكفاءات المتميزة. أما في السياق الحديث، فتوجهت إدارة الموارد البشرية إلى التمييز الفردي المبني على انفراد الأفراد، أي الانفراد بالموهبة. وعلى هذا الأساس، أصبحت الميزة التنافسية تعتمد بشكل خاص على الموهبة والإبداع والابتكار والاندماج الفردي في شبكة معينة، وبالرغم من المستوى العالي من الاهتمام بمفهوم إدارة المواهب على مدار العقدين الماضيين، إلا أن هذا المفهوم لا يزال ضعيف التعريف نسبيا ويفتقر إلى الأساس النظري، حيث تشير هذه المراجعة للمجموعة الحالية من الأدبيات المتوفرة، إلى أنه من وجهة نظر نظرية، فإن مجال إدارة المواهب لا يزال في مهده قيد الإنشاء، وجاء هذا المقال كمساهمة متواضعة لمحاولة تقديم حوصلة للتعريف المقترحة من طرف مختلف المفكرين وتوفير إطار نظري ومفاهيمي يمكن أن يساعد الباحثين المستقبليين في جهودهم البحثية في هذا المجال. وقد خلصت هذه الدراسة بجملة من النتائج، نذكر أهمها فيما يلي:

- ❖ يعد موضوع الموهبة وإدارة المواهب المفتاح الأساسي لنجاح منظمات الأعمال في العصر الحالي، ويؤكد أغلب الباحثين في المجال أن مصطلح الموهبة لا يزال غامض لكون هذه الأخيرة تختلف في مضامينها من فرد لآخر، وأن هذا المفهوم لا يزال في طور النمو والنضوج، ولا بد من التمييز بينها وبين مختلف المفاهيم ذات العلاقة للتعامل معها؛
- ❖ هناك اختلاف بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية، فإدارة المواهب هي ذات طبيعة حصرية، مبنية على الانفراد وذلك من خلال تحديد المناصب المفتاحية وتصميم وتنفيذ بنى متميزة لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم تبني الإدارة التقليدية لتسيير الوظائف والكفاءات غير الاستراتيجية، وتبني إدارة المواهب لتسيير الوظائف والمواهب الاستراتيجية؛

- ❖ تواجه إدارة الموارد البشرية تحدي كبير في ظل إدارة مبنية على المواهب، يتمثل التحدي في ترجمة وتحويل هاته المواهب إلى أداء مستديم؛
- ❖ بالنسبة للتجربة الصينية لدانون، قامت هذه الأخيرة بتنفيذ برنامج إدارة المواهب Bo Le لمواجهة مشكلة تطوير الأعمال التجارية في الصين، بهدف تحويل هيكل الموارد البشرية وجذب المواهب الصينية الشابة، تطويرها والاحتفاظ بها؛
- ❖ نظرا للنجاح الكبير الذي عرفه برنامج Bo Le، فقد تم تمديده ليصبح برنامجا إقليميا لإدارة المواهب الآسيوية باعتباره يركز على تسريع بناء تجمع المواهب في السوق الآسيوي الضخم وسريع النمو، وباعتباره أيضا يضمن تطوير المواهب للحفاظ على هذا النمو السريع في المنطقة.
- على ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن طرح بعض التوصيات، نوجزها في النقاط التالية:
- ❖ ضرورة تطوير تعريف موحد لإدارة المواهب والمواهب على حد سواء، من أجل فهم مشترك لكل من العمل الأكاديمي حول الموضوع ومشاركته العلمية في عالم الأعمال؛
- ❖ على منظمات الأعمال الناجحة العمل على تحديد مفهوم إدارة المواهب على المستوى التجريبي، بشكل دقيق وواضح من خلال اقتراح بعض الإجراءات والطرق الكفيلة باستخدام المهوبة في وضعيات مهنية مختلفة، وذلك للاستفادة من تجاربها في المجال، وضمان نجاح استراتيجيات وسياسات إدارة المواهب؛
- ❖ العمل على جذب المواهب من خلال جملة من الاستراتيجيات، يمكن الاستفادة من تجربة دانون في هذا المجال من خلال سياسة "le DANONE way" التي انتهجتها المجموعة لمحاولة تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية لتعزيز العلاقة بين الموظفين فيما بينهم من جهة، وبين الموظف ومسؤوليه من جهة أخرى، وبذلك إنشاء علاقات تبادل متينة وتنمية روح الانتماء لديهم.
- ❖ دعم جهود تنمية وتطوير كفاءات الأفراد من خلال إكسابهم معارف جديدة لتحويل تلك الكفاءات إلى مواهب مستقبلية، التي ستساعد منظمة الأعمال على مواجهة تحديات البيئة الخارجية وتساعد أيضا على إثراء سلوكياتهم تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. والاعتماد على تقييم واثمين الكفاءات والمواهب من أجل تحديد احتياجاتهم التنموية وتطوير خطط التعلم لتعزيز حياتهم المهنية.

6. قائمة المراجع:

1. BESSEYRE DES HORTS, C.-H. (2018). Pour un management responsable des talents. Dans J.-M. PERETTI, J.-M. PLANE, A. SCOUARNEC, & M. THEVENET, Une vision des ressources humaines sans frontières: Mélanges en l'honneur de Jacques Igalents (pp. 39-49). Paris: EMS Editions.
2. BOUDREAU, J., & RAMSTAD, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability : A new HR decision science paradigm for a new strategy definition . Human Resource Management, 44(2), 129-136.
3. BOUDREAU, J., & RAMSTAD, P. (2007). Beyond HR: the new science of human capital. Harvard Business School Press.
4. BOURNOIS, F., & ROUSSILLON, S. (1998). Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel. Paris: Éditions d'Organisation.
5. BOURNOIS, F., & ROUSSILLON, S. (1999). Préparer les dirigeants de demain. Paris: Edition d'Organisation.
6. BUCKINGHAM, M., & VOSBURGH, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent. Human Resource Planing, 4(24), 17-23.
7. CAPPELLI, P. (2008). Talent on demand. Boston: Harvard Business Review Press.
8. Chen, L., Chan, H., Gao, J., & Yu, J. (2015). Party Management of Talent: Building a Party-led, Merit-based Talent Market in China. Australian Journal of Public Administration, 7(3), 298-311.

9. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
10. D'ARMAGNAC, S., KLARSFELD, A., & MARTIGNON, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. @GRH(20), 9-41.
11. Dejoux, C. (2013). Talent management and leadership program at Danone China. 24ème conférence AGRH (pp. 1-15). Paris: HAL. Récupéré sur <https://shs.hal.science/halshs-02103983/document>
12. DEJOUX, C., & THEVENET, M. (2012). Talent Management. Paris: Dunod.
13. Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). La gestion des talents (éd. 2 eme). Paris: Dunod.
14. Djema, H., & Cherfouh, M. (2012). Le management des talents pour faire face à la guerre des talents. *la revue des sciences commerciales*, 11(2), 73-91.
15. DORIS, S., & MATTHEW, G. (2007). Building tomorrow's talent: a practitioner's guide to latent management and succession planning. Bloomington: Authorhouse.
16. Janand, A., Guettiche, F., & Cloët, H. (2016). Le management « européen » des talents : au-delà des typologies existantes. *Revue de gestion des ressources humaines*(99), 45-61.
17. Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Management des talents. Paris: Vuibert.
18. MIRALLES, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management? *Management & Avenir*(11), 29-42.
19. Naulleau, M. (2015). Elaboration d'une stratégie de management du talent : quelques conditions de réussite illustrées par une recherche-action. *Finance Controle Stratégie*, 13(3).
20. Nilsson, S., & Ellstrom, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(01), 26-45.
21. NILSSON, S., & ELLSTROM, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of training and development*, 36(01), 26-45.
22. Peretti, J. M. (2009). Tous talentueux: Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise. Paris: Eyrolles, Edition d'organisation.
23. Ready, D. A., Hill, L. A., & Conger, J. A. (2008). Winning the Race for Talent in Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 86(11), 62-70.
24. ROGER, A., & BOUILLET, D. (2008). Talent et potentiel. Dans J.-M. PERETTI, Tous talentueux: Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise (pp. 33-40). Paris: EYROLLES.
25. Saddozai, S. K., Hui, P., Akram, U., Khan, M. S., & Memon, S. (2017). Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment. *Chinese Management Studies*, 11(3), 538-554.
26. Son, J., Owwon, P., Bae, J., & Ok, C. (2018, Mai). Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 1-29.
27. THEVENET, M. (2009). L'Hyperbole des talents. Dans J.-M. PERETTI, Tous talentueux (pp. 419-425). Paris: Eyrolles, Editions d'organisation.

28. العمارات، ف.م. (2022). استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة. دار الخليج للنشر والتوزيع.
29. عفافنة، أ؛ عثمانى، م. (2021, 12 31). واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية. المنهل الاقتصادي، 4(3)، 24-9.
30. قريشي، م؛ عامر، أ؛ غربال، أ؛ سليخ، ح. (2019). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بيسكرة. آفاق اقتصادية. 54-82.
31. قريشي، ه؛ بوقفة، أ. (2019). جوان 30. (إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال - نماذج عالمية - المنهل الاقتصادي، 2(1) 249-266.
32. مقدود، و. (2015). إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجيتها. معارف، 10(19). 142-127.