

"إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية

بالمؤسسات الجزائرية- اقتراح نموذج -

دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon talents et emploi

Talents management » new prospects towards intelligent
management of human resources

field study in participating institutions in the talents and employment salon

أ . صبيان إيمان

imenesebiane@yahoo.fr

أ/د ثابت وسيلة

Tabet_wassila@yahoo.fr

المخلص:

تعتبر استراتيجيات إدارة المواهب (ال جذب/الاستقطاب، الاحتفاظ، التطوير) من أهم و أحدث توجهات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرائدة، و بالتالي فالمؤسسات الجزائرية مجبرة على مباشرة التفكير و التخطيط لتبني هذه التوجهات خاصة في ظل انفتاحها على المنافسة العالمية. و بهدف التعرف على وضع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية و مدى شروعا في الاستجابة للتوجهات المعاصرة قمنا بدراسة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب فيها، و ذلك عن طريق دراسة ميدانية طبقناها على مجموعة من المؤسسات المشاركة في صالون المواهب و التوظيف و قد خلصت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات المشاركة في هذه الصالونات هي مؤسسات متعددة الجنسيات و هي تقوم بتطبيق أحدث برامج إدارة المواهب رغم وجود كثير من الفجوات و العراقيل على المستويين الداخلي و الخارجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة المواهب، التعاقب الوظيفي، التحفيز، الأداء الوظيفي

Abstract:

Les stratégies de gestion des talents (Attraction/polarisation la rétention, et le développement sont considérés parmi les nouvelles tendances actuelles de

gestion des talents dans les institutions développés, donc, les institutions algériennes sont obligés de commencer à adopter ces tendances, en particulier, dans l'ouverture de ces derniers sur la concurrence mondiale. Et afin d'identifier l'état de la gestion des talents dans les institutions algériennes, et a laide d'une étude sur les entreprises qui participent au salon talents et emploi on a découvert que la majorité des entreprises participants ces des multinationales et ils sont très veille de pratiquer les programmes actuelles de gestion des talents.

Mots clés : stratégie planifications, gestion des talents, planification de succession, motivation, performance.

1- المقدمة:

في ظل التطور المطرد الذي يشهده عالمنا المعاصر يزداد الطلب على النشاط الابتكاري و الإبداعي ، فبات من الضروري على كل منظمة إيجاد قدرات خلاقة موهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة متطلبات السوق المتجددة، لكن هذه المنظمات لا يمكنها استقطاب و توظيف و الاحتفاظ بهذه المواهب إلا من خلال تطبيق برنامج متكامل و متناسق لإدارة المواهب، و هذا فعلا ما بدأت تتجه نحوه المؤسسات الكبرى في الدول المتقدمة، تحديدا بعد دراسة "حرب المواهب" التي قامت بها منظمة ماكينزي **MC kinsey**¹ و التي عالجت أساسيات إدارة المواهب و قواعدها و الأسباب الخلفية التي ساعدت على بروزها كنقص العمالة الماهرة، العولمة التي تفرض المنافسة الشديدة، الأهمية المتزايدة للابتكار في تكاليف الإنتاج...الخ، إن الدراسة التي قامت بها منظمة ماكينزي في 2000م 2001م تطرقت من خلالها إلى مجموعة من التحديات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة بما في ذلك نقص الكفاءات الماهرة و المؤهلة لانجاز المهام المعقدة على الصعيد التنفيذي و حل المشاكل المستعصية على الصعيد الإداري، و كذلك أشارت إلى العولمة التي أصبحت تفرض منافسة شديدة و ضارية، كما تناولت هذه الدراسة الابتكارات الخلاقة التي أصبحت تستخدمها المؤسسات في تخفيض تكاليف الإنتاج و الوصول بأسعار السلع و الخدمات إلى أدنى المستويات و هذا ما شدد أيضا من حدة المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية.²

و على هذا الأساس و من هذا المنطلق برز الاهتمام بإدارة المواهب و بدأت تتبلور نظرياتها و مبادئها باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها و التي تضمن للمؤسسة الاستمرار و النمو.

2- اشكالية الدراسة:

إن هذه التطورات و التوجهات الجديدة تفرض على المؤسسات الجزائرية مواكبتها، خصوصا في ظل انفتاحها على الأسواق العالمية و رفع الحماية الجمركية و تشجيع الاستثمار الأجنبي، فالمنتج الجزائري يجب إن يكون قادرا على منافسة المنتجات الأجنبية و يأخذ حصته المفروضة في السوق و إلا فسوف تفشل المؤسسات الجزائرية و تنهار أمام هذه التحديات المتصاعدة.

و في هذه الورقة البحثية سوف نحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

- ما هو واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية؟
- و يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الإشكاليات سوف نحاول الإجابة عنها في هذه الورقة:
- ما هو واقع تطبيق إستراتيجية الجذب في المؤسسات الجزائرية؟
- ما هو واقع تطبيق إستراتيجية الاحتفاظ في المؤسسات الجزائرية؟
- ما هو واقع تطبيق إستراتيجية التطوير في المؤسسات الجزائرية؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قمنا باستكشاف واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في بعض المؤسسات الجزائرية من خلال الدراسات السابقة، و رصدنا مجموعة من العوائق التي تحول دون التطبيق المتكامل لجميع استراتيجيات إدارة المواهب، و في الأخير اقترحنا نموذج للمراحل التي يمكن من خلالها تطبيق برامج إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية بنجاح.

3- فرضيات الدراسة:

من خلال الاستطلاعات الأولية للدراسات المحلية والتي تناولت دراسة واقع تطبيق برامج ادارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الجزائرية قمنا بافتراض ما يلي:

- يتم تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب المؤسسات الجزائرية لكنها تفتقر إلى التكامل و التجانس بين جميع التطبيقات و المراحل مما يحول دون الوصول إلى النتائج المرجوة.

4- التعريفات الإجرائية:

4-1 الفرق بين الكفاءة العالية و الموهبة:

لكن علميا و نظريا فإن الكفاءات العالية ليست الموهبة فالكفاءة حسب ماديو **Madieu** و كادان **Cadin** "هي مجموعة من المعارف و الجودة المهنية التي تمكن الفرد من حل مشكل قائم" و كذلك عرفها

زريفيان **Zarifian 1999م** الكفاءة هي أخذ المبادرة الشخصية و المسؤولية الفردية نحو الأوضاع المهنية التي تتعلق به" كما يرى **ميرالي Mirallés 2007م** أن "الكفاءة تكتسب بالتعلم و التدريب و هي تقاس بمعدل الأداء المهني".³

أما الموهبة فهي حقا كفاءات فطرية عالية كما يعرفها **بورنوا Bournoi 2007م** المواهب في المؤسسة هم أفراد متميزون و ليسوا بالضرورة مديرين أو قادة لكنهم يقدمون انجازات خارقة للمؤسسة " و كما ترى **ديجوكس و سينيتان Dejoux** الموهوب لديه بطاقة تعريف خاصة تميزه عن غيره، و انجازه يعكس ذاته في عمله، لديه لمسة خاصة تدل عليه، و لا يمكن قياس انجازاته المتميزة بطريقة كمية".⁴

4-2 تعريف إدارة المواهب:

يرى **كل من هنين و فونال Haynin et vonal 2004م** أن " إدارة المواهب هي مجموعة من الممارسات و الوظائف و الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة و المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي " "إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب و التعيين و التنمية و الاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات و المؤهلات التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية و المستقبلية"⁵

كما يعرفها **أوران و سامويل Oran et Samoil 2007م** هي سلسلة من الخطوات الرشيدة و المتمثلة في تحديد المواهب و استقطابها و نشرها و تطويرها"⁶

5- استراتيجيات إدارة المواهب:

5-1 إستراتيجية استقطاب المواهب: تقوم إستراتيجية الاستقطاب على عنصرين أساسيين هما تخطيط المواهب و توزيعها، و سمعة إدارة الموارد البشرية (Tarique & Schuler 2012)⁷، بحيث تقوم عملية تخطيط المواهب على تحديد الاحتياجات الآتية و المستقبلية من المواهب من خلال التحليل الوظيفي (harttig2010¹⁰, lawler2008⁹, hills2009⁹, freedman2009⁸)¹¹، و يتم البحث على المواهب بالتركيز على نوعية الكفاءات (المعرفة، المهارات، القدرات، و السمات الشخصية)، أما سمعة الموارد البشرية فهي الخصائص التي تتميز بها المؤسسة في إدارة موظفيها و التي تجذب المواهب المتوفرة في سوق العمل (wayne&casper2012¹², robak2007¹³)، و تظهر السمعة الجيدة للموارد البشرية من خلال الحوافز الجيدة و تفعيل الأداء و التطوير و اشراك الموظفين... (guthridge et al 2008¹⁴)،

5-2 إستراتيجية تطوير المواهب:

تقوم استراتيجية تطوير المواهب على تطوير قدرات الأفراد و مهاراتهم و التعرف على مختلف الثقافات من خلال ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير الى المعارف و المهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب و السفر الى الخارج (shaffer et al2006¹⁵)، كذلك تعتبر عملية نقل المعرفة من الموظفين القدامى الى الموظفين الحاليين و الجدد من احد عمليات التطوير (calo2008¹⁶)، بالإضافة الى استخدام بعض المؤسسات مجموعة من الخبرات و الممارسات التنموية مثل اسناد المهام الدولية على المدى القصير أو الطويل، و المشاركة في فرق عالمية، و التدريب متعدد الثقافات (caligiuri&tarique2009¹⁷).

و حسب كاري و جرافان (garava&carbery2012¹⁸) فان عملية تطوير المواهب تشمل أربع مجالات و هي:

- تحديد الهوية (من التطوير)
- التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها؟ و ما المدة اللازمة لذلك؟)
- التقييم (ما هي الأدوات المستخدمة في قياس فاعلية التطوير؟)
- الدعم التنظيمي (ما مقدار الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟)

و تشير الدراسات إلى أن المنظمات ذات السمعة الجيدة تمتلك عمليات و برامج متطورة لتنمية مواهبها (kuchorov&zavyalova2012¹⁹).

5-2-1 إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي:

إن هدف المنظمات التي تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفوءة في المستقبل و العمل على ضمان الاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل.

هناك وجهات نظر مختلفة حول كيفية التخطيط للإحلال الوظيفي و لكن تصب في نفس الهدف المذكور، فالبعض يرى أن عملية التخطيط للتعاقب أو الإحلال هو اختيار فريق من أحسن الموظفين للفترة المقبلة، بينما يراها آخرون على أنها التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها المنظمة

للتوظيف داخل المنظمة. في حين يرى كلٌ من (Hills, 2009²⁰) و (McDonnell et al., 2010²¹) و (Hartmann et al., 2010²²) و (Charan et. al., 2001²³) و (Kasmi, 2011²⁴) أن إستراتيجية الإحلال الوظيفي هي تحديد و اعداد القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية و مواهب متميزة وتكون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المستقبل.

3-5 إستراتيجية المحافظة على المواهب:

إن الاحتفاظ بالمواهب و ارتفاع معدلات الأداء و الإبداع أو كسب ولاء المواهب هو تحصيل حاصل لمجموعة الحوافز و الامتيازات التي تقدمها المؤسسة للموارد البشرية من أهمها العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية (الأجور، التعويضات، المكافآت، الخدمات الاجتماعية، الترقية، التقييم، جماعة العمل، الإشراف و القيادة، بيئة ظروف العمل) (Cannon and McGee, 2011)، التطوير الوظيفي و التدريب مما يجعل الموارد البشرية قادرة على أداء أعمالها بسهولة و أكثر فهما لمسارها الوظيفي (tarique&sculler2012²⁵)، و الإشراف في الاجتماعات و اتخاذ القرارات الإدارية و الوظيفية يجعل الموظفين أكثر انخراطا و مشاركة في عملهم و أعلى داءا و أكثر ولاء لمنظماتهم و أصحاب أعمالهم (tarique&sculler2012²⁶)

بالإضافة إلى أن هناك عوامل أخرى تدخل في القدرة على الاحتفاظ بالمواهب و هي خصائص الفرد (السن، مستوى التعليم، الجنس، الدوافع و القيم، الطموح...)، و كذلك خصائص الوظيفة (الاستقلالية، التحدي، التوتر، عدم وضوح الدور...)، بالإضافة إلى درجة توفر فرص عمل أحسن خارج المؤسسة (جاذبية المؤسسات المنافسة).

6- الدراسات السابقة:

6-1 دراسة زكية مقري 2014م بعنوان "أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة العصير و المصبرات الغذائية -منعة- باتنة": ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المواهب و ممارسة هذا المفهوم من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، و الوقوف على مستوى أدائها. و قد أظهرت نتائج الدراسة بأن عمال المؤسسة لديهم نظرة ايجابية لنظام إدارة المواهب، لكن عناصر إدارة المواهب كما صنفتها الباحثة و هي جذب، اختيار، استبقاء، و الاعتراف بالمواهب لها تأثير ضعيف على أداء المؤسسة، أقواها الاعتراف بالمواهب يليها عنصر الجذب، ثم الاستبقاء و أضعف علاقة هي الاختيار.²⁷

6-2 دراسة حجازي حسين و آخرون **2012** بعنوان "إدارة المواهب: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين"، أجريت هذه الدراسة في شركة **SETS** لتكنولوجيا المعلومات ببيروت-لبنان: كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى إدراك الموظفين المستجوبين لمفهوم إدارة المواهب و تطبيقاتها. و قد خلصت نتائج الدراسة إلى أن غالبية المستجوبين يدركون أهمية إدارة المواهب و ضرورتها في عصر اقتصاد المعرفة لكن لا يعرفون شيئاً عن وظائف و تطبيقات إدارة المواهب، كذلك المؤسسات المستجوبة لا تمتلك إستراتيجية متكاملة لإدارة المواهب، و هي لا تميز بين برامج إدارة المواهب و برامج إدارة الموارد البشرية، كما خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فجوة كبيرة أو نقص كبير في استكشاف و تطوير قدرات الموهوبين.²⁸

6-3 دراسة **sophie benoist, emmanuelle daviaud** و آخرون **2011** بعنوان " إدارة المواهب: رهان استراتيجي أو تطوير بسيط للموارد البشرية؟: أجريت هذه الدراسة على ست(06) مؤسسات ضخمة متعددة الجنسيات، بهدف معرفة الجانب الفعلي لإدارة المواهب على أرض الواقع بالمقارنة مع ما تقوله النظريات الأدبية. و قد توصل الباحثون إلى أن معظم المؤسسات المستجوبة لا يميزون بين المواهب الفردية و القدرات الفردية، و هم يصفون الموهوب بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بطموحات هادفة و لديه روح المبادرة و المسؤولية، كما يتمتع بالأخلاق العالية و الصحة البدنية الجيدة، بالإضافة إلى أن يكون شخص متحمس للنجاح، ديناميكي... إلى غيرها من الموصفات التي ليس لها علاقة بالمفهوم النظري للموهوب، كما أن معظم المؤسسات المستجوبة يرون الموهوب على أنه الشخص الذي يستطيع الوصول إلى مناصب قيادية في مدة قصيرة و يتقن دور القائد، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسات تتبنى مفهوم إدارة المواهب لاستباق شيخوخة موظفيها، و كذلك لاكتساب ميزة تنافسية، كما أظهرت النتائج أن المؤسسات عندما تحدد الأفراد الموهوبين لديها تجري لهم برامج تكوين و تطوير خاصة بكل فرد موهوب و مرافقة فردية خاصة به، إضافة إلى منحه مميزات كثيرة و تدعم له برامج التحفيز من أجل الاحتفاظ به و كسب ولائه و إخلاصه للمؤسسة و أصحابها.²⁹

6-4 دراسة **yvan gatignon, viet christian** و آخرون **2011** بعنوان " إدارة المواهب في خدمة إستراتيجية المؤسسة": أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على مبادئ و تطبيقات إدارة المواهب في 25 مؤسسة كبيرة متعددة الجنسيات، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب مسؤولية متوازنة تتوزع بين خط القيادات و خط الموظفين، الأولى لها دور اكتشاف و تطوير المواهب و الثانية لها دور العدل بين المرشحين الموهوبين و تحفيزهم داخل فرق العمل، و كلاهما لهما دور واحد وهو تحقيق أهداف المؤسسة و رفع مدخلاتها، أما عن الموهوب فهو يختلف من مؤسسة لأخرى لكن ما لاحظته فريق البحث أن معايير

الأداء هي دائما في الأولوية لتعريف الموهوبين، بالإضافة إلى بعض المحددات التي يتميز بها الموهوبون حسب رأي المسؤولين مثل روح القيادة، روح المبادرة، بالإضافة الواضحة لقيمة و أرباح المؤسسة... الخ.³⁰

5-6 دراسة pamel belhke و آخرون 2010م بعنوان 'فعالية استراتيجية ادارة المواهب في المؤسسات السويسرية': أجريت هذه الدراسة على 138 مؤسسة سويسرية بهدف معرفة مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على أداء المؤسسة السويسرية و قد كانت النتائج ايجابية جدا، فقد أظهرت أن لها تأثير كبير على النتائج المالية و غير المالية، فقد اكتشف الباحثون أنه منذ تبني هذه المؤسسات هذه الاستراتيجيات بدأت أرباحها بالارتفاع، و كذلك بالنسبة للنتائج غير المالية فقد لوحظ زيادة في مستوى ولاء المواهب و إخلاصهم لأصحاب المؤسسة، كذلك ظهر تحسن كبير في جاذبية المؤسسة، و قد أكد الباحثون أنه من أهم استراتيجيات إدارة المواهب التي تطبقها المؤسسات السويسرية هي استراتيجيات جذب المواهب و ذلك بتحسين سمعة المؤسسة، ثم إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب عن طريق تطبيق أقوى النظم التحفيزية، ثم إستراتيجية جودة العمل بتقوية برامج التعليم، التكوين، التدريب، و التطوير، كما أكدت نتائج البحث أن إستراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي لها تأثير ضعيف على نتائج المؤسسة خاصة النتائج غير المالية. و قد فسر الباحثون هذه التأثيرات الايجابية جدا على أداء المؤسسات السويسرية عكس بعض الدراسات السابقة في الدول الأخرى إلى سبب الثقافة التنظيمية و ثقافة الشعب السويسري.³¹

7- الدراسة الميدانية:

لقد قمنا بهذه الدراسة من أجل معرفة مدى إدراك مسؤولي هدارة الموارد البشرية لمفهوم إدارة المواهب و حدود ممارستهم لبرامجها و تطبيقاتها و في نفس الوقت أتحننا لهم فرصة للاطلاع على أحدث ممارسات إدارة المواهب التي تطبقها المؤسسات الرائدة في الدول المتقدمة و ذلك عن طريق الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة و التي قمنا بتوزيعها على 97 مسؤول موارد بشرية.

كانت العينة التي استهدفناها هي المؤسسات المشاركة في صالون المواهب و التوظيف و التي تقام تقريبا مرتين في السنة في مختلف ولايات الوطن و عينتنا كانت المؤسسات المشاركة في صالون وهران نوفمبر 2016 و صالون الجزائر العاصمة في فيفري 2017، و قد لاحظنا بعض الوعي و الإدراك لمفهوم إدارة المواهب في هذه المؤسسات عكس الاستطلاع المبدئي الذي قمنا به في مؤسسات عشوائية و التي أثبتت النتائج نقصا كبيرا في فهم و استيعاب مسؤولي الموارد البشرية للأسئلة التي أدرجناها في الاستمارة بالإضافة إلى رفض التعاون مع البحث العلمي الذي أظهره معظم المسؤولين.

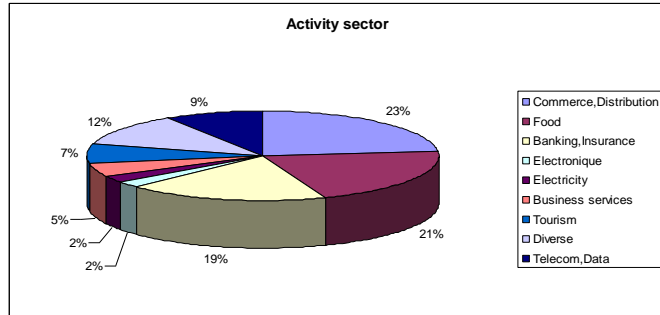
قمنا بتوزيع بعض الاستمارات على المسؤولين المتواجدين بالصالون و الذين يمثلون المؤسسة الأم كما قمنا بإرسال الاستمارات الأخرى لمسؤولي المؤسسات الفرعية عبر الانترنت من أجل دعم و تأكيد النتائج.

لقد قمنا باستخدام مقياس ليكرت لكن اجابات الخانة الثالثة "محايد" كانت كثيرة و المتوسطات الحسابية لم تعطينا النتائج الصحيحة، لذلك قمنا بإلغاء خانة "محايد" و أشركنا خانتي "موافق" و "موافق جدا" في خانة واحدة و هي "نعم" و إشراك خانتي "غير موافق" و "غير موافق جدا" في خانة "لا" و استخرجنا المنحنيات على أساس عدد الإجابات "نعم" و النتائج كانت أكثر وضوحا و أكثر مصداقية بهذه لطريقة.

7-1 معلومات عن المؤسسات:

7-1-1 القطاع:

الشكل رقم (1): قطاع النشاطات



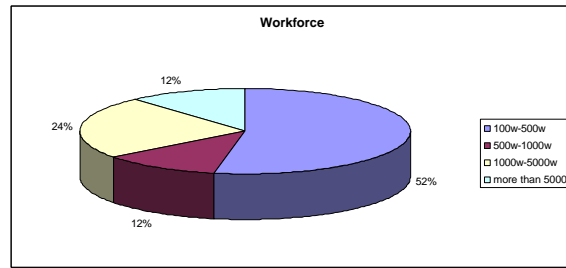
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد استهدفنا جميع القطاعات و كانت الحصة الأكبر لقطاعي التجارة و التوزيع بنسبة 23% و قطاع المواد الغذائية بنسبة 21%، و نظرا لما لهذين القطاعين من أهمية في تحقيق الاكتفاء الذاتي و دفع عجلة النمو الاقتصادي.

7-1-2 عدد العمال:

الشكل رقم (2): عدد العمال

المشاركة في Salon talents et emploi

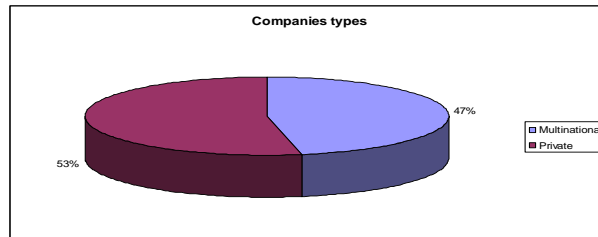


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كانت الحصة الأكبر للمؤسسات التي تحتوي ما بين 100 إلى 500 موظف بنسبة 52% ، مع العلم أنه كانت هناك مؤسسات مشاركة لديها أقل من 100 موظف و أغلبها كانت مؤسسات التوظيف و مؤسسات التعليم و التكوين لكننا أقصينا هذه المؤسسات من العينة لأننا نرى أن المؤسسات التي لديها عدد عمال قليل نادرا ما تكون لديها إدارة مستقلة خاصة بالموارد البشرية.

7-1-3 نوع المؤسسة:

الشكل رقم (3): نوع المؤسسة

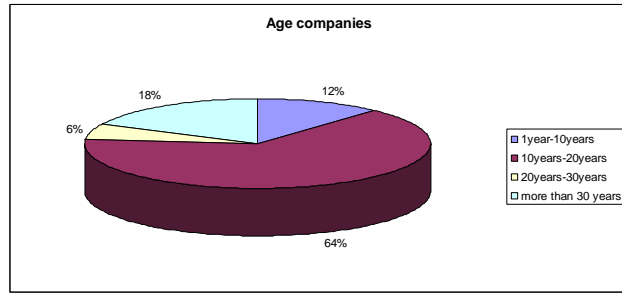


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد كان واضحا الغياب التام للقطاع العمومي في هذه الصالونات مع أننا استهدفنا هذا القطاع أيضا، لكننا تفاجأنا عند ظهور النتائج فالمؤسسات العمومية شكلت 0% من العينة، و نحن نرجح السبب في ذلك الى تعفن القطاع العمومي بإجراءات التوظيف كلها تقوم على أساس الوساطة و المحسوبية فهم لا يهتمون بكفاءات و مواهب الموظفين و لا يهتمون برفع مردودية و أرباح المؤسسة العمومية بقدر ما يهتمون بتوظيف الأصدقاء و الأقارب و المترشحين الذين يقدمون أكبر قدر من الرشاوي، و الخطأ يرجع إلى سياسة الدولة في تأجير موظفي القطاع العمومي فالراتب المقرر يأخذه الموظف مهما كان مردودية المؤسسة فالربح أو الخسارة لا يمس قيمة دخله.

7-1-4 عمر المؤسسة:

الشكل رقم (4): عمر المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

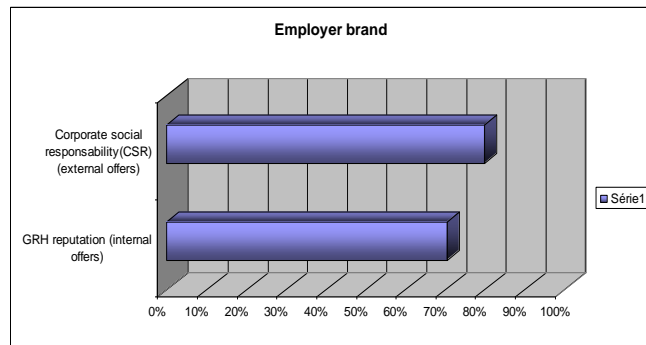
من الواضح أن النسبة الأكبر من بين المؤسسات المتواجدة هي التي يتراوح عمرها بين العشر و عشرين سنة و التي شكلت نسبة 64%، و هذا بالطبع يرجع الى حداثة الخوصصة و المؤسسات المتعددة الجنسيات في الجزائر .

2-7 محاور الاستثمار:

1-2-7 استراتيجية الجذب:

1-1-2-7 سمعة المؤسسة:

الشكل رقم (5): سمعة المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

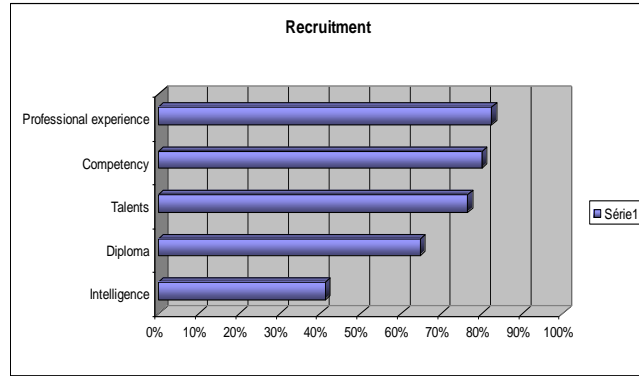
أدرجنا في هذا الجانب أسئلة عن سمعة الموارد البشرية أولا بما فيها احترام الموظفين و الاعتناء بمشاكلهم الشخصية و الأجر الذي يعكس المجهود و كذلك المحيط المهني المريح و الأمن و المناسب بالإضافة إلى التبرعات الموسمية على الموظفين في الأعياد و المناسبات و الدخول المدرسي... الخ. و ثانيا الشبكة الاجتماعية للمؤسسة و التي أدرجنا فيها أسئلة عن مدى مساهمة المؤسسة في حملات اجتماعية و بيئية مثل التبرعات في الجمعيات الخيرية و المساهمة في بناء المساجد و الاشتراك

في حملات الحفاظ على البيئة...الخ، فكانت النسب مرتفعة في كلاهما، رغم أن الدراسة التي قام بها معهد أندر فيفور Ander fefaur عن المؤسسات الفرنسية و التي من المفروض أن تكون سبابة لتطبيق برامج إدارة المواهب أظهرت النتائج نسب منخفضة لمدى اهتمامها بالشبكة الاجتماعية، و ربما يرجع السبب في ارتفاع نسب النتائج التي حصلنا عليها إلى طبيعة المجتمعات العربية و الإسلامية و مدى ارتباطها بمبادئ الأعمال الخيرية و الصدقة و فريضة الزكاة التي يرى معظم أصحاب الأعمال أن الموظفين أولى بها. لقد صرحت مؤسسة SLC أنها تشارك في تبرعات و أعمال خيرية و الاشتراك في رعاية الحملات الاجتماعية Sponsor مثل اشتراكها في تظاهرة " تحدي صحاري العالمية" و التي تقوم بدعوة أصحاب الدرجات النارية لاكتشاف جمال الصحاري و تشجيع السياحة فيها، كذلك الاشتراك في رعاية "ملتقى شمال إفريقيا للبترو و الغاز"، و الاشتراك في "المنتدى الإفريقي للاستثمار و الأعمال"، و مؤسسة SBOA (Societe des boissons de l'ouest algerien) التي تقوم بشراء أدوات الدراسة للأطفال الفقراء في مواسم الدخول المدرسي، و Azadia التي أنشأت مؤسسة أزاديا الخيرية سنة 2011 و التي تقوم بحملات للحفاظ على البيئة مثل تنظيم أيام للتشجير في مختلف الأماكن، إقامة ماراثونات بيئية، تشجيع إعادة تدوير النفايات...الخ، و مجموعة Ardis للتجارة و التوزيع التي تساهم بتبرعات معتبرة في الجمعيات الخيرية مثل جمعية سيدرا Sidra التي منحت 3000 قفة للعائلات الفقراء، و جمعية شباب الخير التي تقوم بفتح مطاعم خيرية في رمضان، و حقيبة Ardis التي ترافق الأمهات و الأطفال في أيامهم الأولى بتوفير جميع المتطلبات التي يحتاجونها، و العديد من المؤسسات الأخرى التي صرحت أنها لا تتأخر في المساهمة في الأعمال الخيرية و تقوية شبكتها الاجتماعية و دعم ماركاتها عن طريق السيونسور Sponsor و الميسينا Mecenat.

2-1-2-7 التوظيف:

الشكل رقم (6): التوظيف

المشاركة في Salon talents et emploi



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد كانت هنا الصدمة الكبيرة و الطامة الكبرى في عمليات التوظيف، فحسب ما رأيناه في الجزء النظري أن الموهبة ذكاء و فطنة و مواهب لا يمكن التعرف عليها من خلال ملف السيرة الذاتية، فقد لاحظنا استقبال المسؤولين لملفات المترشحين دون إجراء حوارات أو اختبارات شفوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الذهنية، فالموهوبون لا يمكن التعرف عليهم من خلال ملف السيرة الذاتية بل يتم ذلك عن طريق أفراد متخصصين لديهم خبرة في علم النفس و تحليل الشخصيات، و يقومون باكتشاف مستويات الذكاء و الإبداع عن طريق أسئلة و اختبارات جد متطورة من أجل الوصول في النهاية إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إلا أن هذا الأمر نادر جدا في المؤسسات التي قمنا باستجوابها، فقد ظهر الاهتمام بالموهبة و الميول و نسبة الذكاء في ذيل منحنى معايير التوظيف بنسبة 40%، فمثلا SGS

أظهرت بعض الوعي لمدى أهمية هذه الخطوة فقد صرحت أنها قوم بالبحث عن الفرد المبدع، الخلاق

ن الشغوف، و الذي لديه قدرات مميزة، و أن الاختيار يتم على أساس الجمع بين القدرات، الكفاءات، الخبرة و الدوافع، و أنها تتبع خطوات مهمة في عملية التوظيف و التي هي:

- 1- تحديد المنصب الذي يتوافق مع المؤهلات و الطموحات المهنية للمترشح.
- 2- حوار مبدئي بالهاتف.
- 3- استدعاء من أجل مقابلة عمل وجها لوجه و يدرج فيها معرفة أهداف المترشح، تكوينه، قدراته، كفاءاته، خبراته، و ما هو الشيء الذي يحفزه للنجاح في عمله.

4- استدعاء لمقابلة عمل مع أخصائيين في علم النفس من أجل فهم الشخصية أكثر و الدوافع و التصرفات...

5- التحقق من بعض المصادر من المؤسسات التي عمل فيها المترشح من قبل، من أجل معرفة مردوبيته و تصرفاته و أخلاقه.

6- قرار قبول المترشح المناسب.

كما أن SLC تقوم بالتوظيف على أساس الخبرة و القيم التي تتناسب مع نشاط المؤسسة، و Amimer energie تقوم باستهداف الشباب ذوي الشهادات و هي تقوم بتطوير علاقات وثيقة مع المدارس و الجامعات و تحديد فرص عمل مستقبلية للمتخرجين في المستقبل، كما أن Danone تعطي فرق الموارد البشرية فرص لجذب و تطوير المواهب التي يرونها مناسبة لخدمة المؤسسة، و UNO التي أفادت بأنها تعتمد على برنامج اتصالي للتعريف بمزايا المؤسسة و الترويج لها، و تقوم بإقامة شراكات مع المدارس لاكتشاف و جذب المواهب الشابة.

خارج المؤسسة و لكنهم يتركون ذلك لمحض الصدفة فإذا تم توظيف شخص على أساس ملف السيرة الذاتية و لاحظوا أن لديه موهبة معينة يتم تربيته و دمجها في برنامج خاص بالتكفل برعاية الأفراد الموهوبين و تطويرهم.

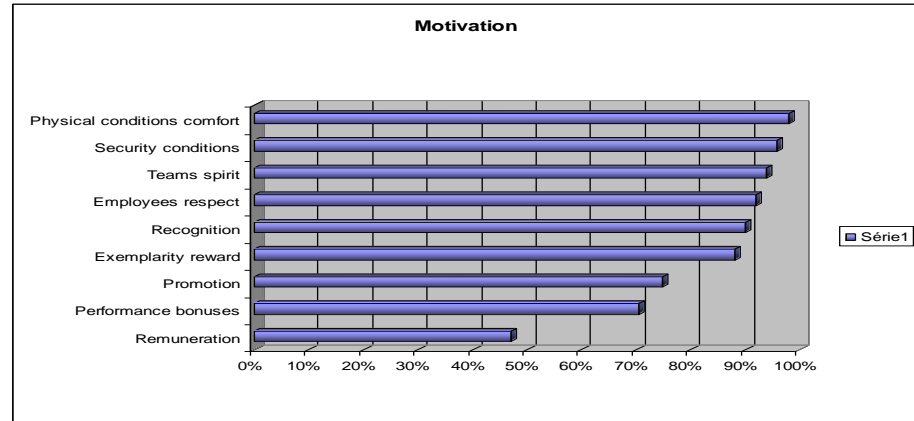
و يليها مسوى الأداء بنسبة 70%، فقد لاحظنا أن معظم المؤسسات ترى أن الموهبة هي القدرة على

تقديم

7-2-2 استراتيجية الاحتفاظ:

7-2-2-1 التحفيز:

الشكل رقم (7): التحفيز



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

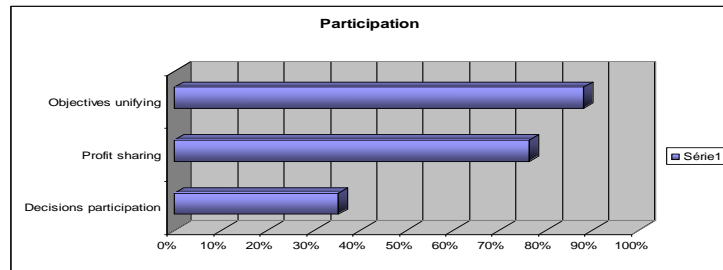
بالطبع في التحفيز من الأجدر أن يكون السؤال موجه للموظف لمعرفة مدى رضاه عن العوامل التي توفرها له المؤسسة و بالتالي معرفة مدى قدرتها على تحفيزه، لكن بما أن أسئلتنا موجهة للقادة و المسؤولين فإننا ربطنا كل سؤال بسؤال آخر نحاول من خلاله معرفة مدى رضى الموظف عن هذه العوامل من خلال إجابة المسؤول، و قد استوفت الظروف المادية و إجراءات الحماية من حوادث العمل النسبة الأكبر 98% و 96% على التوالي كما صرحت SLC (Smart link communication) أنها توفر محيط مهني محفز و تتفق أموال معتبرة من أجل ضمان سلامة الموظفين و حمايتهم من أخطار العمل، كما أفادت مجموعة Amimer energie أنها تمنح للموظفين الاستقرار و الأمان و السلامة و تقريبا معظم المؤسسات صرحت بحرصها على التحسين المستمر للظروف المادية و إجراءات السلامة، في حين تدرجت النسب الأخرى ما بين 90% و 70% ، فقد أظهرت Cevital group اهتماما كبيرا بالاعتراف بالأداء المتميز و المكافأة عليه، و أنها تمنح الأجور للموظفين على حسب مردوديتهم و كفاءاتهم، كما صرحت أن من أهم القيم التي تقوم عليها المجموعة هو الاستماع و الاحترام المتبادل و التضامن و روح الفريق، كذلك Azadia التي أفادت أنها تقوم بتمكين الموظفين من خلال مكافأة الجدارة و ضمان تكافؤ الفرص للجميع، كما صرحت ان من أهم القيم التي ترسو عليها هي العمل الجماعي و الذي يعني فريق واحد، هدف واحد و رؤيا واحدة، ثم النزاهة و الي تعني الأخلاق، الشفافية و العدل، و أيضا الشغف و الذي يعني الحماس، الثقة و العدل، و أخيرا المساءلة و التي تعني تحمل كل فرد مسؤولية دوره و احترام الوعود و الالتزامات، كما أنها تسمى عمالها أزيديين و قد صرحت أن " الموظفين يتشربون روح القيم الي

ترسو عليها أزياديا فيصبحون أزياديين لتمتعهم بقدرة التنبؤ بالمستقبل و ذلك لأنهم يرسمونه بأنفسهم"، و مجموعة Danone التي قالت أن " قيمها هي الإنسانية، الانفتاح، الحماس، المرافقة، و أنها تعمل دائما على المحافظة على الثقافة الوحيدة لدانون و أنها تسمى عمالها les Danoner"، و مجموعة Amimer energie التي قالت أن " التحفيز المهني يرتبط ارتباطا وثيقا بالمكافآت المالية"، كذلك مجموعة (Fromagerie algerie) BEL التي أفادت أن من أهم قيم المجموعة " حب المغامرة، الالتزام، الإرادة، و أنهم يدعون أنفسهم بفريق عائلي، كما أن شعارها هو عمالنا هم قوتنا لاكتسابنا رقم 3 عالميا في ماركات الأجبان"، و غير ذلك من المؤسسات التي أظهرت وعي كبير بمدى أهمية الحوافز المادية و المعنوية و دورها في رفع معنويات و مردودية الأفراد.

لكن النسبة انخفضت الى أقل من 50% في سؤالنا عن الأجر و مستوى الرضى عنه، و قد عبر أغلب المسؤولين من خلال محادثتنا معهم عن مدى تدمرهم من مطالبات الموظفين المستمرة في رفع الأجر رغم الزيادات المعتبرة التي تقوم بها المؤسسة، لكن هذا أمر طبيعي فهذه هي طبيعة الإنسان حسب هرم ماسلو فكلما حقق له دخله درجة معينة من الرغبات ارتفعت رغباته إلى مستوى ارقى. بالإشارة أيضا الى ارتفاع الأسعار في الجزائر و انخفاض قيمة الدينار، و كذلك النسب المرتفعة للضرائب التي تلتزم بها المؤسسة و بالتالي هناك عدم توازن و عدم توافق بين مطالب الموظفين و قدرات المؤسسة.

7-2-2-2- الإشارك:

الشكل رقم (8): الإشارك



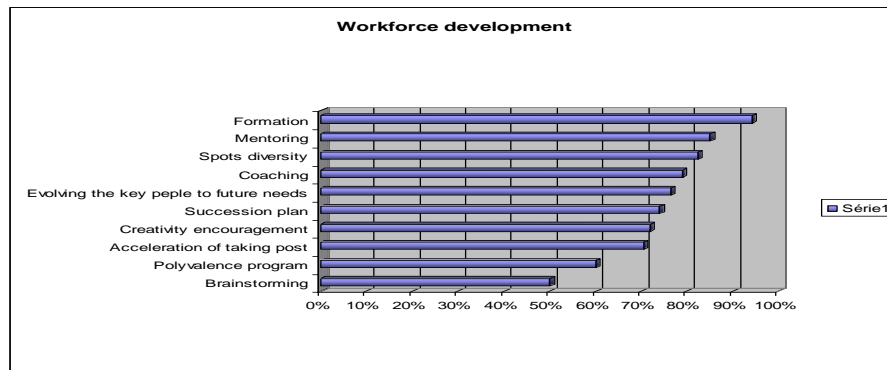
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد كانت النسب كما توقعنا تماما، فقد حظي الإشارك في اتخاذ القرارات أقل نسبة 35%، عدى عن بعض القرارات التكتيكية او القرارات التي لا تمس الا الموظف في حد ذاته، كما صرحت مؤسسة SGS (Qalitest algerie) أنها تمنح الموظفين استقلالية باتخاذ القرارات في المجال المهني الذي يخصهم".

إن طبيعة المسؤولين في الجزائر أنهم ليسوا على قدر كاف من الشفافية، و ليست لديهم الثقة الكافية في الموظفين ليطلعوهم على أسرار المؤسسة و يشركوهم في القرارات الإستراتيجية و الحساسة، لكن على العكس فإن الإشراف في الأرباح و توحيد الأهداف أظهرتا نسبتين مرتفعتين، و هذا أمر طبيعي فأهم ما يوحد بين أهداف الموظفين و أهداف المؤسسة هو الإشراف في الأرباح أكثر من الإشراف في القرارات ففي النهاية هدف المؤسسة الرئيسي هو تحقيق أكبر ربح ممكن و هدف الموظف هو تحقيق أكبر دخل ممكن. لقد أفادت مؤسسة SLC أن "التحفيز يتم عن طريق تحقيق أهداف الموظفين"، كما قالت مجموعة Cevital أن من بين قيمها هو "تحقيق الهدف الجماعي"، كم قالت مؤسسة SGS أن " المؤسسة تثق في الموظفين و الموظفون يثقون في المؤسسة من أجل تحقيق هدف واحد"، ومؤسسة Condor التي صرحت بأن " تسمح للموظف بتحقيق أهدافه من خلال الانسجام مع أهداف المؤسسة" ..

3-2-7 التطوير

الشكل رقم (9): التطوير



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الواضح جدا يقظة المؤسسات و قوة وعيها ببرامج و تطبيقات إدارة المواهب الحديثة، فارتفاع النسب تبشر بانفتاح المؤسسات على الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فقد صرحت مؤسسة SLC أن " التكوين في قلب المراحل و ذلك عن طريق اتباع طرق متنوعة مثل التكوين التقني المضاعف، تبادل المعارف و الخبرات، التعليم الإلكتروني... الخ"، كما أفادت مؤسسة Numidis أنها تقوم بتقدير الكفاءات و تمنح فرص للنمو للجميع"، كذلك مؤسسة SGS التي صرحت بأنها " تقوم بالانفاق على التكوين من أجل التحسين المستمر، كما تقوم بالتأقلم مع كل فرد في طريقة التكوين التي تناسبه، كذلك تقوم بتقديم كفاءات متنوعة و مثيرة للحماس، و هي تعمل دائما على خلق فرص عمل في الخارج و تقترح على

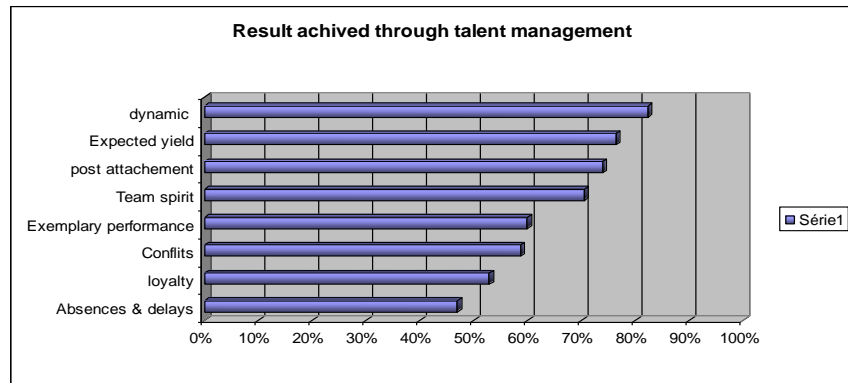
الموظفين العمل في مناصب أخرى و قطاعات أخرى و أماكن أخرى و محيطات جغرافية مختلفة و ثقافات مختلفة و كذلك تمكنهم من الالتقاء مع الزبائن، كما أن لديها هيكل مبسط لجعل كل شخص يحظى برؤية و تقدير ما قدمه من عمل"، و مجموعة Danone التي أنها " تقوم بتشجيع المحيط المتعاون و الملائم لتطوير كل فرد، كما أنها تمنح فرص للطور عن طريق منح فرص للعمل في مناصب مختلفة و دول مختلفة، و كذلك تمكن عمالها من اكتساب مهارات و خبرات من خلال العمل في الإدارة و التسير"، و مؤسسة Condor التي تقول " نحن مقتنعون أن كل فرد مهما كان سنه أو مستواه التعليمي أو مسؤولياته في المؤسسة يستطيع تطوير قدراته و بإمكانه شغل مناصب أرقى، و أنها تمتلك مواهب يتخيلون و يصممون ثم يصنعون، و أنها تمنح فرص للتطور المهني لكل موظف جديد بالسماح له بالتعلم و التدريب في محيط محفز يتميز بالتنوع و يوفر جميع المتطلبات"، و مؤسسة Natixis banque التي صرحت أنها" بعد التوظيف يوجه الموظف الجديد للاندماج في فريق العمل و يكون تحت إشراف مسؤوله الخاص للمباشرة في أخذ الدروس و التكوين Tutora ، و يدخل في برنامج الانغماس programme d'immersion الذي يسمح له باكتشاف المؤسسة، وظائفها و قيمها"، و أفاد مجموعة UNO أنها" تعتمد على برنامج اندماج يسهل على المنخرطين الجدد عملية تأقلمهم و تكيفهم، و أنها تقوم بتحقيق مسار وظيفي يفتح آفاق و مجالات عديدة للتطور، و هي تقوم بإدارة التوقعات التي سمح بمعرفة الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية". كذلك مجموعة BEL التي تعطي كل فرد فرص للتطور و أخذ مسؤوليات جديدة، و أن كل موظف في BEL يصبح يتميز بالكفاءة، الصدق، الحماس، الجرأة، الطموح، المبادرة، و مجموعة Amimer energie التي صرحت أن" تطوير المواهب في قلب إستراتيجية التطوير، و أنها تمنح للجميع فرص للتطور عن طريق العمل في مجموعة من الوظائف المختلفة و المشاركة في انجاز مشاريع متنوعة".

أما عن تشجيع المبادرة و الإبداع فقد لاحظنا و عي بعض المؤسسات لمدى أهميته فقد صرحت مؤسسة Cevital أنها" تقوم بتشجيع المبادرة و تخيل حلول مبتكرة للمشاكل، و SGS التي تقوم بتشجيع الأفكار المبتكرة و الاستماع للأشخاص الذين يقترحون طرق مختلفة للعمل و الاعتراف بأن الأفراد هم الذين يصنعون قوة المؤسسة"، و Amimer energie التي تحرص على تشجيع المبادرة، و مجموعة Danone التي قالت أنها منفتحة على الأفكار الجديدة، و لا يوجد فرق بين الأعمار و كل شخص لديه الحرية للتعبير عن رأيه"، و Condor التي صرحت أنها" تقوم بتشجيع و تطوير حرية التعبير و الاقتراحات في مجال تحسين القدرات".

لكننا لاحظنا ظهور بعض النقص للفهم الصحيح لدى بعض المؤسسات للمفاهيم الحديثة في إدارة المواهب أثناء نقاشاتنا معهم مثل العصف الذهني brainstorming، و تخطيط التعاقب الوظيفي plan de succession، إلا أنهم منفتحون و مستعدون لتبني و استيعاب و تطبيق هذه المفاهيم، و قد قمنا بمبادرة صغيرة من خلال إعطائهم بعض المقالات المختصرة التي تشرح بالتفصيل هذه المفاهيم المبهمة و قد لاحظنا ترحيب كبير بهذه المبادرة.

7-3 النتائج المحصل عليها بعد تطبيق إدارة المواهب:

الشكل رقم (10): النتائج المحصل عليها بعد تطبيق إدارة المواهب



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

إن النتائج التي يجب أن تحققها إدارة المواهب بعد تطبيقها بالمعنى الصحيح و المدروس هي ارتفاع مستوى الأداء المتميز و معدلات الإبداع و كذلك ارتفاع مستوى الولاء، لكن ما نلاحظه في النتائج التي حصلنا عليها أن هذه المتغيرات ظهرت في ذيل المنحنى، و هذا يرجع إلى ما لاحظناه سابقا في عنصر التحفيز فالمكافأة على الأداء المتميز و الإبداع و الترقية حسب مستوى الأداء ظهوروا أيضا في ذيل منحنى التحفيز، رغم أن بعض المؤسسات تحرص على ذلك كما ذكرنا سابقا إلا أنها قليلة مقارنة بمجموع المؤسسات التي استهدفناها.

لكن فيما يخص مردودية المؤسسة فأغلب المؤسسات هي مؤسسات ناجحة و قد صرحت أنها تجني أرباح دورية معتبرة و أنها في توسع مستمر إلا أنها كما أفاد بعض المسؤولون أن فعالية التحفيز و مدى تأثيره على مردودية الأفراد يختلف من دولة إلى أخرى و من ثقافة إلى أخرى و من ديانة إلى أخرى.

8- عوائق تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية:

بعد اطلاعنا على بعض الدراسات المحلية السابقة و كذلك التصريحات التي أدلى بها المسؤولون حول العراقيل و المعوقات التي تحد من التطبيق السليم لبرامج إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية، خلصنا الى ما يلي:

- ضعف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية
- غياب الرؤية الإستراتيجية و التخطيط السليم في تحديد الأهداف
- ضعف أنظمة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و افتقارها الى الخبرة و الكفاءة³²
- تفشي ظاهرة الفساد الإداري (الرشاوي، المحسوبية، الوساطة، النفوذ، الغش، التزوير...) في المؤسسات العمومية بسبب ضعف الرقابة و المساءلة القانونية رغم جودة النصوص القانونية في ما يخص محاربة الفساد الإداري، و هذا ما يعيق الانتقاء السليم للموظفين و كذلك يضعف من مستوى الرضا و الولاء الوظيفيين بسبب الشعور بالتهميش و المحسوبية.³³
- عدم وجود معايير عادلة في ترمين جهود العمال مما يضعف الدافع نحو العمل الجاد و تحد من فرصهم في التكوين و التطوير
- غياب الضمير المهني لدى بعض الموظفين
- عدم تناسب الرواتب و الأجور مع القدرة الشرائية العامة مما يؤدي إلى انعدام الحافز في العمل و اللجوء إلى ابتزاز المواطنين بطلب الرشاوي³⁴
- سيادة القيم التقليدية و الروابط القائمة على النسب و القرابة مما يقضي على مبدأ تكافؤ الفرص أي عدم تمكين الأفراد ذوي الكفاءات و المواهب العالية من الوصول إلى المناصب التي يستحقونها(التوظيف، التقييم، الترقية، التكوين...)³⁵
- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بسبب عدم قدرة المسؤولين على التحليل الوظيفي و تحديد المتطلبات الفعلية للمنصب مما يتسبب في تدني مستويات الأداء و يحد من مبادرات الإبداع
- الإدارة البيروقراطية و عدم السماح للموظفين بالمشاركة في التسيير و اتخاذ القرارات الإدارية و رسم سياسة المؤسسة
- عدم قدرة معظم المؤسسات على منافسة الدول المتطورة في جذب الكفاءات العالية و المواهب الخلاقة لما تقدمه لهم من حوافز مادية جذابة جدا.
- مشكل الترسيم الذي تنقيد به المؤسسات العمومية و الذي لا يمكنها من التنازل عن فائض العمالة في مواسم انخفاض الطلب على الإنتاج و بالتالي تصبح هذه العمالة مستهلكة لموارد المؤسسة دون

مردودية، فرغم ما يفرضه الترسيم من أمن وظيفي للعامل إلا أنه مشكل يعيق قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات السوق.

• بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العوائق السياسية و الاجتماعية و القانونية التي لا يمكن حصرها في هذه الورقة.

رغم كل هذه العوائق و التحديات فإننا نلاحظ أن مجموعة كبيرة من المنتجات الجزائرية تظهر في السوق بأسعار و جودة منافسة مثل المواد الغذائية، الأدوية، الملابس و الأحذية الجاهزة، الأدوات الكهرومنزلية... الخ.

9- نموذج مقترح لمراحل تطبيق إدارة المواهب البشرية في المؤسسات الجزائرية:

من اقتراح الباحثة بالاعتماد على:

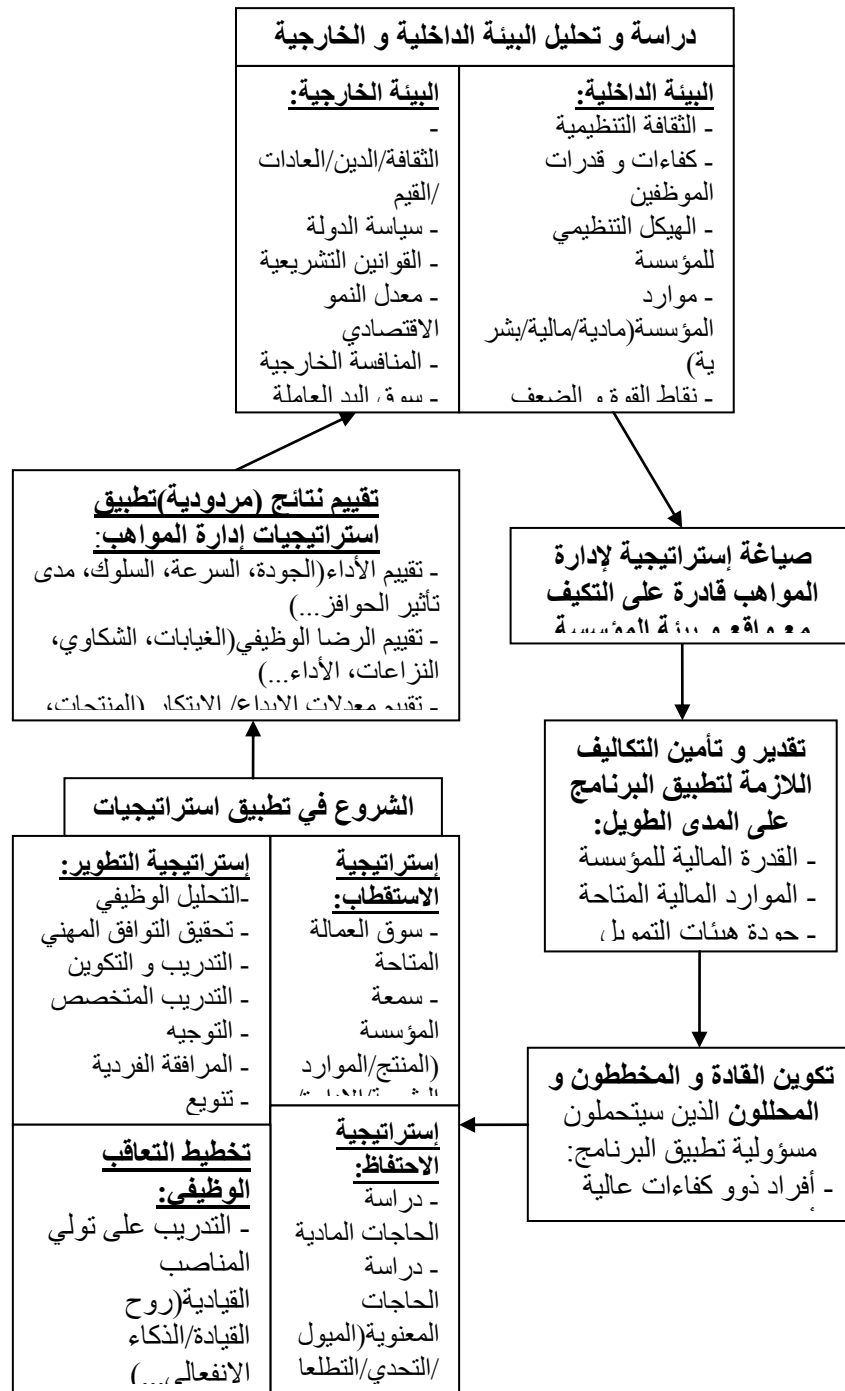
1- Modèle Rotwell 2005 :William g, rotwell,ph ,D,SPHR,gestion des talents: presentation, the pennsylvania statee university park,PA,dale cornegieet associates,INC,2011,p 2... 10

2- Modèle pierre mirallé 2007 :Pierre Mirallés, la gestion des talents:émergence d'un nouveau modèle de management?, 2007 p41

3- Modèle Cécile dejoux 2012: Cécile dejoux, maurice thévenent ,talent management, dunod, paris,2012

4- نموذج العوامل الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2001، 2، ص113.

نموذج مقترح لمراحل تطبيق إدارة المواهب البشرية في المؤسسات الجزائرية



المصادر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2001، ص113.

William g, rotwell,ph ,D,SPHR,gestion des talents: presentation, the pennsylvania statee university park,PA,dale cornegieet associates,INC,2011,p210

Pierre Mirallés, la gestion des talents:émergence d'un nouveau modèle de management?, 2007 p41

Cécile dejoux, maurice thévenent ,talent management, dunod, paris,2012

9-1 دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات الجزائرية : وضع مخططات إستراتيجية لإدارة المواهب قادرة على التكيف مع واقع المؤسسة الجزائرية و البيئة التي تنتمي إليها، لأنه من الخطأ الفادح جدا تبني مخططات متطورة من الدول المتقدمة و تطبيقها بحذافرها على المؤسسات الوطنية فالبيئة الاجتماعية و الثقافية و الذهنيات المتجدرة و الديانات و مستوى النمو الاقتصادي كلها عوامل لها تأثيرات بالغة على مدى نجاح مخططات التنمية أو فشلها.

9-2 تقدير و تأمين التكاليف اللازمة لتطبيق البرنامج على المدى الطويل: ان عدم تأمين مصادر موثوقة لتغطية التكاليف الضرورية لضمان استمرارية تطبيق البرنامج على المدى الطويل يمكن أن يساهم في توقيفه في أي وقت يظهر فيه عجز تمويلي و بالتالي فشل البرنامج في القدرة على الاستمرار، مثل ما يحدث حاليا إزاء أزمة انخفاض أسعار البترول و الذي أوقف العديد من مشاريع التنمية التي أطلقتها الحكومة الجزائرية.

9-3 تكوين القادة و المخططون و المحللون الذين سيتحملون مسؤولية تطبيق البرنامج: من الضروري تكوين قادة و مخططون و محللون على أيدي خبراء قياديين محليين و أجنيين من أجل الحصول على نخبة مجهزة و مدربة و مؤهلة لتحمل مسؤولية تطبيق برنامج إدارة المواهب و تكييفه مع متطلبات المؤسسة الجزائرية و إمكانياتها، مع الحرص على الجانب السلوكي و الأخلاقي و النية الصادقة لهذه النخبة.

9-4 الشروع في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بالتدرج: لا يمكن تطبيق جميع برامج إدارة المواهب دفعة واحدة، فلا بد من :

• تحضير العمال و تهيئتهم و ذلك من خلال دورات تحسيسية و توعوية تشرح لهم من خلالها ضرورة تطبيق هذا البرنامج من أجل تكييف المؤسسة و عمالها مع متطلبات المنافسة المعاصرة، و إقناعهم بضرورة الالتفاف نحو تطبيق البرنامج لأنه يصب في مصلحتهم قبل مصلحة المؤسسة، لان تطوير كفاءات الفرد و اكتشاف مواهبه المدفونة و جعله يمارسها في حياته المهنية أمر يخدم الموظف و يريحه قبل أن يخدم المؤسسة.

• عدم الشروع في تغيير الموظفين الداخليين و استقطاب الخارجيين تحت شعار "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" دون موافقة العمال و رغبتهم في ذلك، فحتى لو ارتأى القائد أن هذا العامل سيكون أكثر أداء و إبداعا و تكييفا في وظيفة أخرى من خلال دراسة علمية و تحليلية معمقة لمدى توافق كفاءاته و مواهبه و سماته الشخصية و متطلبات الوظيفة التي يريد نقله إليها فموافقة المعنى أمر ضروري جدا، فلا بد من إيجاد طرق ذكية لإقناعه كأن يقترح عليه القائد قضاء فترة في تلك الوظيفة و إن لم يتكيف يمكنه الرجوع إلى وظيفته السابقة أو أن يقترح عليه محفز مادي قوي أو غير ذلك، لأنه في بعض الأحيان إن لم نقل معظمها فان ارتباط الموظف الجزائري بأصدقائه في العمل أو فريق عمله يكون أكثر من ارتباطه بوظيفته، كذلك الموظفون الذين تريد المؤسسة التنازل عنهم لسبب من الأسباب (عدم الكفاءة، تقليص اليد العاملة... الخ) فعليها أن تجد طرق ذكية للتخلص منهم و ذلك من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة (و التي هي شيء مهم جدا في إدارة المواهب) كأن تساعدهم في إيجاد عمل بديل قبل التنازل عنهم أو تؤمن لهم دخل لحين يحصلوا على عمل آخر... الخ.

• عدم الشروع في تقديم الحوافز المادية بهدف تحريك دوافع العمال نحو الأداء المرتفع و مبادرات الإبداع، فلا بد من دراسات معمقة و جادة على أيدي خبراء إداريين و نفسانيين و اجتماعيين لتحديد الحوافز المادية و المعنوية المناسبة لكل فرد في المؤسسة و التي تكون لها القدرة على التحريك الإيجابي للدوافع الداخلية نحو العمل الجاد و الإبداع، و رفع روح الولاء و الإخلاص لأهداف المؤسسة و أصحابها، مع الأخذ بالاعتبار نظرية ابراهام ماسلو لسلم الحاجات و التي تكشف عن الحاجات أو الرغبات المتجددة لدى الإنسان فكلما تحققت له رغبة في سلم الرغبات تطلع إلى التي تليها الى ان يصل الى الحاجات القصوى و هي حاجات تحقيق الذات، فهذا يعني أن ما يحفز العامل اليوم قد لا يحفزه لذلك فان دراسات حاجات العمال و طرق تحقيقها يجب أن تكون دراسات متواصلة و مستمرة.

- تخصيص برنامج تدريبي لكل فرد على حدى كل حسب احتياجاته و حسب الطريقة التي يمكنه التعلم بها بشكل أسهل، فالعلم الحديث حسب نظرية فارك فليمينج Vark Vliming³⁶ يقسم الناس إلى أربع أصناف من حيث الطريقة التي يسهل عليهم التعلم بها و هي:
 - الطريقة البصرية: و هم الأشخاص الذين يستوعبون المعلومات بشكل أحسن بالطرق البصرية كالشاشة، الصور، و الملاحظة... الخ
 - الطريقة السمعية/الكلامية: و هم الأشخاص الذين يستوعبون المعلومات بشكل أحسن بالطرق الكلامية السمعية كالمحاضرات، الشرح، التحليل... الخ
 - الطريقة القرائية/الكتابية: و هي الطريقة التي يعلم بها الأشخاص الذين يستوعبون المعلومات الكتابية بشكل أحسن مهم ليسوا بحاجة إلى مدرب أو معلم.
 - الطريقة الحسية: و هي الطريقة التي يتعلم بها الأشخاص الذين يستوعبون المعلومات الحسية بشكل أحسن كالحركة و الممارسة اليدوية التجارب... الخ
- الا أن هذه النظرية واجهت العديد من الانتقادات لان بعض العلوم يجب تلقينها عمليا و التدريب عليها ميدانيا كالحرف و الطب في حين بعض العلوم الأخرى لا يمكن التدريب عليها أو إجراء التجارب عليها كالشعر و الأدب.
- تخطيط التعاقب الوظيفي ليس بالأمر الهين في المؤسسة الجزائرية فالدوران الوظيفي و الذي يعني أن نجعل العامل متعدد المهارات بتمريره على مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة من أجل الاستجابة السريعة للارتفاع المفاجئ في متطلبات السوق أو الشغور المفاجئ للوظائف أمر صعب فهناك الكثير من الموظفين مرتبطين اجتماعيا بوظائفهم لذلك لا بد من إيجاد حلول ذكية و مرنة، بالإضافة إلى نظرية الأنظمة التمثيلية للأشخاص و التي تصنف البشر إلى ثلاث أصناف من الأنظمة التمثيلية و التي تتحكم في ميولاتهم و مواهبهم و مواقفهم و تصرفاتهم، فالأشخاص البصريون أشخاص حيويون يحبون التغيير المستمر و المخاطرة و لهم روح القيادة و لهم القدرة على سرعة اتخاذ القرارات فهم أشخاص يتكيفون بشكل جيد مع متطلبات برنامج إدارة المواهب، لكن الأشخاص السمعيون و هم الصنف الثاني فحسب هذه النظرية هم أشخاص يميلون إلى الروتين و يهابون التغيير و المجازفة لكنهم أشخاص يميلون إلى التحليل العميق و جمع القدر الكافي من المعلومات قبل اتخاذ القرارات لذلك فهم يتكيفون جدا مع الوظائف الإستراتيجية التي تعنى بالتخطيط الاستراتيجي و تحليل البيئة و الوظائف و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أو الوظائف التي تتطلب خبرة طويلة و لا يمكن تغيير أصحابها، أما الصنف الثالث فهم

الأشخاص **الحسيون** و هؤلاء يعنون بالوظائف التي تتطلب حس راقي مثل التعبير و الموسيقى و الشعر...الخ.³⁷

• كذلك موضوع تأهيل العمال لتولي المناصب القيادية في المستقبل هو واحد من أهم مخططات التعاقب الوظيفي، فكما ذكرنا سابقا القيادة هي روح و فن و سمات شخصية متجدرة منذ الولادة(فطرية) كالذكاء الانفعالي³⁸ (الصبر، فن التواصل، القدرة على الإقناع، البشاشة...) فهي ليست مجرد خبرة و أقدمية و أداء مرتفع فليس كل من يحقق أداء مرتفع في وظيفته الحالية بإمكانه أن يحقق أداء مرتفع في العملية القيادية، لذلك فالأفراد الذين يبرمجون للتدريب على تولي المناصب القيادية في المستقبل يجب انتقاؤهم بطريقة علمية و ليس أفراد يرقون على أساس الأقدمية و الأداء المرتفع.

5-9 تقييم نتائج (مردودية)تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب: إن الشيء الذي يجعل من مخططات التنمية تشغل بشكل متواصل هو انعدام الرقابة و التقييم و المساءلة القانونية، الجزائر لا تبخل ببرامج الإصلاح و مخططات التنمية و جودة النصوص القانونية، إلا أن ضعف أو انعدام المتابعة و تقييم نتائج هذه المخططات و تحديد الفجوات التي تحول دون نجاح هذه المخططات و العمل على تصحيحها مثل الفساد الإداري الذي كان و لا يزال يتواجد بقوة في المؤسسات الجزائرية هو الجرثومة المخربة لنجاح أي برنامج تنمية لذلك لا بد من التقفي وراء المسؤولين عنه و مساءلتهم قانونيا و المطالبة بمعاقبتهم بأشد العقوبات ليكونوا عبرة للآخرين، و للحد من استفحال هذه الظاهرة المخربة لجميع الهيئات و القطاعات الوطنية.

إن عملية التقييم (تقييم الأداء، تقييم فعالية الحوافز في تحريك الدوافع، تقييم الإبداع ...) مهمة جدا لنجاح برنامج إدارة المواهب فلا بد من وضع معايير تقديرية لمقارنتها مع ما هو محقق في الواقع و العمل على اكتشاف الأخطاء و النقائص و الفجوات و تحليلها و كشف أسبابها و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

10- أهم النتائج:

- الغياب التام للقطاع العام في العينة و الذي بلغ 0% .
- 88% من المؤسسات تهتم بتكوين شبكة اجتماعية و القيام بأعمال خيرية.

- أغلب المؤسسات توظف على أساس الخبرة المهنية و الكفاءة و ذلك بنسبة 82% و 79% على التوالي.
- وجود نقص كبير في تطبيق اختبارات الذكاء و الإبداع و استكشاف المواهب الفطرية أثناء عمليات الاستقطاب و التوظيف.
- جميع المؤسسات تطبق نظم تحفيزية جيدة إلا أن الرضا عن الأجر و الذي يعتبر أهم محفز يبقى متدني في أغلب المؤسسات.
- 77% من المؤسسات تطبق برنامج الإشراف في الأرباح.
- هناك تحفظ كبير من طرف المسؤولين في تطبيق برنامج إشراك الموظفين في النقاشات و القرارات الإستراتيجية، فقط 33% من المؤسسات من يبادرون بذلك.
- تبذل المؤسسات جهود كبيرة و تتفق مصاريف معتبرة في عمليات التكوين و التدريب و التطوير، و هي تتبنى برنامج جد متطور من أجل الوصول الى الهدف المطلوب مثل تنوع المهام، تزيصات خارج الوطن، التكوين الالكتروني، تشجيع الابداع،...الخ.
- 73% من المؤسسات صرحت أنها تطبق برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي و هي نسبة جيدة مقارنة بحدثة هذا المفهوم.
- معظم المؤسسات لم تصل إلى النتائج المرجوة من تطبيق برامج إدارة المواهب خاصة النتائج غير المالية مثل الرضا و الولاء و القضاء على الشكاوي و الصراعات، إلا أن النتائج المالية حسب تصريح المسؤولين جيدة و المؤسسات في توسع مستمر.

الخاتمة:

يبدو أنه من أجل تطبيق مخطط استراتيجي في مؤسسة اقتصادية لا بد من مراعاة جميع العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على نجاح أو فشل هذه المخططات، إلا أنه يمكن لمسييري المؤسسة التحكم في العوامل الداخلية و توجيهها نحو المسار الذي يساعد على نجاح هذه المخططات، لكن للأسف فالعوامل الخارجية هي عوامل خارج سيطرة أصحاب المؤسسة كالثقافة و سياسة الدولة و جودة الهيئات القضائية و جودة البنى التحتية و جودة التعليم العالي... الخ، كلها عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر على مدى نجاح استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة الجزائرية، لذلك فان التوجه نحو هذا المسار يجب أن يكون توجه دولة بأكملها بجميع قطاعاتها و هيكلها و قوانينها و إلا فسوف تفشل هذه المخططات دون أدنى شك لأنها سوف تجد من التحديات و العراقيل ما يحول دون نجاحها و وصولها إلى النتائج المطلوبة.

¹ MC.kinsey هي مؤسسة رائدة في مجال استشارات الأعمال

² Sophie benoit, emmanuelle daviaud, camille rainsard-demazeau, édition toress, mémoire d'expertise: le management des talents: enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH, dauphin université, paris 2011, p11

³ Sophie benoit et otre, (référéncé précédent), p18

⁴ Sophie benoit et otre, (référéncé précédent), p19

⁵ مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناتي، إدارة المواهب-مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، اعدد 19، ديسمبر 2008، ص13

⁶ عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا- دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة-، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة-فلسطين، ص41

⁷ Tarique, I., and Schuler, R. 2012. Global Talent Management Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal of world business*, 45(2):p 105

⁸ Lawler, E. E., III. 2008. Talent: Making People your Competitive Advantage. San Francisco, CA US: Jossey-Bass

Hills, A. 2009. Succession planning — or Smart Talent Management?. *Industrial and Commercial [12] Training*, 41(1):p03

⁹ Management?. *Industrial and Commercial Training*, 41(1):p03

¹⁰ Freedman, E. 2009. Optimizing Workforce Planning Processes. *People and Strategy*, 32(3):p09

¹¹ *Benefits and Compensation International* Harttig, M. A. M. A. 2010. Global Workforce Planning 40(1) p:17

- ¹² Wayne, J. H., and Casper, W. J. 2012. Why Does Firm Reputation in Human Resource Policies Influence College Students? The Mechanisms Underlying Job Pursuit Intentions. *Human Resource Management*, 51(1),p: 121
- ¹³Robak, J. C. 2007. Employer of Choice: Attracting Highperformance Talent. Journal: American Water WorksAssociation, 99(8)p: 22
- ¹⁴ Guthridge, M., Komm, A. B., and Lawson, E. 2008. Making Talent a Strategic Priority. *McKinsey*
- ¹⁵ Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., and Ferzandi, L. A. 2006. You Can Take it With You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1)p: 10
- ¹⁶ Calo, T. J. E. I. C. P. 2008. Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*,37(4)p: 403
- ¹⁷ Caligiuri, P., and Tarique, I. 2009. Predicting Effectiveness in Global Leadership Activities. *Journal of World Business*, 44(3)p: 330
- ¹⁸ Garavan, T. N., Carbery, R., and Rock, A. 2012. Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1)p: 5
- ¹⁹ Kucherov, D., and Zavyalova, E. 2012. HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1): 86
- ²⁰ Hills, A., (2009), "Succession planning - or smart talent management?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 41, No. 1, Pp 3
- ²¹ McDonnell A, Lamare R, Gunnigle P and Lavelle J. (2010), "Developing tomorrow's leaders-evidence of global talent management in multinational enterprises", *Journal of World Business*, Vol. 45, P:150
- ²² Hartmann E, Feisel E and Schober H., (2010), "Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness", *Journal of World Business*, Vol. 45, P:169
- ²³ Charan R., Drotter S., and Noel J (2001), "The Leadership Pipeline: How to Build Leadership-Powered Company", San Francisco: Jossey-Bass
- ²⁴ Kasmí Zartaj, (2011), "Talent A Critical Driver for Corporate Performance and Competitive Advantage", *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, Vol.1 Issue 2, November, P:151
- ²⁵ Tarique, I., and Schuler, R. 2012,p:196
- ²⁶ Tarique, I , and Shuler, R. 2012,p:196
- ²⁷ زكية مقري ، نعيمة يحيواوي "أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية -وحدة منعة- باتنة"، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2014.
- ²⁸ حجازي حسين و آخرون ، "ادارة المواهب: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين"، اجريت هذه الدراسة في شركة SETS لتكنولوجيا المعلومات ببيروت-لبنان، 2012 .
- ²⁹ Sophie benoist et otre, (référérence précédent),
- ³⁰ yvan gatignon, viet christian و آخرون 2011 بعنوان " إدارة المواهب في خدمة إستراتيجية المؤسسة"
- ³¹ دراسة pamel belhke و آخرون 2010م بعنوان "فعالية استراتيجية ادارة المواهب في المؤسسات السويسرية
- ³² كتوش عاشور، متطلبات تطبيق النظام المحاسبي الموحد في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 06، جامعة الشلف، 2009، ص306

³³ ابراهيم توهامي، ليتيم ناجي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي و الإداري، مخبر مالية بنوك و ادارة الاعمال LFBM ، جامعة بسكرة، 2012

³⁴ تقي، احمد باهض، هدى وزير الدعمي، اثر الفساد على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، كلية الادارة، جامعة كربلاء، 2005، ص06

³⁵ ابراهيم توهامي، 2012(مرجع سابق)

³⁶ The VARK modalities, visual* aural*read/write*kinesthet, VARKaguide to learning stiles
Vark-learn.com

³⁷ ابراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللامحدود، منار للنشر و التوزيع-دمشق-سورية-2001، ص89، 90

³⁸ Salovey.P & Mayer.J.D, *Emotional intelligence, imagination, cognition & personality*,1990,p185,211

المراجع :

المراجع باللغة العربية:

- 1- مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناتي، إدارة المواهب-مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، اعدد 19، ديسمبر 2008
- 2- عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا- دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة-، مذكرة ماجستير، كلية التجارة،الجامعة الاسلامية غزة-فلسطين
- 3- زكية مقري ، نعيمة يحياوي "أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية -وحدة منعة- باتنة"،جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . 2014
- 4- حجازي حسين و آخرون ، "ادارة المواهب: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين"، اجريت هذه الدراسة في شركة SETS لتكنولوجيا المعلومات ببيروت-لبنان، 2012 .
- 5- كتوش عاشور، متطلبات تطبيق النظام المحاسبي الموحد في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 06، جامعة الشلف، 2009
- 6- ابراهيم توهامي، ليتيم ناجي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي و الإداري، مخبر مالية بنوك و ادارة الاعمال LFBM ، جامعة بسكرة، 2012
- 7- تقي، احمد باهض، هدى وزير الدعمي، اثر الفساد على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، كلية الادارة، جامعة كربلاء، 2005
- 8- ابراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللامحدود، منار للنشر و التوزيع-دمشق-سورية-2001

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Sophie benoist,emmanuelle daviaud, camille rainsard-demazeau,édition toress,mémoire d'expertise:le management des talents:enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH, dauphin université, paris 2011
- 2- Tarique, I., and Schuler, R. 2012. Global Talent Management Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal* of world business, 45(2)
- 3- Lawler, E. E., III. 2008. Talent: Making People your Competitive Advantage. San Francisco, CA US:Jossey-Bass
- 4- Hills, A. 2009. Succession planning — or Smart Talent Management?. *Industrial and Commercial [12] Training*, 41(1)
- 5- Freedman, E. 2009. Optimizing Workforce PlanningProcesses. *People and Strategy*, 32(3)

- 6- Benefits and Compensation International Harttig, M. A. M. A. 2010. Global Workforce Planning 40(1)
- 7-Wayne, J. H., and Casper, W. J. 2012. Why Does Firm Reputation in Human Resource Policies Influence College Students? The Mechanisms Underlying Job Pursuit Intentions. Human Resource Management, 51(1)
- 8- Robak, J. C. 2007. Employer of Choice: Attracting Highperformance Talent. Journal: American Water WorksAssociation, 99(8)
- 9- Guthridge, M., Komm, A. B., and Lawson, E. 2008. Making Talent a Strategic Priority. McKinsey
- 10- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., and Ferzandi, L. A. 2006. You Can Take it With You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness. Journal of Applied Psychology, 91(1)
- 11- Calo, T. J. E. I. C. P. 2008. Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. Public Personnel Management, 37(4)
- 12- Caligiuri, P., and Tarique, I. 2009. Predicting Effectiveness in Global Leadership Activities. Journal of World Business, 44(3)
- 13-Garavan, T. N., Carbery, R., and Rock, A. 2012. Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. European Journal of Training and Development, 36(1)
- 14- Kucherov, D., and Zavyalova, E. 2012. HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. European Journal of Training and Development, 36(1)
- 15- Hills, A., (2009), "Succession planning - or smart talent management?", Industrial and Commercial Training, Vol. 41, No. 1
- 16- McDonnell A, Lamare R, Gunnigle P and Lavelle J. (2010), "Developing tomorrow's leaders- evidence of global talent management in multinational enterprises", Journal of World Business, Vol. 45
- 17- Hartmann E, Feisel E and Schober H., (2010), "Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness", Journal of World Business, Vol. 45
- 18- Charan R., Drotter S., and Noel J (2001), "The Leadership Pipeline: How to Build Leadership-Powered Company", San Francisco: Jossey-Bass
- 19- Kasmi Zartaj, (2011), "Talent A Critical Driver for Corporate Performance and Competitive Advantage", International Journal of Multidisciplinary Management Studies, Vol.1 Issue 2, November