

إدارة المواهب العالمية
مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية
Global talent management, Review the conceptual framework and analyze strategic dimensions

بمضيه سملاي*¹

¹ كلية إدارة الاعمال - جامعة الملك فيصل (السعودية)

تاريخ الاستلام: 2020/12/02؛ تاريخ المراجعة: 2020/12/19؛ تاريخ القبول: 2020/12/23

ملخص:

تهدف الدراسة إلى مراجعة الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الوظيفي والمدخل التنظيمي، وتحليل العوامل والابعاد الإستراتيجية المؤثرة على إدارة المواهب العالمية ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال المراجعة النظرية لأدبيات إدارة المواهب العالمية المنشورة ضمن أوعية النشر العالمية خلال 20 سنة الاخيرة. توصلت الدراسة إلى اقتراح إطار مفاهيمي لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الاستراتيجي، وتحليل إطار استراتيجي يمكن أن يساهم في زيادة مستوى اندماجها ضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وضمن الإستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات.

الكلمات المفتاح: إدارة المواهب، إدارة المواهب العالمية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تصنيف JEL: M16؛M12

Abstract: The study aims to review the conceptual framework of global talent management according to the functional and organizational approach, and to analyze the strategic factors and dimensions affecting global talent management within the field of Strategic human resource management, by reviewing the most important global talent management literature published within the global publishing vessels during the last 20 years. The study concluded with proposing a conceptual framework for managing global talent according to the strategic approach and analyzing a strategic framework that can contribute to increasing the level of its integration within the strategic human resource management, and within the competitive strategy of multinational enterprises.

Keywords: Talent management, Global talent management, Strategic human resource management.

Jel Classification Codes : M12; M16.

* Corresponding author, e-mail: dr.semlali@yahoo.fr

I - تمهيد :

تسعى الشركات العالمية اليوم إلى التكيف والبقاء في بيئة ديناميكية عالمية متقلبة شديدة التعقيد وبالغة التنافسية من خلال العمل على استثمار وإدارة رأس مالها البشري عالي الكفاءة والموهبة، وهو ما يتطلب منها توظيف الأفكار الجديدة والممارسات الناجحة بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، ضمن هذا الإطار زاد اهتمام مستشاري وممارسي إدارة الموارد البشرية، والباحثين بمجال إدارة المواهب العالمية (*Global talent management*) خلال العشر سنوات الأخيرة، من حيث العمل على فهمها، وتحديد أبعادها الاستراتيجية ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وفي الوقت الذي ساهم فيه السياق العالمي الذي تنشط ضمنه الشركات متعددة الجنسيات في زيادة قدرتها على توظيف مجموعات عالمية من المواهب، فقد فرض ذلك السياق على تلك الشركات تحديات عالية المستوى تتعلق بتكييف استراتيجياتها المتصلة بإدارة المواهب مع الظروف المتنوعة والديناميكية المميزة للبيئة العالمية، وهو ما شجع الباحثين على إجراء المزيد من الأبحاث الهادفة إلى استكشاف الإطار المفاهيمي الذي تعتمد عليه الشركات متعددة الجنسيات في إدارة مواهبها العالمية ضمن سياقات وطنية متعددة.

عليه تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية لإدارة المواهب العالمية ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. حيث اعتمدت الدراسة المنهج النظري التحليلي من خلال مراجعة الإطار المفاهيمي وفق كل من المدخل الوظيفي والمدخل التنظيمي، وتحليل التحديات العالمية والعوامل التي أثرت في بروز إدارة المواهب العالمية كقضية إستراتيجية لدى الشركات متعددة الجنسيات، مع اقتراح إطار مفاهيمي ضمن المدخل الإستراتيجي، وتحليل الأبعاد والارتباطات الاستراتيجية لإدارة المواهب العالمية مع كل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والاستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات، من خلال مراجعة منهجية للأبحاث المنشورة ضمن أوعية النشر العالمية. وبالرغم من زيادة اهتمام الباحثين والممارسين بإدارة المواهب العالمية إلا أن هذا المجال ما زال بحاجة إلى مزيد من الاكتشاف والبحث، عليه تبرز قيمة هذه الدراسة كونها من أولى الدراسات باللغة العربية إلى غاية سنة 2020 (حسب اطلاع الباحث) التي سعت لمراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية لإدارة المواهب الدولية.

II - الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب الدولية :

بسبب التطورات التقنية واشتداد المنافسة بين الشركات العالمية برزت العديد من المفاهيم والمصطلحات من طرف الممارسين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مع سعي تلك الشركات إلى استثمار الكفاءات البشرية والقدرات الفكرية ضمن المناصب الحيوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية. ويعد مصطلح الموهبة (*Talent*) من المفاهيم التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين من خلال التناول المتعدد الأبعاد لأنشطة شركات الأعمال الدولية، الأمر الذي ساهم في بروز مجالات إدارية متعددة كإدارة المواهب وتنمية المواهب، وإستراتيجية المواهب، وإدارة المواهب العالمية. ولقد صنف (*Osinga, 2009*)¹ المواهب بالمنظمة إلى أربعة أنواع أساسية وهي:

- 1) المواهب القيادية (*leadership Talents*): تصنف هذه الفئة في قمة هرم المواهب، فهم القادة الموهوبين الذين يتحملون مسؤولية إعداد وتطوير وعرض وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
- 2) المواهب الأساسية (*Basic talents*): وتشمل الأفراد ذوي حس المنافسة العالي، ويعتبرون موهبة قيّمة ومهمة بالنسبة للمنظمة بسبب ما يحوزونه من قدرات ورؤية وتصور للمستقبل.
- 3) المواهب الجوهرية (*Substantial talents*): ويمثلون القوة العظمى في العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي إلى المستهلك.
- 4) المواهب الداعمة (*Substantial talents*): وهم المواهب الداعمة لتنفيذ أنشطة الأعمال، التي غالباً ما تتمثل في الأنشطة الإدارية المناسبة للأئمة.

وفيما يخص مصطلح إدارة المواهب اختلف الباحثون في الفترة الزمنية لظهوره، حيث أشار (*Cappelli, 2008*)² إلى أنه ارتبط بالمشهد الاقتصادي الذي أعقب الحرب العالمية الثانية، بينما ذهب (*Michaels et all, 2001*)³ إلى أن مفهوم إدارة المواهب اكتسب قبولاً ورواجاً أواخر التسعينيات عندما صاغت مجموعة من مستشاري ماكينزي (*McKinsey*) سنة 1997 العبارة الشهيرة الحرب من أجل المواهب (*The War for Talent*)، وحسب (*King, 2015*)⁴ نشأ مفهوم إدارة المواهب العالمية نظرياً من صلب أدبيات إدارة المواهب التي تتعامل كمفهوم مع موضوعات إدارية، بينما تتعامل إدارة المواهب العالمية مع موضوعات أخرى كالتنقل العالمي، والأعمال الدولية، وإدارة الموارد البشرية الدولية، وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وأدبيات السلوك التنظيمي.

ومع استمرار الباحثين في تحليل الأطر والحدود المفاهيمية لإدارة المواهب برزت حسب (Mellahi & Collings, 2010)⁵ أربع تيارات أديبية رئيسية على الأقل تمحورت طرحتها حول مفهوم إدارة المواهب، حيث استبدل الاتجاه الأول على نطاق واسع إدارة الموارد البشرية بإدارة المواهب، مع التركيز على ممارسات محدودة من إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، وتطوير القيادة، وتخطيط الاحلال الوظيفي. بينما ركز الاتجاه الثاني على تطوير مجموعات المواهب من خلال إبراز تقدير الاحتياجات من الموظفين والتوظيف وإدارة التقدم الوظيفي، وركز الاتجاه الثالث مباشرة على إدارة الموهوبين، في حين ركز الاتجاه الرابع على أهمية تحديد المناصب الرئيسية ذات القدرة التأثيرية العالية على الميزة التنافسية للمنظمة.

ولقد أشار (Lewis and Hackman, 2006)⁶ إلى النقص الكبير والواضح في المساهمات المتعلقة بتحديد تعريف ونطاق وأهداف إدارة المواهب، الأمر الذي شجع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية ضمن حقل إدارة المواهب الدولية، حيث أكدت المراجعة التي قام بها (Gallardo-Gallardo et al., 2015)⁷ أن (85%) من الدراسات المتصلة بإدارة المواهب نشرت بين عامي 2010 و2015. لقد اكتسبت الإدارة الفعالة للمواهب العالمية في الآونة الأخيرة قدراً كبيراً من الاهتمام بين الشركات المتعددة الجنسيات والعالمية، الأمر الذي أدى إلى تنمية مجالها بإعتبارها ميداناً متعدد التخصصات تطور من خلال تكامل إدارة الموارد البشرية الدولية الاستراتيجية ومجالات إدارة المواهب⁸. وقد برزت مؤخراً كميدان أكاديمي رداً على القضايا الاستراتيجية الحرجة التي تواجه الشركات المتعددة الجنسيات ذات الارتباط بإدارة مواهبها على الساحة العالمية⁹. وبالرغم من تطور الاتجاهات الأديبية ذات الصلة بإدارة المواهب وتنوع مناهجها وسياقاتها البحثية، إلا أن الدراسات النظرية والتجريبية في مجال إدارة المواهب الدولية ما زالت محدودة، الأمر الذي ساهم في عدم اتفاق الباحثين على إطار مفاهيمي محدد لها. وبغية الاسهام في بلورة الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب العالمية يتطلب الأمر فرز التعاريف المقترحة من الباحثين إلى مجالين أولهما الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الوظيفي، والإطار المفاهيمي لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل التنظيمي.

II - 1 مفهوم إدارة المواهب العالمية وفق المدخل الوظيفي

يندرج ضمن المدخل الوظيفي لإدارة المواهب العالمية مجموعة من التعاريف التي تناولت تلك الإدارة في ابعادها وانشطتها الوظيفية، حيث وصف (Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010)¹⁰ إدارة المواهب العالمية بأنها تشمل "جميع الأنشطة التنظيمية التي تقوم بها الشركات العالمية لجذب أفضل الموظفين واختيارهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم في الأدوار المهمة بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستوى العالمي". بينما يرى (Woollard, 2010)¹¹ أن إدارة المواهب ضمن سياق دولي تعني أن تقوم المنظمات بشكل واقعي بتحديد وتطوير مواهبها العالمية الرئيسية. كما عرفت (Iles et al, 2010)¹² إدارة المواهب العالمية بأنها " عملية الجذب المنهجي، والتحديد، والتطوير، والمشاركة والاحتفاظ بالأفراد ذوي الإمكانيات العالية الذين يجوزون قيمة خاصة لدى المنظمة. ويعرف (Stahl et al, 2012)¹³ إدارة المواهب العالمية على أنها جهود المؤسسة لجذب الموظفين الموهوبين الرئيسيين واختيارهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم على نطاق عالمي. كما يعرف (Anlesinya et All, 2019)¹⁴ إدارة المواهب العالمية بأنها تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الهادفة إلى جذب الموظفين الموهوبين، وتطويرهم والاحتفاظ بهم بما يساهم في نجاح المنظمة في السوق العالمية.

وبالتالي يظهر تحليل مجموعة التعاريف المقدمة لإدارة المواهب العالمية ضمن الإطار الوظيفي الاستنتاجات التالية:

- 1- التأكيد على الطابع الدولي لمختلف العمليات والأنشطة المتصلة بإدارة المواهب العالمية كالاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب العالمية، والتي غالباً ما تقوم بها الشركات العالمية ضمن سياق دولي متعدد التحديات والعوامل التنافسية.
- 2- حاجة الشركات متعددة الجنسيات إلى موظفين ذوي الإمكانيات العالية بهدف تلبية احتياجاتها، وبما يضمن نجاح مشاريعها على المستوى العالمي.
- 3- التأكيد على الارتباط الاستراتيجي بين إدارة المواهب العالمية والممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية.
- 4- التأكيد على دور الأنظمة الداخلية للشركات متعددة الجنسيات في ضمان جذب الموظفين الاستراتيجيين الرئيسيين والاحتفاظ بهم وتوزيعهم على فروع الشركة وفق الأولويات الإستراتيجية.

ضمن نفس السياق يقترح (Garavan, 2012)¹⁵ مجموعة من الابعاد الوظيفية لإدارة المواهب الدولية ممثلة في: التركيز على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية أثناء قيام الشركات بالبحث عن المواهب وتوظيفها؛ والعلامات التجارية للتوظيف عبر العمليات الدولية؛ مع وجود مراكز امتياز معنية بممارسات التنقل والتنمية والاحتفاظ بالمواهب؛ بالإضافة إلى أطر إدارة المخاطر العالمية معنية بمعالجة مخاطر فجوة المواهب؛ مع وجود

سياسات واستراتيجيات وممارسات توظيف المغتربين، وتنمية وتطوير المديرين ذوي القدرات العالية على التنقل والحركة عالمياً وفق استراتيجية الشركة؛ وأخيراً إشراك الأطراف الفاعلة في إدارة المواهب العالمية محلياً وإقليمياً ودولياً.

II - 2 مفهوم إدارة المواهب العالمية وفق المدخل التنظيمي

ضمن المدخل التنظيمي يعرف كل من (Mellahi & Collings, 2010)¹⁶ إدارة المواهب الدولية على أنها (1) التحديد المنهجي للمناصب الرئيسية التي تسهم على نحو مختلف في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات على نطاق عالمي، (2) وتطوير تجمع للمواهب ذوي الأداء العالي ملء الأدوار التي تعكس النطاق العالمي للشركة متعددة الجنسيات، (3) وتنمية بنية موارد بشرية متميزة لتسهيل ملء المناصب بأفضل شاغلين متاحين ضماناً للالتزام المستمر بالشركة. ويعد هذا التعريف الأكثر رواجاً وقبولاً ضمن أغلب أدبيات إدارة المواهب العالمية لاشتماله على ابعاد واضحة ومراحل محددة متباينة عن الإطار المفاهيمي التقليدي لإدارة المواهب المركز على الجذب والتنمية والاحتفاظ بالمواهب بالمنظمة. كما يعتبر هذا التعريف أن تحديد المناصب المشغولة بالمواهب عنصر أساسي ضمن نظام إدارة المواهب، فالأداء العالي للمواهب البشرية وفق هذا المنظور يرتبط أساساً بشغلها لمناصب مهمة مؤثرة بشكل مباشر في قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية. في حين يرى باحثون آخرون (King 2015)¹⁷ و (Farndale et al, 2010)¹⁸ أن الخطوة الأولى ضمن إدارة المواهب العالمية يجب أن لا تركز بشكل أكبر على المناصب الرئيسية بل على تحديد الموظفين الموهوبين الذين بإمكانهم تعزيز الموقع الاستراتيجي للمنظمة في السوق العالمية من خلال الاهتمام أكثر بتطوير كفاءاتهم ومعارفهم ومهاراتهم بما يعزز من أدائها التنظيمي. وحيث يمثل فريق الإدارة العليا للشركة المناصب المحورية ضمن أي شركة متعددة الجنسيات، فإنه يتوجب على أنظمة إدارة المواهب العالمية المساهمة في تحديد المواهب المناسبة للعمليات الفرعية وتعيينهم في المناصب المحورية. كما أن فعالية تلك الأنظمة مرتبطة أيضاً بمدى قدرتها على تسهيل شغل المواهب العالمية للمناصب الرئيسية داخل الشركات متعددة الجنسيات¹⁹.

كما تتطلب عملية تطوير هيكل الموارد البشرية المتميزة بهدف تنظيم وإعادة دمج المواهب ضمن الفروع والاحتفاظ بها أن تقوم الشركات متعددة الجنسيات بوضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية متوافقة مع إستراتيجيتها التنافسية، لذا يجب أن تساهم الإدارة الفعالة للمواهب العالمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات من خلال إكساب تلك المواهب المعرفة والمهارات والقدرات الملائمة للاحتياجات الوظيفية، علاوة على تحفيزها وإتاحة فرص التطوير والأمان الوظيفي بما يساهم في تحقيق الأداء العالي لتلك الشركات، وبالتالي وضمن منظور المقاربة المبنية على الوارد (Resource-Based View) المطورة من قبل (Barney) تدعو الضرورة إلى التأكيد على أن زيادة فاعلية استراتيجية إدارة المواهب العالمية يجب أن يتم ضمن إمكانيات وقدرات واستراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات²⁰.

II - 3 نحو مفهوم إدارة المواهب العالمية وفق المدخل الاستراتيجي

ضمن المدخل الاستراتيجي يعرف (Collings et al. 2007)²¹ إدارة المواهب العالمية بأنها عملية "التكامل الاستراتيجي لتوفير الموارد والتنمية على المستوى الدولي والذي يشمل التحديد الاستباقي للموظفين الاستراتيجيين ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي، والتطوير الاستراتيجي على نطاق عالمي"¹، ذلك ان إدارة المواهب تحتل أهمية عالية لدى الشركات العالمية بسبب أولاً قدرة الأفراد ذوي المواهب العالية على تطوير توجهاتها الاستراتيجية على المستوى العالمي، حيث يتم قياس مستوى موهبتهم من خلال ما يحوزونه من قدرات ومعارف ومهارات ذات قيمة بالنسبة للمنظمة، والتي يمكنها توظيفهم في مواقع القيادة والتوجيه وفق متطلبات نجاح استراتيجية الأعمال. وثانياً بسبب إمكانية توظيف مجموعة من ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية ذات الصلة بإدارة الأفراد ذوي المواهب العالية، والتي من شأنها مساعدتهم على تحقيق نجاحات كبيرة متوافقة مع التوجه الاستراتيجي لتلك المنظمات²².

عليه وفق المدخل الاستراتيجي نعرف إدارة المواهب العالمية بأنها إدارة استراتيجية بالغة الأهمية معنية بتحديد المناصب الحيوية بالشركات متعددة الجنسيات، وتقدير احتياجاتها من المواهب عالية الكفاءة والأداء، القادرة على شغل تلك المناصب الحيوية، ثم القيام باستقطابها من الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، وتوظيفها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً، وتوفير بيئة العمل الداعمة لاستقرارها وتوظيف قدراتها الإبداعية، بما يساهم في نجاح مشروعاتها الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ضمن سياق بيئة دولية عالية التنوع وشديدة التنافسية.

وبالتالي تعد إدارة المواهب العالمية إدارة استراتيجية بالشركات متعددة الجنسيات معنية بأداء المهام التالية:

- 1- تحديد المناصب المحورية والرئيسية ذات المهام الاستراتيجية المساهمة بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية والمتوقع شغلها مستقبلاً من المواهب البشرية.

- 2- تقدير إحتياجات المنظمة من المواهب البشرية كما ونوعا وفي المكان والزمان المناسب وفق التوجهات الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات.
- 3- إستقطاب المواهب البشرية بالعدد والمواصفات المطلوبة من خلال تهيئة عمل جاذبة للكفاءات والقدرات البشرية.
- 4- توظيف المواهب البشرية من الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية الملائمة للتوجهات الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات.
- 5- التنمية والتطوير الاستراتيجي للمواهب العالمية من خلال اكسابها المعرفة المهنية والمهارات الفنية والاتجاهات الإيجابية الداعمة لأدائها في المناصب المحورية.
- وحيث تعد إدارة المواهب العالمية إدارة محورية مساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات من خلال حيازتها لقدرة ميزة الحصول على أئمن المواهب خارج الحدود الوطنية مقارنة بالشركات المحلية، فإنها كإستراتيجية تتأثر بمدى استعداد الأفراد الموهوبين للانتقال عبر الحدود الدولية²³، وفق طبيعة الدوافع الذاتية وحجم الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة والحققة لطموحاتها الوظيفية المستقبلية. كما أن تحقيق المواهب البشرية لمستويات الأداء العالي مرتبط بدرجة كبيرة بنوعية الإهتمام الذي تقدمه المنظمات ضمن مسار تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال إدارة فعالة للمواهب إبتداءً بجذب المواهب الملائمة للمناصب الشاغرة، والإحتفاظ بها، وتطويرها ضمن بيئة محفزة تشبع إحتياجاتها الحالية والمستقبلية وفق مسار وظيفي ناجح²⁴.

III - تحديات إدارة المواهب العالمية

في ظل التحولات التنافسية العالمية العميقة ما زالت الشركات متعددة الجنسيات تسعى إلى استثمار مواردها البشرية المتميزة ابتداء باستقطابها وتطويرها وتوفير بيئة العمل التي تسمح باستقرارها وتكيفها مع الأنماط التنظيمية والتشريعية والثقافية في البيئات العالمية، وبالنظر إلى الأهمية المتزايدة للمواهب وتأثيرها على تحقيق الأداء العالي أصبحت تلك الشركات تدرك التحديات التي تفرضها إدارة المواهب وكيفية التعامل معها ضمن خططها الاستراتيجية، فقد حددت دراسة (Groysberg & Connolly, 2015)²⁵ ثلاث تحديات واجهت المدراء التنفيذيين في الولايات المتحدة الأمريكية وهي إدارة المواهب، والعمل في السوق العالمية، والتغيير في اللوائح والتشريعات المؤثرة على أداء الشركات العالمية. ضمن نفس السياق وحسب تقرير (PwC, 2017)²⁶ عبر (75%) من الرؤساء التنفيذيين للشركات متعددة الجنسيات أن نقص المهارات والقدرات البشرية يعتبر تهديدا مباشرا من شأنه إعاقه نمو وتطور شركاتهم على المستوى الدولي. بينما اهتمت دراسات أخرى بأهمية تحليل جوانب التعقيد والديناميكية المتزايدة التي تميز بيئة الأعمال العالمية أخذا بعين الاعتبار طبيعة التحديات المرتبطة بإدارة المواهب العالمية²⁷.

لقد أدى ظهور العولمة وزيادة المنافسة في مجال الأعمال العالمية إلى زيادة الطلب على الموظفين الموهوبين²⁸، بالموازاة مع ذلك أدت الزيادة السريعة في عدد الشركات عالميا إلى نقص واضح في عرض المواهب الأمر الذي زاد من جهود تلك الشركات في استقطابها والعمل على الاحتفاظ بها²⁹، حيث أشارت دراسة (Dalayga, B., & Baskaran, S. 2019)³⁰ إلى أن نتيجة المسح الذي تم على مجموعة الموارد البشرية العاملة لسنة 2018 أظهرت أن حجم النقص في المواهب لدى الشركات العالمية بلغ ذروته ووصل إلى (45%)، بزيادة قدرها (5%) مقارنة بعام 2017، وهو ما يفسر الصعوبة المتزايدة التي واجهت الشركات في ملء الوظائف الشاغرة لديها.

فضلاً عن ذلك ما زالت الشركات متعددة الجنسيات والشركات العالمية تتحمل تكاليف مالية وبشرية مرتفعة جراء فشل الموظفين في أداء العمليات ذات البعد العالمي³¹، الأمر الذي يمكن أن يساهم في تحفيز تلك الشركات على التنافس في استقطاب وجذب المواهب القادرة على العمل بفعالية عبر حدود جغرافية متعددة وسياقات ثقافية متنوعة³². كما سعت الكثير من الشركات متعددة الجنسيات ضمن الممارسات الأساسية لمهنيي الموارد البشرية إلى تطبيق ممارسات إدارة المواهب العالمية إبتداء بتحديد طبيعتها وممارستها بشكل مستمر³³، وبالتالي أصبحت إدارة المواهب العالمية مبادرة تحظى بإهتمام متزايد في ظل تنامي الفجوة العالمية بين الأجيال، والتي فرضت على العديد من الاقتصاديات الناشئة الغنية بالشباب والبلدان المتقدمة التي تعاني من الشيخوخة السكانية تنفيذ سياسات متطورة يمكن أن تساهم في تلبية إحتياجاتها من المواهب العالمية³⁴.

IV - الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب العالمية

أدى بروز الدور المتميز للمواهب في نجاح المشاريع العالمية للشركات متعددة الجنسيات إلى زيادة إهتمام تلك الشركات بتطوير ممارسات إدارة المواهب العالمية وتنميتها من خلال توظيف مجالات التعلم والابتكار، وتحليل العوامل الاستراتيجية المؤثرة في تنقلها واندماجها في البيئة العالمية

متنوعة الثقافات. وحسب (Collings et al, 2019)³⁵ توجد عوامل عديدة ساهمت بشكل كبير خلال العشر سنوات الماضية في بلورة المواهب العالمية كقضية استراتيجية رئيسة مهمة لدى الشركات متعددة الجنسيات، وهو ما يتطلب ضرورة الاهتمام أكثر في طبيعة ارتباط نظام إدارة المواهب العالمية بكل من استراتيجية الشركة وبالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ومن أهم تلك العوامل التي زادت من الاهتمام الاستراتيجي بإدارة المواهب العالمية ما يلي:

IV - 1- نقص المواهب القيادية العالمية : حيث تواجه غالبية الشركات متعددة الجنسيات حسب (Collings and Isichei, 2018)³⁶ تحديات مرتبطة بالنقص البارز في المدراء العاملين ذوي المواهب القيادية العالمية، خاصة وأن نجاح تلك الشركات أصبح مرتبطاً بدرجة أساسية بجودة إدارتها العليا³⁷، من شأن ذلك إعاقة تلك الشركات عن النجاح في تنفيذ مشاريعها على المستوى العالمي³⁸.

IV - 2- التنسيق والتوظيف الفعال للمواهب على المستويين الإقليمي والعالمي : إن انتقال المنافسة بين الشركات متعددة الجنسيات على المواهب من المستوى القطري إلى المستوى الإقليمي والعالمي زاد من حاجتها إلى إدارة فعالة لمواهبها على أساس عالمي بغية المحافظة على قدرتها التنافسية عالمياً من خلال تواجد تلك المواهب في أجزاء مختلفة من عملياتها العالمية³⁹، وهو ما يتطلب من تلك الشركات أن تعمل على الاهتمام أكثر بعملية تنسيق وتوظيف المواهب على المستويين الإقليمي والعالمي.

IV - 3- تطوير ثقافة القيادات العالمية : ساهم الإدراك المتزايد لأهمية قضايا إدارة المواهب في المنظمات بسبب النمو والتدويل السريع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وظهور "الشركات الصغيرة متعددة الجنسيات" في السنوات الأخيرة في الاهتمام أكثر بضرورة تطوير ثقافة عالمية لدى قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة الراغبين في المنافسة بشركاتهم عالمياً⁴⁰.

IV - 4- التحولات الديموغرافية : تؤثر التحولات الديموغرافية السريعة خاصة في البلدان المتقدمة على طبيعة التحديات التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات والمتعلقة بإدارة المواهب العالمية⁴¹، فالانخفاض المتزايد في معدلات الولادة في الدول المتقدمة مع زيادة معدل ارتفاع العمر قد يؤدي بشكل خاص في الولايات المتحدة وألمانيا وإيطاليا واليابان إلى انحدار كبير في عدد العمال اللذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 44 سنة في العقد القادم⁴² مما قد يؤثر على حجم العرض من المواهب في تلك الدول.

IV - 5- الإدارة متعددة الثقافات : تواجه الشركات متعددة الجنسيات في ظل تواجدها في الأسواق العالمية بيئة معولة تحديات تتعلق بإدارة مجموعات الموظفين عالية التنوع الثقافي والعنقي والنوعي⁴³، وبشكل خاص مع زيادة معدلات المشاركة الكبيرة للنساء في قوة العمل في مختلف أنحاء العالم.

IV - 6- التنقل العالمي للمواهب : تتأثر إدارة المواهب العالمية بتزايد درجة تنقل الأشخاص عبر الحدود الجغرافية والثقافية بسبب العولمة وانخفاض الحواجز التي كانت حائلاً أمام حركية القدرات البشرية بين دول العالم خاصة ما يتعلق بقيود الهجرة العالمية⁴⁴، ذلك أن التدفق الكبير للعمل عالمياً ساهم في تحقيق فوارق عالية للتنمية الاقتصادية في البلدان المستقبلية، ورواتب عالية لدى المهنيين والعمال ذوي المهارات العالية الذين ينظر إلى أغلبهم كمواهب بشرية عالية الأداء تتنافس الشركات متعددة الجنسيات على جذبها، وتطويرها، وتحفيزها بغية توظيف قدراتها العالية ضمن مشاريعها الاستراتيجية.

IV - 7- الهجرة العكسية للمواهب : ازدادت الأهمية المتزايدة للهجرة العكسية في السنوات الأخيرة بسبب تشجيع العديد من البلدان مواطنيها المهاجرين ذوي الخبرات العالية وشبكة العلاقات الدولية بالعودة للعمل في الأسواق المحلية⁴⁵، مع سعي تلك البلدان التي كانت تعد مصدراً تقليدياً لتصدير العمالة الماهرة إلى تشجيع الهجرة العكسية بشكل استباقي من خلال بناء نظام فعال للحوافز، وتهيئة بيئة عمل جذابة مساهمة في "هجرة العقول" وتدفع المواهب نحو أسواقها المحلية⁴⁶، وهو ما سيشجع للشركات المحلية والشركات الأجنبية فرصة توظيف الخبرة العالية، والعلاقات الثمينة التي تحوزها المواهب العائدة لأجل تحقيق مزيد من النمو والقدرة على المنافسة محلياً وعالمياً.

IV - 8- ولاء المواهب العالمية : أشارت بعض الدراسات⁴⁷ إلى أن الموارد البشرية ذات المواهب العالية التي تقطن خارج بلدانها الأصلية والتي تمتلك قدرة عالية على الحركة والعبور وتجاوز الحدود الجغرافية والثقافية غالباً ما تبدي قدراً ضعيفاً من الولاء لبلد أو منطقة بعينها، مع الميل أكثر نحو إقامة علاقات بأشخاص يجوزون بمهارات ومواهب مماثلة لهم بغض النظر عن انتمائهم العرقي أو الجغرافي.

IV - 9- استثمار الأصول غير الملموسة : يعد التحول نحو الاقتصادات القائمة على المعرفة عاملاً مؤثراً في إدارة المواهب العالمية، حيث ظهر بشكل جلي وواضح تحول الاقتصادات المرتكزة على قطاعات الإنتاج إلى اقتصادات مبنية على المعرفة وهيمنة قطاعات الخدمات خاصة في الدول

المتقدمة، حيث أظهر تقرير منظمة العمل الدولية (ILO, 2008)⁴⁸ أن من بين كل عشرة وظائف في الاتحاد الأوروبي توجد سبع منها في قطاع الخدمات، وبالتالي زيادة التوجه نحو الاستثمار في الأصول البشرية وفي الأصول غير الملموسة، وهو ما فرض على الشركات العالمية تحديات متزايدة تتعلق بكيفية توظيف وتحفيز الموارد البشرية ذات المواهب المتميزة عالية القيمة ضمن أدوار تنظيمية معقدة.

IV - 10 نمو الأسواق الناشئة : تؤكد الدراسات على التأثير الكبير الذي أحدثته نمو الأسواق الناشئة على إدارة المواهب العالمية ضمن تحول ميزان القوة الاقتصادية تجاه البلدان النامية، مما ساهم في زيادة الطلب على فئة معينة من المواهب القيادية القادرة على العمل بفعالية ضمن الأسواق العالمية الموزعة جغرافياً والمعقدة ثقافياً⁴⁹، كما تشير دراسات أخرى إلى أن المواهب القيادية العالمية أصبحت قضية رئيسة تتنافس عليها الشركات متعددة الجنسيات بسبب قلة خبرتها ضمن الأسواق الناشئة⁵⁰.

IV - الأبعاد الاستراتيجية لإدارة المواهب العالمية

إن اعتبار إدارة المواهب العالمية إدارة استراتيجية معنية باستثمار وتوظيف القدرات الإبداعية للمواهب العالمية ضمن الأدوار المختلفة المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات المتعددة الجنسيات يدفع بتشجيع الشركات العالمية إلى زيادة درجة ارتباطها بإستراتيجيات التنافسية من جهة، وبالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من جهة أخرى.

1- ارتباط إدارة المواهب العالمية بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

اهتم الباحثون ضمن مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأدوارها المتعددة بالمنظمات بدراسة علاقة أنظمة إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي من جهة، وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى، بالإضافة إلى فهم لماذا وكيف ومتى يمكن لأنظمة إدارة الموارد البشرية أن تؤثر في الفاعلية التنظيمية؟، فحسب (Jackson, Schuler, and Jiang, 2014)⁵¹ اهتمت الأبحاث المتصلة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بدراسة مختلف أنظمة إدارة الموارد البشرية بما فيها إدارة المواهب.

وتعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منهجاً لإدارة الأفراد يركز على الكيفية التي تمكن الموارد البشرية من المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استراتيجيات وسياسات وممارسات متكاملة (Armstrong, 2011)⁵². إذ يمكن للموارد البشرية والكفاءات كرأس مال بشري أن تلعب دوراً استراتيجياً في نجاح المنظمة من خلال دمج استراتيجيات وخطط الموارد البشرية مع استراتيجيات وخطط المنظمة. فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعتبر "نظاماً يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد والكفاءات البشرية كرأس مالي بشري وشريك استراتيجي للمنظمة من خلال وضع أهداف، وتصميم استراتيجيات، وتطبيق أنظمة خاصة بالموارد البشرية تمكن المنظمة من تحقيق الأداء العالي والتميز التنافسي المستدام" تظهر تحليل أدبيات إدارة المواهب أهميتها وارتباطها الكبير بحقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية⁵³، حيث تركز ممارسات إدارة المواهب العالمية على عمليات استقطاب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم والعمل على تطوير مهاراتهم ومعارفهم، وبذلك تعد من بين أفضل استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الداعمة لخلق القيمة وتحقيق الأداء التنظيمي العالي للشركات متعددة الجنسيات. ومع زيادة الاهتمام الكبير باستراتيجية المواهب العالمية ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تواجه هذه الأخيرة صعوبة في تنفيذ استراتيجية المواهب⁵⁴. الأمر الذي يدعو إلى مزيد من الدراسة والبحث للإطار المفاهيمي والقياس التجريبي لزيادة فهم أدوار وممارسات واستراتيجيات إدارة المواهب العالمية ضمن سياق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية⁵⁵. كما يمكن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المساهمة في التعامل الأفضل مع التحديات التي تواجه إدارة المواهب العالمية من خلال إطار متكامل من الاستراتيجيات المثمنة لقيمة المواهب العالمية بإعتبارها راس مال بشري، وكقدرة ديناميكية، وشريك استراتيجي، ومصدر الأداء العالي وللميزة التنافسية.

2- ارتباط إدارة المواهب العالمية بالاستراتيجية التنافسية

تظهر ادبيات إدارة المواهب أن منظور افضل الممارسات يمكن أن يتضمن ممارسات إدارة المواهب المساهمة في تحقيق الأداء العالي بالمنظمات⁵⁶، وأن فعالية إدارة المواهب العالمية مرتبطة بشكل كبير بطبيعة الاستراتيجية التي تعتمدها الشركة متعددة الجنسيات في سبيل حصولها على الميزة التنافسية، حيث يرى (King, 2015)⁵⁷ أن إستراتيجية الشركة متعددة الجنسيات تؤثر على ارتباط إدارة المواهب العالمية بالأداء التنظيمي العالي من جهة، وعلى ارتباط استراتيجية الشركة بنظام إدارة المواهب العالمية، وهو ما يؤكد على أهمية وضرة أن تكون إدارة المواهب العالمية مرتبطة

ارتباطاً وثيقاً بتطوير الإستراتيجية وتنفيذها، كما أن ملائمة أنظمة إدارة المواهب العالمية يعتمد على درجة التطابق الكبير مع الإستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات. وبالتالي يعد التوافق بين أنظمة إدارة المواهب العالمية والإستراتيجية التنافسية للشركة متعددة الجنسيات مسألة غاية في الأهمية، خاصة وأن الإستراتيجية التنافسية معنية بتخصيص الموارد واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة المواهب ضمن فروع الشركة متعددة الجنسيات. كما أن توظيف مواهب عالمية بشرية ذات معرفة متخصصة وروح مبادرة عالية يمكن أن يساهم في نجاح الشركات متعددة الجنسيات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما يمكن أن يشجعها على زيادة طلبها على الأفراد الموهوبين الملائمين لشغل المناصب الوظيفية المصممة خصيصاً لتسهيل الانتقال نحو الأسواق الجديدة والمبتكرة في ظل بيئة عالمية شديدة التنافسية.

3-3 إدارة المواهب العالمية ودور الشريك استراتيجي

وحيث تندرج إدارة المواهب العالمية ضمن أهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فإن تصنيف المواهب العالمية ك رأس مال بشري وكفاءات نادرة يصعب الحصول عليها من شأنه المساهمة في تشجيع الشركات متعددة الجنسيات على اعتبار المواهب العالمية شريكاً استراتيجياً خاصة إذا ما كانت تشغل مناصب حيوية، وتؤدي أدواراً تنظيمية عالية الأداء مؤثرة بشكل كبير في نجاح المشاريع العالمية، وتحقيق الاستدامة التنافسية. فالشركات متعددة الجنسيات يجب عليها مواجهة التحديات التنافسية المتعلقة بإدارة المواهب العالمية وبشكل خاص تنقلها العالمي، وولائها التنظيمي، مع ضرورة تطوير منظور التعاقد الوظيفي مع المواهب العالمية كاستثمار بشري عالي الكفاءة، وشريك استراتيجي متكامل أهدافه الاجتماعية والاقتصادية مع الأهداف الاستراتيجية للشركات العالمية.

4-4 إدارة المواهب العالمية وفاعلية رأس المال البشري

يمكن أن تساهم ممارسات إدارة المواهب العالمية بالشركات متعددة الجنسيات على استغلال مخزون المواهب وتعظيم مهاراته وقدراته بما يؤدي إلى نجاح استراتيجيات أعمالها الدولية. وحيث توجد علاقة مباشرة بين الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية⁵⁸، فإنه وضمن إدارة المواهب العالمية تعتبر الموارد البشرية رأس مال بشرياً وأصلاً استثمارياً ومورداً استراتيجي مساهم بفاعلية في نجاح المشاريع العالمية من خلال اندماجها ضمن الاستراتيجيات التنافسية للشركات متعددة الجنسيات. وبالرغم من تعدد الأبحاث التي تناولت الجوانب المتعددة لرأس المال البشري كتأثير فريق الإدارة العليا على الأداء، إلا أن بعض أدبيات إدارة المواهب العالمية لم تحدد كيفية قيام المنظمات بوضع استراتيجية للمواهب العالمية والمحورية، بالرغم من تأكيدها على أن تعظيم الاستفادة من رأس المال البشري يتطلب أن تكون إدارة الموارد العالمية أكثر اندماجاً ضمن الخيارات الاستراتيجية والممارسات التطبيقية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية⁵⁹.

يؤكد منظور إدارة المواهب العالمية كقدرة ديناميكية على القدرات التنظيمية التي تسخر رأس المال البشري كمنقطة ارتكاز لإدارة المواهب العالمية⁶⁰، وحيث تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المنظمة على إنشاء قاعدة مواردها أو توسيعها أو تعديلها بشكل هادف⁶¹، فإن تلك القدرات تعكس قدرة الشركة على دمج، وبناء، وإعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية المحتملة بغية الاستجابة السريعة للسياق العالمي للأعمال، كما تؤكد القدرات الديناميكية على القيمة المستقبلية المتوقعة لرأس المال البشري التي يمكن أن تتجاوز قيمتها الحالية⁶²، وعلى الممارسات الفريدة التي تستطيع الشركات متعددة الجنسيات العاملة من خلالها تنفيذ استراتيجياتها المتعلقة بعملها الدولي بما يمكنها من اكتساب واستدامة الميزة التنافسية ضمن بيئة دولية شديدة التنافسية⁶³.

VI - الخلاصة

توصلت الدراسة إلى إقتراح تعريف شامل لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الاستراتيجي، من حيث هي إدارة استراتيجية بالغة الأهمية معنية بتحديد المناصب الحيوية بالشركات متعددة الجنسيات، وتقدير احتياجاتها من المواهب عالية الكفاءة والأداء، القادرة على شغل تلك المناصب الحيوية، ثم القيام باستقطابها من الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، وتوظيفها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً، وتوفير بيئة العمل الداعمة لاستقرارها وتوظيف قدراتها الابداعية، بما يساهم في نجاح مشروعات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركات متعددة الجنسيات ضمن سياق بيئة دولية عالية التنوع وشديدة التنافسية.

كما توصلت الدراسة إلى التأكيد على طبيعة التحديات التي واجهت الشركات متعددة الجنسيات كتحدّي إدارة المواهب، وتحدي العمل في السوق العالمية، وتحدي التغيير في اللوائح والتشريعات المؤثرة على أداء الشركات العالمية، علماً أن نقص المهارات والقدرات البشرية يعتبر تحدياً مباشراً من شأنه إعاقة نمو وتطور الشركات على المستوى الدولي.

وقد أبرزت الدراسة العوامل التي زادت من الاهتمام الاستراتيجي بإدارة المواهب العالمية كنقص المواهب القيادية العالمية، والتنسيق والتوظيف الفعال للمواهب على المستويين الإقليمي والعالمي، وتطوير ثقافة القيادات العالمية، والتحويلات الديموغرافية، والإدارة متعددة الثقافات، والتنقل العالمي للمواهب، والهجرة العكسية للمواهب، وولاء المواهب العالمية، واستثمار الأصول غير الملموسة، ونمو الأسواق الناشئة.

كما توصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية الارتباط بين إدارة المواهب العالمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من جهة باعتبارها من بين أفضل استراتيجياتها الداعمة لخلق القيمة وتحقيق الأداء التنظيمي العالي بالشركات متعددة الجنسيات. وأيضاً التأكيد على ضرورة التوافق بين أنظمة إدارة المواهب العالمية والاستراتيجية التنافسية للشركة متعددة الجنسيات، إذ يتم ضمن الاستراتيجية التنافسية تخصيص الموارد واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة المواهب بفروع الشركة. وفي الأخير أكدت الدراسة على أن تصنيف المواهب العالمية كرأس مال بشري وكفاءات نادرة يصعب الحصول عليها من شأنه المساهمة في تشجيع الشركات متعددة الجنسيات على اعتبارها أصولاً استثمارياً وشريكاً استراتيجياً مساهماً بفاعلية في نجاح مشاريعها العالمية.

- الإحالات والمراجع :

- 1 Osinga, Syben, (2009), **Talent Management & Oracle HCM**, HCM3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy.
- 2 Capelli, P. (2008). **Talent on demand: Managing talent in an uncertain age**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 3 Michaels, E., Handfiels-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). **The war for talent**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 4 King, A. K. (2015). **Global talent management: Introducing a strategic framework and multiple-actors model**. Journal of Global Mobility 3(3), 273-288.
- 5 Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). **The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs**. Journal of World Business, 45(2), 143-149.
- 6 Lewis, R.E. & Hackman, R.J. (2006). **Talent management: A critical review**. Human Resource Management Review, 16: 139-154.
- 7 Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. & Gallo, P. (2015). **Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis**. Human Resource Management Review, 25(3): 264-279.
- 8 Khilji, S. E., & Keilson, B. (2014). **In search of global talent: Is South Asia ready?**. South Asian Journal of Global Business Research, 3(2), 114-134.
- 9 Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). **Global talent management**. Journal of World Business, 45(2), 105-108.

- 10 Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). **Op cit.**
- 11 Woollard, S. (2010). **Managing talent across a global workforce.** Strategic HR Review, 9(5), 5–10.
- 12 Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). **Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers.** Journal of World Business, 45(2), 179–189.
- 13 Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... Wright, P. (2012). **Six principles of effective global talent management.** MIT Sloan Management Review, 53(2), 25–42.
- 14 Anlesinya, A., Dartey-Baah, K. and Amponsah-Tawiah, K. (2019), “**A review of empirical research on global talent management**”, FIIB Business Review, Vol. 8 No. 2, pp. 147-60.
- 15 Garavan, T. N. (2012). **Global talent management in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn.** The International Journal of Human Resource Management, 23 (12), 2428–2449. p 2430.
- 16 Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). **The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs.** Journal of World Business, 45(2), 143–149.
- 17 King, A. K. (2015). **Op cit.**
- 18 Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). **Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective.** Journal of World Business, 49(2), 204–214.
- 19 Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). **The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs.** Journal of World Business, 45(2), 143–149.
- 20 Collings DG, Mellahi K, Cascio WF.(2018). **Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective.** Journal of Management. 2019;45(2):540–566.
- 21 Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). **Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives.** Journal of World Business, 42(2), 198–213. p. 102.
- 22 Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). **Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research.** Journal of World Business, 45(2), 122–133.
- 23 Caligiuri, P., & Bonache, J. (2016). **Evolving and enduring challenges in global mobility.** Journal of World Business, 51, 127–141.
- 24 Panda, S. and Sahoo, C.K. (2015), “**Strategic talent development interventions: an analysis**”, Industrial and Commercial Training, Vol. 47 No. 1, pp. 15-22.
- 25 Groysberg, B. & Connolly, K. (2015). **The 3 things CEOs worry about the most.** Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/03/the-3-things-ceos-worry-about-the-most>.

- 26 PwC (2017) . **CEO Pulse Survey**. London: PwC.
- 27 Tung, R. L. 2016. **New perspectives on human resource management in a global context**. Journal of World Business, 51: 142-152.
- 28 Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). **Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM**. Journal of World Business, 46(4), 506-516.
- 29 Alferaih, A., Sarwar, S., & Eid, A. (2018). **Talent turnover and retention research: The case of tourism sector organisations in Saudi Arabia**. Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, 6(2), 166-186.
- 30 Dalayga, B., & Baskaran, S. (2019). **Talent Development Practices : Does It Really Matters**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(6), 896-906.
- 31 Woollard, S. (2010). **Op cit**.
- 32 Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... Wright, P. (2012). **Op cit**.
- 33 Mercer. 2016. **Future-proofing HR: Bridging the gap between employers and employees**. London: Mercer.
- 34 Khilji, S. E., & Keilson, B. (2014). **op cit**.
- 35 Collings, D.G. Scullion, H. Caligiuri, P. 2019 . **Global Talent Management**. 2019. 2 ed. Routledge, 711 Third Avenue, New York, NY 10017.
- 36 Collings, D.G. & Isichei, M. (2018). **The shifting boundaries of global staffing: Integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion**. The International Journal of Human Resource Management, 29(1): 1-23.
- 37 Cascio, W.F. & Boudreau, J.W. (2016). **The search for global competence: From international HR to talent management**. Journal of World Business, 51(1): 103-114.
- 38 Bird, A. & Mendenhall, M.E. (2016). **From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation**. Journal of World Business, 51(1): 115-126.
- 39 Caligiuri, P. & Bonache, J. (2016). **Op cit**.
- 40 Krishnan, T. N. & Scullion, H. (2017). **Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises**. Human Resource Management Review, 27(3): 431-441.
- 41 Tung, R.L. (2016). **Op cit**.
- 42 Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... Wright, P. (2012). **Op cit**.

- 43 Kucukaltan, B. & Özbilgin, M. (2019). **Managing diverse talent in the global context**. In D.G. Collings, H. Scullion and P.M. Caligiuri (Eds.) **Global Talent Management**, 2nd edition. London: Routledge.
- 44 Tung, R. & Lazarova, M. (2007). **The human resource challenge to outward foreign investment aspirations from emerging countries: The case of China**. *International Journal of Human Resource Management* 18(5): 868–889.
- 45 Tung, R.L. (2016). **Op cit**.
- 46 Carr, S.C., Inkson, K. & Thorn, K. (2005). **From global careers to talent flows: Reinterpreting brain drain**. *Journal of World Business*, 40: 386–398.
- 47 Taylor, S. & Napier, N. (2005). **International HRM in the twenty—first century: Crossing boundaries, building connections**. In H. Scullion and M. Linehan *International Human Resource Management: A Critical Text*. London: Palgrave Macmillan.
- 48 Beechler, S. & Woodward, I.C. (2009). **The global “war for talent”**. *Journal of International Management*, 15(3): 273–285.
- 49 Li, S. & Scullion, H. (2006). **Bridging the distance: Managing cross border knowledge holders**. *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 71–92.
- 50 Cuervo-Cazurra, A., Newbury, W. & Ho Park, S. (2016). **Emerging Market Multinationals**. Cambridge: Cambridge University Press.
- 51 Jackson, S. E., Schuler, R. S. and Jiang, K. (2014). **An aspirational framework for strategic human resource management**. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- 52 Armstrong, Michael. (2011). **Strategic human resource management: a guide to action**. Includes bibliographical references and index. Kogan page. 5th edition, p48.
- 53 King, A. K. (2015). **Op cit**.
- 54 Pfeffer, J. (2006), “**Stopping the talent drain**”, *Business 2.0*, Vol. 7 No. 6, pp. 80–80.
- 55 Collings, D. G. (2014). **Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities**. *Journal of World Business*, 49, 253–261.
- 56 Pfeffer, J. (1994), “**Competitive advantage through people**”, *California Management Review*, Vol. 36, Winter, pp. 9–28.
- 57 King, A. K. (2015). **Op cit**.
- 58 Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). **Op cit**.

- 59 Sparrow, P., Farndale, E., & Scullion, H. (2013). **An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the global financial crisis**. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1777-1798.
- 60 Collings DG, Mellahi K, Cascio WF.(2018). **Op cit**.
- 61 Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. 2007. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. Malden, MA: Blackwell.
- 62 Lepak, D. P., & Snell, S. A. 1999. **The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development**. *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
- 63 Bowman, C., & Hird, M. 2014. **A resource based view of talent management**. In P. Sparrow, H. Scullion, & I. Tarique (Eds.), *Strategic talent management: Contemporary issues in international context*: 87-116. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

يحضيه سملاي (2020)، إدارة المواهب العالمية، مراجعة الاطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية، مجلة الباحث، المجلد 20(العدد 01)، الجزائر :
جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 489-501.