

نماذج ناجحة عن إدارة المواهب في المنظمات العربية والأجنبية  
Successful models of talent management in Arab and foreign  
organizations

رملي خديجة Remli Khadidja<sup>1</sup>\*, مرمات نبيلة Mermat Nabila<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة مخبر الإقليم، المقاوالاتية والإبتكار (الجزائر)

[kh.remli@univ-bouira.dz](mailto:kh.remli@univ-bouira.dz)

<sup>2</sup> جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة مخبر السياسات التنموية والدراسات الإستشرافية، (الجزائر)

[n.mermat@univ-bouira.dz](mailto:n.mermat@univ-bouira.dz)

تاريخ القبول: 2024/03/01

تاريخ الايداع: 2023/12/20

Abstract :	ملخص:
<p>The study aimed to know talent management in organization by presenting the basic concepts about talent management as well as its strategies and the importance of their application for the organization of models for leading organization in the field of talent management, such as Google ,Airbnb,british petroleum , as well as presenting successful arab models such as the Incubator programme talent and Hipo program by following the descriptive analytical approach, the results of the study revealed that investing in talents and motivating</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المواهب في المنظمات من خلال تقديم المفاهيم الأساسية حول إدارة المواهب وكذا إستراتيجياتها وأهمية تطبيقها بالنسبة للمنظمة، ثم التطرق إلى عرض نماذج لمنظمات رائدة في مجال إدارة المواهب مثل شركة "google" وشركة "Airbnb" وشركة "British Petroleum" وأيضا عرض نماذج عربية ناجحة مثل برنامج حاضنة المواهب وبرنامج القدرات العالية وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي وقد أسفرت</p>

<p>them by organization is through talent management that provides an enjoyable and supportive work environment for creativity.</p> <p><b>Keywords:</b> talent management ; talent Incubator program; Hipo program; Google; Airbnb.</p>	<p>نتائج الدراسة على أن الاستثمار في المواهب وتحفيزها من طرف المنظمات يكون من خلال إدارة المواهب التي توفر لهم بيئة عمل ممتعة وداعمة للإبداع .</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> إدارة المواهب، برنامج حاضنة المواهب، برنامج القدرات العالية، .Airbnb،Google</p>
---	---

[\\*kh.remli@univ-bouira.dz](mailto:kh.remli@univ-bouira.dz)

## 1. مقدمة:

لقد شهدت الموارد البشرية إهتماما متزايدا من طرف المنظمات كونها تعتبر المصدر الرئيسي للإبداع والتميز خاصة في ظل الإقتصاد المعرفي أين تلعب الموارد غير الملموسة الدور الجوهري في خلق القيمة والإستمرارية للمنظمات، كل هذا دفع بالمؤسسات إلى التنافس على إستقطاب أفضل المواهب فحدث ما يعرف بحرب الموهبة، وعليه كان من الضروري ظهور إدارة تعنى بالمواهب البشرية هدفها جذب وتطوير والمحافظة على الموظفين ذو الإمكانات العالية، وعليه فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على تجارب أجنبية وعربية ناجحة لتؤكد على ضرورة الإستثمار في إدارة المواهب البشرية بهدف تحقيق التفوق والتميز على المنافسين.

**أولا- الإشكالية:** على ضوء ما تم ذكره، يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

- ما مدى مساهمة المنظمات في الإستثمار في إدارة المواهب البشرية؟

ثانيا- **الأسئلة الفرعية:** يندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المواهب؟ وما هي أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال؟

- ما هي أهم إستراتيجيات إدارة المواهب؟

- ما هي أهم التجارب الناجحة في مجال إدارة المواهب؟

ثالثا- **فرضيات الدراسة:** يمكن أن نلخص فرضيات الدراسة في ما يلي:

- تهتم المنظمات اليوم بإدارة المواهب البشرية؛

- يعتبر الإستثمار في المواهب أهم إستثمار تهتم به المنظمة لمواجهة التحديات.

رابعا- **أهداف الدراسة:** سعت المداخلة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بإدارة المواهب؛

- التعرف على أهم إستراتيجيات إدارة المواهب؛

- التعرف على أهمية إدارة المواهب بالنسبة لمنظمات الأعمال؛

-عرض نماذج عربية وأجنبية ناجحة في مجال إدارة المواهب.

خامسا- **أهمية الدراسة:** تركز أهمية الدراسة في إبراز دور إدارة المواهب في تميز

المنظمات من خلال إستقطاب أفضل المواهب وتطويرها والإبقاء عليها.

سادسا- **منهج الدراسة:** تم الإعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف

المتغيرات وتحليل مختلف الجداول والأشكال من أجل الإجابة على إشكالية البحث وإثبات

صحة الفرضيات من عدمها.

## 2. الإطار النظري لإدارة المواهب:

يعد موضوع إدارة المواهب من المواضيع المعاصرة والتي حظيت بإهتمام الكثير من

المختصين في إدارة الأعمال، وعليه سنسلط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة به

والتي ستساعدنا على فهم النماذج التي سيتم عرضها لاحقا.

1.2. **مراحل ظهور إدارة المواهب:** ظهرت إدارة المواهب عبر مراحل مختلفة نوجزها كما

يلي: (زرزار، 2011، ص 236-237)

أ.مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية وسعى الإنسان

إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه، إذ كان ينظر إلى العامل

على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتريه شأنه شأن أي سلعة فلم يظهر أي إهتمام بالعنصر البشري أو مهاراته؛

ب. **مرحلة الثورة الصناعية:** شهدت هذه المرحلة ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، حيث كان إختيار العاملين يتم بناء على مهارات معينة تتوفر فيهم للقيام بالعمل المطلوب؛

ت. **مرحلة القرن العشرين وظهور إدارة الأفراد:** شهد القرن العشرين أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الإهتمام بالعنصر البشري من أبرزها ظهور حركة الإدارة العلمية لـ"تاييلور" الذي ركز على التعاون ما بين الإدارة والعاملين والقياس العلمي للعمل وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والإختيار والتعيين للأفراد على حسب مؤهلاتهم وربط الأجور بكمية الإنتاج، بعد ذلك ظهر علم النفس الصناعي الذي إهتم بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات والتركيز على تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين والإختبارات النفسية المناسبة للإختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم بعد ذلك ظهرت حركة العلاقات الإنسانية حيث إعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية فقط بل أيضا بالإهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين، في هذه الفترة بدأ الإهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة شؤون الأفراد.

ث. **مرحلة نهاية القرن العشرين وظهور إدارة الموارد البشرية:** شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة في إدارة الموارد البشرية بسبب عدة متغيرات مثل العولمة، شدة المنافسة، تطور التكنولوجيا بالإضافة إلى بروز ظاهرة تمكين العاملين، كل هذه المتغيرات فرضت واقعا جديدا لمنظمات الأعمال يركز جل إهتمامه على المورد البشري كأهم مورد يجب إدارته بمهنية متخصصة حيث ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية بدلا من إدارة الأفراد.

ج. **مرحلة القرن الحادي والعشرين:** فرضت التحديات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية مهام جديدة لعل أهمها جذب وإستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية

ومعرفة عالية وقدرة متميزة مما أدى إلى تطوير مدرسة إدارة الموارد البشرية إلى مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتميزت هذه المرحلة بظهور:

\* مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تعتبر هذه المدرسة هي الأساس في نشأة إدارة المواهب وتركز على إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية، بموجب هذه المدرسة أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء حقيقيون في العمل ومورد إستراتيجي من موارد المنظمة؛

\* **فكر إدارة المواهب:** في هذه المرحلة بدأ التركيز ينصب على ما يعرف بالمواهب البشرية وكيفية إدارتها كونها تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن، هذه بدايات ظهور فكر إدارة المواهب التي بدأت تحل كمصطلح أساسي بدلا عن إدارة الموارد البشرية.

### الشكل رقم (1): مراحل ظهور إدارة المواهب



المصدر: (زرزار، 2011، صفحة 236)

من خلال الشكل نجد أن ظهور إدارة المواهب مر بخمسة مراحل متسلسلة وذلك تبعا لتطور الفكر الإداري حول العلاقة بين الموظفين والإدارة .

2.2. مفهوم إدارة المواهب: قبل التطرق إلى إدارة المواهب لابد أولاً من التعرف على مفهوم الموهبة.

- مفهوم الموهبة:

تعبر الموهبة عن القدرة على إكتساب روح المبادرة والإلهام ودافع النجاح والمرونة والإستقلالية والقدرة الطبيعية على تولي القيادة . (بن سالم، 2011، ص56)  
كما يمكن القول أن الموهبة هي توازن إستراتيجي بين الأداء والإمكانيات بمعنى آخر الموظفون الموهوبون هم أولئك الذين يظهرون قدراتهم البارزة وإنجازاتهم وإمكانيات نموهم وتطورهم. (Oksama, Nikola eva & othes, 2017, pp 33-34)

-تعريف إدارة المواهب: تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة المواهب، نذكر منها:  
تعرف إدارة المواهب على أنها عمليات جذب وتطوير وتحفيز الموظفين ذوي الأداء العالي والإحتفاظ بهم. (Erikvan)

كما تعتبر إدارة المواهب على أنها مجموعة من الأنشطة التي يتم إتخاذها إتجاه الموظفين ذوي المواهب المتميزة لضمان تطويرهم وزيادة كفاءتهم التشغيلية مع تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت. (Katarzyna, 2016,P805)

وتشير إدارة المواهب إلى عملية متكاملة تساعد على ضمان حصول المؤسسة على إمدادات مستمرة من الأفراد ذوي الإنتاجية العالية في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.  
(Djema & cherfouh, 2012 ,P79)

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة المواهب هي برنامج يهدف إلى الإستثمار في المواهب وتطويرها بإعتبارها مصدر القيمة وذلك لتحقيق التميز والإستمرارية للمنظمات.

3.2. أهمية إدارة المواهب: تتجلى أهميتها في ما يلي : (The arabic Entrepreneur, :  
2022)

أ.تساعد إدارة المواهب على تحسين الأداء والبقاء في المنافسة من خلال تعيين موظفين موهوبين وتطويرهم مما يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التغيرات والمخاطر؛  
 ب.تقود إلى الإبداع والابتكار حيث يستطيع الموظفون الموهوبون إيجاد حل للمشكلات والخروج بأفكار أصيلة؛  
 ت.تقلل من دوران الموظفين من خلال تقدير الموظف وتوفير فرص النمو والتطور وبالتالي لن يبحث الموظفون عن العمل في مكان آخر؛  
 ث.تساعد على تشكيل فرق منتجة حيث أن وجود موهبة ملهمة في الفريق سيحفز الموظفين الآخرين ويساعدهم على النمو؛

ج.تمنح إدارة المواهب علامة تجارية قوية للمؤسسة تمكنها من جذب أفضل المواهب لاحقاً.  
**4.2. إستراتيجيات إدارة المواهب:** تتمثل إستراتيجيات إدارة المواهب في خمسة إستراتيجيات نوجزها فيما يلي: (خان و حيمر، 2019، ص95-99)

أ.**إستراتيجية التخطيط للمواهب:** إن تعيين الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب لتحقيق النتائج المتوقعة يسمى التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة، يساعد هذا المنهج المؤسسات على فهم مكانتهم الحالية والتنبؤ بالفجوات في الموهبة وإتخاذ الخطوات اللازمة للحد منها؛

ب.**إستراتيجية إستقطاب المواهب:** إن عملية إستقطاب المواهب تتطلب أولاً الكشف عن هؤلاء الموهوبين من أجل التمكن من إدارتهم والإستفادة منهم بشكل أفضل، وقد تعددت طرق الكشف عن الموهوبين بالإعتماد على عدة عوامل نوجز منها:

-الذكاء: حسب عامل الذكاء الشخص الموهوب هو المتفوق عقلياً؛

-التحصيل المدرسي: حسب هذا العامل يشمل التفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة تساعدهم على الوصول في تحصيلهم الأكاديمي إلى مستوى مرتفع؛

-التفكير الإبداعي: يعتمد هذا العامل على إظهار المبدعين والموهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم بحيث يحاول عامل التفكير الإبداعي الكشف عن الفرد المميز والفريد غير المألوف وتبيان مدى تباين الموهوب عن غيره في طريقة تفكيره، ويتطلب ذلك دراسة التكوين العقلي للفرد والتعرف على تلك القدرات التي تساهم في عملية الابتكار؛

-الموهبة الخاصة: إتسع مفهوم التفوق العقلي بحيث لم يعد يقتصر على مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط بل نجده في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدى الأفراد أهلتهم كي يصلوا إلى مستويات أداء مرتفعة في هذه المجالات مثل: مجالات الفنون والعلاقات العامة والمجالات الإجتماعية؛

-الأداء: يتوقع عامل الأداء من الموهوبين أن يحققوا الأداء المتفوق في مجال متخصص وخاصة في مستوى من هم في مثل عمرهم.

ت. إستراتيجية إدارة أداء المواهب: تعتبر إدارة الأداء جزءا لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الفردي والجماعي وتتضمن هذه الإستراتيجية ثلاثة أبعاد رئيسية هي: تحديد الأهداف، إدارة الأداء وتقييم الأداء؛

ث. إستراتيجية تطوير المواهب: من الضروري الإعتماد على إستراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب مع الوظيفة المراد شغلها ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكونها وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم من خلال خطط التعليم المستمر كالدورات والمؤتمرات والندوات؛

ج. إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب: يتعين على إدارة المواهب الإبقاء على الموظف الموهوب والمحافظة عليه من خلال تحفيز المواهب وتقديرهم لأنه من الصعب الحصول على بديل

ف عندما يكون الشخص المناسب في المكان المناسب تستطيع المؤسسة تحقيق التفوق والنجاح.

**3. نماذج عربية وأجنبية ناجحة في مجال إدارة المواهب:** يعتبر المورد البشري موردا نادرا نظرا لندرة المواهب التي ترغب بها المنظمة لدى الفرد، لذلك كان إهتمام منظمات العمال بهذا المفهوم لما له من أثر كبير في إكساب المنظمة ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والإستمرارية والنجاح، وفيما يلي عرض لبعض التجارب الناجحة:

**1.3. تجربة "Google" في مجال إدارة المواهب:** تعد شركة "Google" مثلا حيا عن أهمية إدارة المواهب في المنظمة اليوم.

**أ. تعريف شركة "Google":** هي شركة أمريكية عامة وهادفة للربح تنشط في قطاع التكنولوجيا تأسست في عام 1998 بكاليفورنيا من طرف مؤسسيها "لاري بيدج" و "سبرجي برني"، تعتبر "Google" من أنجح الشركات التقنية في العالم حيث أصبحت محرك البحث الأفضل عالميا كما توسعت في مجالات تقنية أخرى كالبريد الإلكتروني، الهواتف الذكية وغيرها. (إسماعيل، 2016)

**ب. الإمتيازات التي تقدمها "Google" لمواهبها:** تدير "Google" أكثر من 70 مكتب عمل في أكثر من 40 دولة ويعمل في قوقل أكثر من 57 ألف موظف يستمتعون بما تقدمه لهم من مزايا كالتالي: (عثمان، 2020)

- الطعام المجاني وتوفير الوجبات الصحية، الصالات الرياضية المجهزة، التدليك المجاني، أماكن مخصصة للنوم لمن أراد أخذ قسط من الراحة، خدمة نقل مجاني مزودة بأنترنت مجاني من وإلى مكان العمل، غسل الملابس مجانا، توفير طاقم طبي في مكان العمل؛

- التنمية الشخصية والمهنية فهناك برنامج تعليم من زميل لزميل والذي يقوم من خلاله موظفي "Google" بتعليم زملائهم وتبادل المعارف في جميع المواضيع، كما أن الشركة تتحمل تكاليف الدراسة لموظفيها؛

-بيئة العمل المريحة: مساحات العمل في مكتب "Google" تتميز بالمباني الجميلة، مناطق في الهواء الطلق، طاولات البلياردو والبولينج كما يسمح للموظفين بركوب دراجاتهم وممارسة الرياضة؛

-إجازة الأمومة في "Google": تعتبر من أهم الميزات التي تمنحها حيث تصل إلى 18 أسبوعا مدفوعة الأجر بالكامل الراتب والمكافأة ورعاية مجانية للأطفال الرضع في مكان العمل؛

كما نجد أيضا: (الإقتصادي، 2015)

- في "Google" يستطيع الجميع تقييم رؤسائهم في العمل من خلال إستبيانات تتكون من حوالي 10 إلى 15 سؤال حول رئيس العمل وللعمال الحق في عدم التصريح عن هويتهم في الإستبيان وبذلك يمكنهم قول رأيهم بطريقة مباشرة دون خوف؛

-صندوق الإقتراحات: يطلب من الموظفين تقديم إقتراحات جديدة وفي نهاية الشهر يمنح مبلغ مالي معين لتنفيذ أفضل إقتراح مما يحفز الموظفين على الإبداع لمعرفة أن هناك من يهتم برأيهم؛

بالإضافة إلى: (بخاري، 2018)

-الفترة الحرة: تخصص شركة "Google" فترة حرة كل أسبوع للموظفين للعمل بشكل حر سواء في تطوير مهاراتهم أو القراءة والبحث والتفكير في مشروعات جديدة وكان من ثمار هذه الأوقات الحرة مشروع Google Map؛

-تأمين الأسرة بعد الوفاة: إذا توفي الموظف في قوئل تحصل زوجته على 50% من راتبه لمدة عشرة أعوام مع بعض الأسهم وبالنسبة للأبناء سيحصلون على راتب شهري يبلغ ألف دولار أمريكي حتى سن 19 عشر.

ث. إستراتيجية "Google" لإدارة المواهب: يعتبر توظيف المبدعين الأذكياء والحفاظ عليهم أولوية في الشركة ولهذا تحرص "Google" على توفير مايلي: (إسماعيل، 2016)

- ثقافة إبتكارية تحفز التفكير الحر لجذب الموهوبين: إن تعريف المؤسسة بقيمتها أمر مهم من أجل بناء ثقافة مؤسسة إبداعية، وتتميز القيم التي تبني عليها "Google" قوئل بمايلي:

-سهولة التفاعل بين الموظفين؛

-يشعر الموظفون بحرية التعبير عن أفكارهم؛

-يمكن للموظفين إتخاذ القرارات بإستقلالية.

تحفز ثقافة المؤسسة الموهوبين وتشجعهم على الإبداع ففي عام 2002 شاهد مؤسس الشركة بعض الإعلانات التي لم تعجبه على صفحة نتائج البحث في محرك "Google" فقام بطباعة تلك الصفحة ووضعها في لوحة الإعلانات في مطبخ الشركة معها عبارة هذه الإعلانات سيئة، رأى فريق من المهندسين تلك الصفحة ومع أنها ليست وظيفتهم إلا أنهم تحفzوا لحل المشكلة خلال وقت فراغهم ووصلوا إلى حل المشكلة، هذا المستوى من التفاني في العمل تحقق بفضل ثقافة المؤسسة التي جذبت أشخاص محفزين للعمل؛

-التأسيس الإستراتيجي لمواجهة التحديات المفاجئة: يتمثل التأسيس الإستراتيجي لـ"Google" في مبادئ توجيهية ونظرة عامة واسعة لتوجيه الموظفين بدلا من خطة تقليدية ثابتة لاترك مجالا للتغيير، ويتألف التأسيس الإستراتيجي من ثلاث أفكار للنجاح هي كالتالي:

-كل منتج جديد يجب أن يستند على رؤية تقنية جيدة هي إما تخفيض التكاليف أو زيادة وظائف المنتج؛

- التركيز على النمو السريع وعلى نطاق عالمي لأن المنافسين يمكنهم بسهولة اللحاق بالإمكانيات الصغيرة؛
- كن منفتحاً قدر الإمكان وشارك معلوماتك.
- من خلال ماسبق نجد أن هذا التأسيس أتاح للمبدعين لدى قوئل تطبيق مهاراتهم وخبراتهم الخاصة لصنع حلول إبتكارية لمشاكل غير متوقعة.
- قيادة المواهب بخلق النقاشات لا بإتخاذ القرارات: تتيح "Google" مناقشة مختلف الخيارات والأفكار لدى جميع الموظفين من مختلف المناصب الوظيفية حيث يدفع المدير إلى المناقشة وليس إتخاذ القرارات بشكل فردي بهدف الحصول على دعم الموظفين للقرار ومن ثم تنفيذه، ففي إحدى المرات رفض مؤسس "Google" فكرة تقدم بها أحد المهندسين وبدلاً من إجباره عن العدول عن قراره تم إجراء تصويت وافق من خلاله كامل الفريق أن يؤيد المهندس وليس مؤسس الشركة.
- من خلال ماسبق نجد أن آلية خلق النقاشات ومن ثم التصويت فعالة لأنها تقوم على إشراك الجميع وضمان أن الموظفين سيدعمون القرار النهائي.
- المواهب تعمل في بيئة منفتحة تعاونية: في "Google" يتم مشاركة التقارير ليس فقط مع مدراء مجلس الإدارة بل مع كل موظف في الشركة ليطلع عليها بالإضافة إلى ذلك هناك شبكة أنترانت داخلية Moma يتم فيها تخزين المعلومات عن كل منتج قيد التطوير كما تتضمن كل المشاريع الفردية للموظفين وتقارير الحالة الأسبوعية، هذه الطريقة تمكن الجميع من التعاون ومشاركة المعلومات حتى بين الأقسام المختلفة؛
- تقوم "Google" بعقد إجتماعات أسبوعية: قبل عقد أي إجتماع تسمح "Google" للموظفين بالمشاركة بطرح الأسئلة من خلال وضعها في قاعدة بيانات مشتركة ويجب المؤسسون على كافة الأسئلة؛

-لا يمكن الإيجار على الابتكار لكن يمكن خلق مناخ مشجع له: تقوم "Google" بتشجيع الموهوبين على الابتكار من خلال مجموعة من الطرق:

- "Google" هي مؤسسة منفتحة على الخطر والفشل حيث تخصص 70% من ميزانيتها للإنفاق على المنتجات الأساسية و20% لتمويل الشركات الناشئة والمبادرات و10% للاختبارات، بهذه الطريقة يحصل كل مشروع جديد على التمويل هكذا يستمر الابتكار والعمل؛

- تسمح "Google" لكل مهندس بأن يقضي 20% من وقت العمل على إنجاز مشاريع خاصة، ومن أنجح منتجات الشركة نجد البريد الإلكتروني الذي كان بالأصل أحد المشاريع الخاصة.

### 2.3. تجربة "Airbnb" في مجال تسيير المواهب:

أ. تعريف مؤسسة "Airbnb": هو شركة أمريكية تتيح للأشخاص تأجير وإستأجار أماكن سكن تأسست في 2008 من طرف براين تشيسكي بكاليفورنيا، يحتوي موقع الشركة على أكثر من 800 ألف إعلان موزعة على 33 ألف مدينة في 192 دولة. (بن عبد الملك، 2022)

ب. الإلتحاق بالعمل في "Airbnb": تفضل المؤسسة أن تملأ الأدوار الوظيفية من الداخل ثم تبدأ بعدها بإستقطاب الموظفين الجدد من خارج المؤسسة، كل مرشح ينجح في إجراء الإختبار الأولي يمر عبر مجموعة من المقابلات التي تتعلق بالدور الوظيفي المطلوب بالإضافة لمقابلتين إضافيتين لدراسة القيم والأفكار الأساسية للموظف تجرى هذه المقابلات من قبل خبراء تم إختيارهم بشكل دقيق بواسطة الفريق المؤسس ثم بمجرد إجتياز المتقدم المقابلة فإنه يحصل على فترة تدريبية تمتد لأسبوع تركز بشكل أساسي على تعليمه مبادئ وإستراتيجيات ضمن وظيفته. (بن عبد الملك، 2022)

ت. إستراتيجية "Airbnb" لإدارة المواهب: تعمل شركة "Airbnb" على الإستراتيجيات التالية:

(بن عبد الملك، 2022)

- التعامل مع موظفيها كأنهم هم المؤسسين،

- خلق ثقافة الحوار المفتوح بين موظفيها

حيث تؤكد "Airbnb" أنه لا ينبغي لأي أحد أن يتداول أي معلومة خارجية دون أن تقوم إدارتها بإبلاغهم بها.

- الإجتماعات الدورية: يتم تنظيم الإجتماعات مرتين كل أسبوع من خلال إستخدام البث المباشر حيث ينضم للبث جميع الموظفين حتى الذين يعملون خارج المكتب الرئيسي والذين أطلقوا على أنفسهم عائلة "Aifam" حيث تركز جميع هذه الإجتماعات على أهمية مشاركة كل شخص يعمل في الشركة بملاحظاته وإقتراحاته.

-دمج ثقافة المؤسسة مع الحياة الإعتيادية للموظفين: قامت مؤسسة "Airbnb" بتطوير وإطلاق شبكة داخلية من أجل تحديث بيانات الموظفين كتاريخ ميلادهم والمناسبات السنوية كما أنها خصصت صفحة لكل موظف مما يمكن عائلة "Airbnb" أن يتعرفوا على بعضهم البعض بشكل أكبر وإنشاء علاقات فيما بينهم.

-تكوين فريق يطلق عليه فريق التحكم الأرضي: يتكون من أكثر من 10 أشخاص يهتم بتجارب الموظفين وبيئة العمل ويهتم بالعلاقات الداخلية، يوجد في كل مكتب رئيسي من مكاتب المؤسسة ومن مهامه إنشاء إحتفالات أعياد الميلاد والمناسبات السنوية والإحتفال بقدوم مولود جديد لأحد الموظفين.

بالإضافة إلى: (بن عبد الملك، 2022)

قامت شركة "Airbnb" بتغيير مسمى مدير الموارد البشرية إلى مدير تجربة الموظفين التي تعنى بمجموع التفاعلات التي يمر بها الموظف خلال رحلته في المنظمة بدءاً من الإعلان عن الوظيفة ثم مقابلته والبدأ بالعمل بالإضافة إلى الخبرات التي تنطوي على دور الموظف

ومساحة العمل وإنهاءا بنهاية خدمته والتواصل معه بعد ذلك، الغرض من إستحداث تجربة الموظف هو تحسين تجربة الموظف وتطويرها على المدى البعيد، حيث أشار تقرير إتجاهات المواهب العالمية إلى أن المؤسسات تستثمر في تجربة الموظف لأسباب عديدة أهمها: زيادة الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين، زيادة الإنتاجية وجذب المزيد من المواهب.

### 3.3. تجربة شركة الإتصالات السعودية "Stc" في مجال إدارة المواهب: إهتمت الشركة

السعودية للإتصال كثيرا بالمواهب البشرية، لذلك سنتطرق لتجربتها فيما يلي:

أ. تعريف شركة الإتصالات السعودية "Stc": شركة الإتصالات السعودية هي إحدى الشركات الخاصة المحدودة التي تقدم العديد من الخدمات في مجال الأنترنت والهواتف الذكية، تأسست في 1998 ومقرها الرئيسي الرياض. (hsryat, 2022)

ب. برنامج حاضنة المواهب "Tip": برنامج حاضنة المواهب الذي تقدمه شركة الإتصالات السعودية هو برنامج تدريبي للأكاديميين من الذكور والإيناث لتدريبهم على دخول سوق العمل بشكل أسرع في مجالات التدريب المختلفة، ويقوم مبدأ هذا البرنامج هو الدراسة لمدة عامين في التخصص الذي إلتحق به الطالب من خلال تقديم تعليم مختلف في مجالات مختلفة وزيادة القدرة التنافسية للخريجين خلال فترة التعليم. (hsryat, 2022)

### الجدول رقم(1): تخصصات برنامج Stc talent Incubator

التخصصات	الفروع
تخصصات الإدارة	مبيعات، محاسبة، إقتصاد، تسويق، تمويل، إدارة المشروع، الإدارة العامة
تعليم هندسي	علوم الكمبيوتر، نظام المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، أمن المعلومات
التخصصات التقنية	الهندسة بتخصصاتها المختلفة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على الموقع (hsryat, 2022)

ت. فوائد برنامج **stc talent Incubator**: هناك فوائد عديدة للبرنامج الذي تقدمه شركة الاتصالات السعودية للخريجين من الجامعات، وفيما يلي مزايا برنامج إحتضان شركة الاتصالات السعودية كالتالي: (سعودي، 2020)

- تقديم عقد عمل لمقدم الطلب؛
- تقديم رواتب عالية ومكافآت سنوية؛
- منح مقدم الطلب سكنا مؤقت وتوفير النقل؛
- يلتحق المتقدم ببرنامج تعليمي لمدة عامين؛
- الحصول على تأمين صحي للموظف وعائلته.

#### ث. شروط التقديم لبرنامج احتضان المواهب stc:

هناك العديد من الشروط التي وضعتها شركة الاتصالات السعودية للتسجيل في برنامج حاضنة المواهب ومن أبرز هذه الشروط نجد مايلي: (hsryat, 2022)

- يجب أن يكون المتقدم حاصلًا على الجنسية السعودية؛
- يجب أن يكون المتقدم حاصلًا على درجة البكالوريوس أو الماجستير بانتظام؛
- يجب ألا يكون المتقدم قد أكمل درجته الجامعية لأكثر من عامين؛
- يجب ألا يقل المعدل التراكمي لمقدم الطلب عن 3 من 4 أو ما يعادلها؛
- يجب أن تكون مدة الخبرة في هذا المجال لمدة عام واحد على الأقل.

#### 4.3. برنامج القدرات العالية "Hipo" الخاص بشركة الاتصالات السعودية:

أ. مفهوم برنامج القدرات العالية "Hipo": يشارك حاليا 37 من كبار موظفي شركة الاتصالات السعودية ومن ذوي الإمكانيات العالية في برنامج القدرات العالية "Hipo" فيما أكمل 39 منهم هذا البرنامج إعتبارا من 2018، ويقدم البرنامج مجموعة متنوعة من المناهج التعليمية بما فيها الدورات التدريبية، جلسات التعليم التجريبية لمهام الإدارة التنفيذية، التعرف على الشركات الأجنبي، طرح مشاريع التعليم القائمة على الجهود العملية، ويكمن الهدف

الرئيسي من وراء إطلاق هذا البرنامج في العمل على تنمية إمكانيات القادة الذين يتحلون بالفكر والإستراتيجيات والمهارات الكافية التي تؤهلهم لإدارة مرحلة عمليات التحول الرقمي التي تجتاح قطاع الإتصالات ليصبحوا من كبار المدراء الفاعلين على مستوى شركة الإتصالات السعودية، حيث تم تصميم هذا البرنامج ليتماشى مع الكفاءات القيادية الرقمية وقيم الشركة ضمن سياق شامل ومتكامل. (zawya, 2019)

#### ب. مراحل الإنضمام إلى برنامج "Hipo":

يخضع المشاركون لعملية تقييم موضوعية لتحديد نقاط قوتهم والمهارات التي تحتاج إلى تنمية، حالما يتم اجتياز هذه المرحلة فإنهم سيبدؤون البرنامج بوضع خطط تنموية فردية تحت إشراف أحد المدربين من الإدارة التنفيذية، كما يتضمن المنهاج دروساً في مهارات تعليم الإدارة التنفيذية وزيارات الشركات وإقامة مشاريع التعلم العملية والإستماع لمتحدثين من كبار المدراء التنفيذيين لدى أبرز الشركات. (zawya, 2019)

#### 5.3. شركة "British petroleum" في مجال إدارة المواهب:

قامت شركة النفط العالمية بعملية الإستثمار في إدارة المواهب البشرية حيث دشّن " John Brown " رئيس مجلس الإدارة بالشركة برنامج لإدارة المواهب يقوم على مجموعة من المراحل نلخصها في النموذج التالي:

#### الشكل رقم (4): مراحل إدارة المواهب في شركة British petroleum



المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على (قريشي و بوقفة أحلام، 2019، صفحة 263)

- نموذج إدارة المواهب: يتكون من المراحل التالية: (قريشي و بوقفة احلام، 2019، صفحة 263)

أ.مرحلة جذب الموظفين الموهوبين: وفيها يقوم الموظفون بإختيار العناصر الموهوبة من طلبة الجامعات الدارسين في أقسام هندسة البترول، ثم يعقدون معهم لقاءات شخصية داخل الجامعة ليعرفوهم عن قرب فإذا تأكد لهم ملاءمتهم للعمل عرضوا عليهم التعاقد على الفور قبل أن ينضموا إلى سوق العمل ويكتشفهم المنافسون؛

ب.مرحلة نشر مواهب الموظفين بالشركة:

وفيها يحدد مدير كل قسم الموظفين الموهوبين لديه ويمنح لكل موهوب مكافأة عبارة عن هاتف محمول تدفع له الشركة فاتورة استخدامه طوال فترة عمله بالشركة، الغرض من ذلك الهاتف هو ربط الموظف الموهوب بالشركة لمدة 24 ساعة بحيث يتمكن زملائه من الإتصال به وإستشارته عند اللزوم؛

ت.مرحلة ربط مواهب الموظفين بالشركة:

بعد فترة يتم ربط الموظف الموهوب بالشركة بقوة أكثر بأن يمنح له أسهما قيمتها من المكافآت التي تضاف إلى راتبه، الغرض من هذه الأسهم هو ربط الموظف الموهوب بالشركة وتحصينه ضد إجراءات المنافسين وعروضهم.

4. خاتمة:

من خلال ما سبق نجد أن إدارة المواهب تعمل على تشجيع المواهب من خلال مجموعة من الإستراتيجيات التي تهئ لها المسار الذي يضمن تطورها ويحفزها على الإبداع وبالتالي تحقيق نتائج أفضل من حيث مردود العمل.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها نجد:

-يتأثر الموظفون بمكان العمل ولهذا تحرص مختلف النماذج الرائدة سواء العربية أو الأجنبية على تقديم مختلف الإمتيازات للمواهب وتوفير البيئة المريحة التي تضمن تفجير

مواهبهم وهو ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة طردية بين الإستثمار في بيئة العمل والإستثمار في المواهب؛

-تمنح إدارة المواهب الإستقلالية للموظفين الأمر الذي يمنحهم الثقة ويدفعهم إلى التخلص من القلق وتفجير طاقاتهم الإبداعية؛

-إتخاذ القرارات في مجال إدارة المواهب يكون بالحوار والنقاش والإستماع لجميع الأطراف عكس الإدارات التقليدية أين يتم إتخاذ القرارات بطريقة هرمية حيث يقرر المدير وينفذ الجميع ما يريده؛

-يعتبر خلق الدافع المادي مثل تقديم المكافآت المالية غير كاف لوحده حيث تقوم إدارة المواهب أيضا بدمج ثقافة المؤسسة مع الحياة الإعتيادية للموظفين وهذا ما يضمن إستقطاب أفضل المواهب والإبقاء عليها؛

-لا يمكن إجبار المواهب على الإبتكار حيث تسعى إدارة المواهب إلى خلق المناخ المشجع على الإبداع والإبتكار.

## 5. الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> أحلام خان، ومريم حيمر. (2019). مبادئ وإستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة. مجلة الإقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، 5 (1)، الصفحات 95-99.
- <sup>2</sup> أحمد إسماعيل. (2016). المختصر المفيد. تاريخ الاسترداد (17، 9، 2022) من

<http://www.al-moktasar.com>

- <sup>3</sup> الإقتصادي. (14، 2015، 4). تاريخ الاسترداد (18، 9، 2022) من

<https://manhom.com>

- <sup>4</sup> العياشي زرزار. (2011). من إدارة الموارد البشرية الى إدارة المواهب. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 24 (2)، الصفحات 236-237.

<sup>5</sup> أمال بن سالم. (2011). سبل وأليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات مذكرة ماجستير. علوم التسيير تخصص ادارة المنظمات، مسيلة: جامعة مسيلة ص56.

<sup>6</sup> روعة عثمان. (2020،4،4). تاريخ الاسترداد (9،18،2022) من

<https://abunawaf.com>

<sup>7</sup> سعودي. (3،2020). تاريخ الاسترداد(9،16،2022) من <http://.saudix.org>

<sup>8</sup> عصام بخاري. (9،29،2018). العربية. تاريخ الاسترداد (2022،9،17) من

<https://www.alarabiya.net>

<sup>9</sup> مروان بن عبد الملك. (5،5،2022). تاريخ الاسترداد 16(2022،9،16) من

<https://ae.linkedin.com>

<sup>10</sup> هاجر قرشي، وبوقفة أحلام. (2019). إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في

منظمات الأعمال نماذج عالمية. المنهل الإقتصادي، 2 (1)، صفحة 263.

<sup>11</sup> *zawya*. (7،15،2019). تاريخ الاسترداد (2022،9،15) من

<https://www.zawya.com>

<sup>12</sup> Hsryat. (14،2022،6). تاريخ الاسترداد (2022،9،16) من

<https://ar.hsryat.net>

<sup>13</sup> Borisova Oksama, Nikola Eva, and othes. (2017). talent management as an essential element in a corporate personnel development strategy. Academy of strategic management Journal , 16 , ( 1)P33-34.

<sup>14</sup> Meriem Cherfouh, hassiba Djema, (2012). Le management des talents pour faire face à la guerre des talents, *le reveu des sciences comercial*, 11 ,(2) P79.

<sup>15</sup> Niedzwiecka Katarzyna. (2016). Talent management As a key Aspect of human resources management strategy in contemporary enterprise. *Management knowledge and learning goint international conference* .Jublin: Maria curie–sklodowska university in poland.P805.

<sup>16</sup> The arabic entrepreneur,(11,9,2022). Consulté le (11 ,9,2022) sur <https://the-arabic-entrepreneur.com>.

<sup>17</sup> Vulpen Erikvan .Academy to innovate HR,Consulté le (22,9,2022), sur,<https://www.aihr.com>.