

The role of talent management in improving corporate performance: L'Oreal company as a model

Rais Ouafa ¹

¹ Faculty of Economic, Business and Management Sciences /Biskra, algeria, ouafa.rais@unv-biskra.dz

ARTICLE INFO

Article history:

Received:19/12/2020

Accepted:05/05/2024

Online:30/09/20241

Keywords:

human resources,

human resources

management,

talent

talent management,

L'oréal company

JEL Code: O15

ABSTRACT

The research aims to highlight the role of talent management in improving the performance of the of companies with a focus on the experience of L'Oréal between 1993 and 2009 in order to focus the company on talent management in this period. The researcher relied on the analytical method by analyzing the statistics related to the reality of talent management in L'Oréal company, which fits the subject of the study. Talent management is a key success factor in the business world, and talent management covers all devices and practices that aim to ensure the performance and retain the high potential identified in the company, so talent management must be at the heart of the business strategy of companies, and they must do their utmost to attract and retain talent and make them more effective.

دور إدارة المواهب في تحسين أداء الشركات: شركة لوريال أنموذجاً

وفاء رايس ¹

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، ouafa.rais@unv-biskra.dz

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال: 2020/12/19

تاريخ القبول: 2024/05/05

تاريخ النشر: 2024/09/30

الكلمات المفتاحية

الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

المواهب

إدارة المواهب

شركة لوريال

JEL Code: O15

الملخص

يهدف البحث إلى إبراز دور إدارة المواهب في تحسين أداء الشركات مع التركيز على تجربة شركة لوريال ما بين 1993 و 2009 وذلك لتركيز الشركة على إدارة المواهب في هذه الفترة، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التحليلي من خلال تحليل الإحصائيات المتعلقة بواقع إدارة المواهب في شركة لوريال والذي يتناسب وموضوع الدراسة، وقد توصلت الباحثة إلى أن إدارة المواهب تعتبر عاملاً نجاحاً رئيسياً في عالم الأعمال، كما تغطي إدارة المواهب جميع الأجهزة والممارسات التي تهدف إلى ضمان الأداء والاحتفاظ بالإمكانات العالية المحددة في الشركة، لذا يجب أن تكون إدارة المواهب اليوم في صميم إستراتيجية العمل للشركات، وعليها أن تبذل قصارى جهدها لاجتذاب المواهب والاحتفاظ بها وجعلها أكثر فعالية.

- مقدمة:

يعتبر رأس المال البشري اليوم في أبعاده الفردية وكأصل من أصول الشركات، موضوع منافسة شديدة بين الشركات التي يجب أن تعزز قدرتها على جذب المواهب والاحتفاظ بها، هذا النهج الجديد للموارد البشرية يرجع أيضاً إلى عدم الرضا عن نظم إدارة توقعات الوظائف والمهارات، الذي كان سبب الخلل فيها هو البيروقراطية وكثرة القوائم، دون الاستجابة بفعالية للاحتياجات الجديدة من الموارد البشرية.

وقد ظهرت فكرة إدارة المواهب في نهاية التسعينيات بعد ظهور حرب المواهب في سياق خطر النقص في القوى العاملة والإفراط في التقاعد، وقد ولدت إدارة المواهب بهدف الاستثمار في التميز لعدد صغير من الأشخاص الرئيسيين ذوي الإمكانات العالية، ولذلك شرعت الشركات في مسار إدارة المواهب من أجل جذب عدد قليل من الناس الذين يحملون رأس المال الثمين، حيث تم تقديم جيل الازدهار من قبل شركة الاستشارات ماك كنزي Mc Kinsey، المتخصصة في قضايا الموارد البشرية، كما أدت قضية إدارة الموارد النادرة في بيئة تنافسية عالمية إلى دفع المؤلفين والشركات إلى التشكيك في الطبيعة المبتكرة لإدارة المواهب والسمات الخاصة بها.

وبالتوازي مع التفكير النظري بدأت الشركات الكبيرة في تناول الموضوع وطلورت ممارسات مصممة لتمكينها من الحصول على الموارد البشرية النادرة اللازمة لتطورها الحالي والمستقبلي، وقد احتاجت منهجياتهم التي بنيت بطريقة تجريبية إلى ضرورة البدء في إجراء تأملات حول قضاياهم الإستراتيجية العامة وانحرافها من حيث الموارد البشرية، وبعد عقد من استكشاف الموضوع، قام المؤلفون والممارسون بتعميق هذا الموضوع الحديث وإعطائه مضمون إدارة المواهب، فإذا كانت الشركات الكبرى تبحث عن الموهبة، فهي لمعالجة القضايا الإستراتيجية الرئيسية التي تتعلق بنقص القوى العاملة، وإدارة التغيير، والحاجة للحفاظ على أو امتلاك ميزة تنافسية (التمايز الاستراتيجي)، وأخيراً لاستباق شيخوخة سكانها (قضية الأجيال).

وتتكهن العديد من الدراسات بنقص المواهب المستقبلية، وأحد الأسباب الرئيسية لهذا التكهن هو الاتجاه الديموغرافي الحالي للبلدان المتقدمة، فقد درس المنتدى الاقتصادي العالمي هذه المسألة بعمق يمتد إلى عام 2030 للحفاظ على النمو الاقتصادي، فتبين أنه سيكون لدى الولايات المتحدة عجز بأكثر من 25 مليون عامل وأوروبا بنقص يفوق 24 مليون عامل، زيادة على ذلك ستكون هناك حاجة لنسبة مئوية من القوى العاملة ذات المهارات العالية لكل صناعة وأمة تقريباً، فأصبحت إدارة المواهب مصدر قلق متزايد لمهنيي الموارد البشرية.

- **إشكالية البحث:** تميل إدارات الموارد البشرية إلى أن تكون مشغولة للغاية بالمهام اليومية مثل التوظيف والرواتب والتعويضات وغيرها، لتطوير إستراتيجية طويلة الأجل، ولم تنفذ معظم الشركات مجموعة من أدوات الموارد البشرية لإدارة مواهبها، وحتى وقت قريب كانت معظمها غير مدركة للإمكانات العالية التي يمكن أن تمثلها إدارة المواهب من حيث القدرة التنافسية والأداء الاقتصادي، فهل لإدارة المواهب دور في تحسين الشركات وبالضبط بشركة لوريال؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم البحث إلى محورين أساسيين حيث تناول المحور الأول التأصيل النظري لإدارة المواهب بنما تناول المحور الثاني عرض تجربة شركة لوريال.

- **أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع، من خلال إبراز دور إدارة المواهب في تحسين أداء الشركات مع التركيز على تجربة شركة لوريال ما بين 1993 و 2009.

- **أهداف البحث:** تتمثل أهداف البحث في:

- التعرف على مفهوم إدارة المواهب في الشركات.
- التعرف على واقع إدارة المواهب في شركة لوريال.
- إبراز دور إدارة المواهب في تحسين أداء شركة لوريال.

- **منهج البحث:** اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التحليلي من خلال تحليل الإحصائيات المتعلقة بواقع إدارة المواهب في شركة لوريال ما بين 2003 و 2007 لاهتمام الشركة بإدارة المواهب خلال هذه الفترة.

1- التأسيس النظري لإدارة المواهب:

1-1- مفهوم المواهب: تشير المرجعية الاصطلاحية إلى أن أول من استخدم مصطلح الموهبة وتحدث عنها هو تيرمان عام 1925، أين قام بدراسته الشهيرة عن الموهوبين، لتليه الباحثة ليتا هولنجورت عام 1931، ليفتح المجال أمام الباحثين للحديث في هذا الموضوع. (الوائلي و صالح، 2015، صفحة 129)، وترفض الشركات الكبيرة إعطاء تعريف رسمي للموهبة مما يفترض مسبقاً تقسيم الموظفين بين ذوي الموهبة وعديمي الموهبة، وهنا يكمن السبب وراء تبنيهم لرؤية شاملة أو متماثلة، مثل رولاند فاردانيجا Roland Vardanega الرئيس التنفيذي السابق لشركة PSA Peugeot Citroën، الذي يرى بأن هناك تدرجاً في المواهب داخل كل هيكل، فمن الناحية العملية غالباً ما تحدد الشركات الكبرى العمال التنفيذيين ذوي الإمكانيات العالية، والذين يتوقع أن يكون لديهم قدرة عالية على التطوير. (Thévenet, 2011). ووفقاً لغان Gane فإن الموهبة هي: " القدرة بكافة مجالاتها العامة والخاصة والتي تضم أربع قدرات هي (القدرة العقلية، القدرة الإبداعية، القدرة الاجتماعية، قدرة الانفعالية)، كما أنها تشير إلى إمكانيات عمليات الأداء ووصولها إلى الأداء العالي". (الكرعاوي و الطائي، 2018، الصفحات 18-19)، كما أشار الخفاجي للموهبة بأنها: " عبارة عن استعداد المديرين لتوليد المعرفة وتخزينها واستثمارها بصيغ تعظيم العوائد والمنافع وتخفيض كلف الهدر في موارد الشركة الملموسة وغير الملموسة ". (الزعيبي، 2019، صفحة 202)، أما كل من روبرت Le Robert ولاروس Larousse فيعبران عن الموهبة باستخدام مصطلحات مثل القدرة المميزة أو الخاصة والمبادرة، إذ ترتبط الموهبة دائماً بنشاط معين ويشير مصدرها / أصلها إلى الفطري أو المكتسب، ووفقاً لقاموس كامبريدج فإن الموهبة هي "شخص لديه قدرة طبيعية على أن يكون جيداً في شيء ما، خاصة دون أن يتم تدريسه"، بينما يعتبر قاموس أكسفورد الموهبة بمثابة "الأشخاص الذين يتمتعون بكفاءة أو مهارة طبيعية". (Geuze, 2012)، ويعرف وينكلر Winkler وكلاك Clake الموهبة بشكل عام بوصفها تحتوي على الخصائص الآتية: (العبادي، 2011، صفحة 6)

- أنه من الخواص التنظيمية.

- متأثر بشكل كبير بنوع الصناعة وطبيعة العمل .

- ديناميكي وقابل للتغيير عبر الزمن وبحسب الأولويات التنظيمية.

كما أن الموهبة هي المصطلح المستخدم لتحديد الموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً في الشركة، والعنصران اللذان يميزان المواهب هما: خبرة مهنية كبيرة في مجالات واجباتهم بالإضافة إلى زيادة المعرفة بالقطاع الذي يعملون فيه، كما يستخدم مصطلح الموهبة للإشارة إلى الموظف الذي يبرز بحكم مؤهلاته وخبرته المهنية ومعرفته الواسعة للقطاع الذي يعمل فيه، وتمثل إدارة المواهب نهجاً استراتيجياً للموارد البشرية من أجل توقع واستدامة أداء الشركة على المدى الطويل، والاعتماد على الموظفين أو المرشحين ذوي القدرات العالية، وكونه في صاحب العمل، يواجه مدير الموارد البشرية يوميا عدد من التحديات: (Coste, 2018)

- تقييم وجذب أفضل المرشحين واكتساب المواهب.

- تعزيز تنمية المهارات وبالتالي ظهور وتطوير المواهب.

- الاحتفاظ بسياسة الاحتفاظ بالمواهب وتحديثها وتطويرها (الولاء للشركة).

- إدارة خلافة الموظف المغادر .

وعلى الرغم من أن الموهبة هي سمة للفرد وهي تتطور خلال حياته المهنية ورغباته في التطور، ومع ذلك لا يمكن أبداً استغلالها من قبل أرباب العمل المتعاقبين، وعلى عكس المهارة التي يمكن اكتسابها وتطويرها من خلال التدريب أو الخبرة، فإن الموهبة هي أكثر من أصل طبيعي إن لم تكن فطرية، وتحتاج إلى شروط وبيئة معينة للتعبير عن نفسها والكشف عنها، إلا أنه يمكن تحديد مواهب معينة داخل الشركة لا سيما من خلال النتائج التي تم إنتاجها، ويمكن التعبير عن الموهبة بطريقتين:

- تحقيق أداء باهر بشكل خاص، وتحقيق قيمة مضافة قوية للشركة، مثل رقم أعمال فردي استثنائي على سبيل المثال؛

- القدرة كبيرة على الابتكار: فلا يتم قياس هذه المواهب من حيث الأداء أو رقم الأعمال، ولكن من خلال القدرة على التميز عن البقية وخلق إنشاقات عنهم، كما يتم التعبير عن الموهبة بالمهارات النادرة أو ذات القيمة الخاصة لأعمال الشركة، والقدرة الاستثنائية على التكيف، والشخصية أو القيادة القوية، أو المشاركة القوية وأيضا الالتزام القوي.

1-2- خصائص الموهبة: إن الموهبة هي نوعية أو شخص لديه الخصائص التالية: (Geuze, 2012)

1-2-1- الموهبة فطرية: يقال إن مصدر أو أصل الموهبة فطري أو مكتسب أو طبيعي أو وراثي، فهي تفترض بعض المهارات في البداية أو الاستعداد، ويترتب على ذلك أن الموهبة شخصية، وغير قابلة للانتقال، ومستقرة بمرور الوقت، وكشفت وتطورت من خلال الممارسة، وذلك حسب شاميناد Chaminade وميرالس Miralles.

1-2-2- الحاجة إلى تطوير المواهب: من خلال الوعي والإيمان والإرادة الفردية (الطاقة الإيجابية والمنتجة)، والتدريب، الخبرة، فوفقاً لبيرييتي يجب بالضرورة ترسيخ هذه الجودة الفطرية لجعل الموهبة تنمو وتتضج، وعلى حد تعبير ديجوكس Dejoux لا يمكن أن تنمو الموهبة دون أن تزرع، مما يعني الحاجة إلى إدارة المواهب .

1-2-3- مهارات نادرة واستثنائية: أي مواهب ممتازة ومميزة عن الآخرين في مجال معين، وبهذه الطريقة فإنها تخلق قيمة مضافة وتصبح ملفات تعريف أساسية للشركة، حيث يؤكد بيرييتي على أن المواهب ليست رجالاً عظماء ولا عباقرة، فبساطة الناس غير العاديين الذين هم قادرين على القيام بسهولة بما هو مختلف ويعتبر البعض أن الموهبة = التميز + الفرق، فالتأكيد على أن المهارات الاستثنائية ليست حصرياً مخصصة للمديرين أو المسيرين، ومع ذلك نجد أنه في الواقع لا تزال فكرة المواهب نخبوية لأنها ترتبط في كثير من الأحيان بالقدرة على اتخاذ موقف قيادي أو مع أشخاص يخرجون من المدرسة الجيدة أو من الجامعة الجيدة.

وقد حاول جويل قدور Joël Kaddour تسليط الضوء على فكرة المواهب من خلال مقارنتها بمفهوم المهارات حيث يرى بأن الموهبة ليست المهارة، ولكن المهارة والموهبة متكاملتان وأضاف: إذا كان بإمكاننا التحدث عن تقييم المهارات، فإنه لا يمكننا الحديث عن تقييم المواهب، لأن امتلاك المواهب هو الحصول على إمكانيات عالية، وأن الإمكانيات لا يتم اكتسابها، فالموهبة هي لقاء بين الشخص والشركة وفي هذا الاجتماع تنشأ شروط التعبير عن هذه الإمكانيات، وهذا هو السبب في إمكانية اعتبار الشخص كفوفاً في الحصول على منصب في شركة ما، وقد يكون أقل موهبة بكثير من خلال عقد نفس الموقف في شركة أخرى، فمن الواضح أن هذا التمييز ينطوي على التساؤل حول التحليل الوظيفي لمناصب العمل، ففي الواقع فإن المقارنة من حيث الموهبة تنطوي على تحليل حقيقي وظيفي للموقف (الشيء المهم هنا هو أداء الوظيفة ووظائفها للشركة)، في حين هناك مقارنة من حيث الكفاءة والتي تميل لاقتراح تحليل وظيفي لمحطة العمل (الشيء المهم هنا هو التحدث عن الوظيفة ووضع قائمة بالمهارات المطلوبة لاحتلالها)، فبعد المواهب يتطلب ذلك الحصول على المهارات، لكن القدرة على التعبير عن موهبة الشخص تتطلب أكثر من ذلك، بينما المهارات يجب أن يكون الشخص المناسب، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. (Benoist, 2011, p. 15)

1-3- مفهوم إدارة المواهب: ظهر مفهوم إدارة المواهب في العقد الأول من القرن العشرين في وقت فقاعة الإنترنت، في الوقت الذي تسعى فيه الشركات بجد إلى اكتساب مواهب بمهارات نادرة ومحددة، وبالتالي فهي ليست مجرد ظاهرة موضوعة عابرة حتى إذا استفاد البعض منها لتجديد المصطلح الحالي (Maurice Thévenet, 2011) .

ومع ذلك فإن المصطلحات المتعلقة بإدارة المواهب وتخطيط الموارد البشرية غالباً ما تستخدم بالتبادل بوصفها إجراءات متبعة في إدارة الأفراد في الشركات، فعلى سبيل المثال يرى كل من شولر Schuler وجاكسون Jackson أن إدارة الموهبة هي "التأكد من أن الشخص المناسب يحتل المنصب الصحيح في الوقت المناسب"، بينما يرى روثويل Rothwell بأنها: "جهد متعمد ومنهجي من قبل الشركة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية وتشجيع التقدم

الفردية"، أما شوير Schwyer فيعرفها بأنها: "إدارة العرض والطلب وتدفق المواهب الموجودة في المنظمة (Morin, 2010)".

ووفقاً لاولر Lawler وسيلزر Silzer ودوال Dowell فإن إدارة المواهب تمثل مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في الشركة المصممة لجذب وتطوير ونشر واستبقاء الأفراد الموهوبين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتلبية احتياجات العمل المستقبلية (أبو جمعة و ادريس، 2019، صفحة 140)، ويمكن للموهبة في مجال الأعمال أن تتوافق مع ثلاثة مفاهيم: (Morin, 2010)

- المعرفة والمهارات والقدرات تشكل مواهب الموظف سواء ما فعله سابقاً، أو ما هو قادر على القيام به للشركة في المستقبل؛

- الموظف نفسه الذي عادةً ما يكون لديه معرفة ومهارات وقدرات معينة في مجال محدد جداً؛

- مجموعة من الأفراد في الشركة، والتي يمكن أن تكون المجموعة تتكون من مجموعة من الموظفين الذين تكون معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم استثنائية في مجال تقني معين، حيث يبرهن على خاصية معينة (الروح المبتكرة على سبيل المثال)، أو في مجال أكثر عمومية (خاصة صفات الإدارة أو القيادة).

كما أنه ليس من المرغوب فيه أو من غير المناسب لجميع الوظائف في الشركة أن تملأ من قبل موظفين ذوي إمكانيات عالية أو موهوبين في الواقع، في حين أن إدارة المواهب تستهدف جميع الموظفين (مع كل من الأداء المرضي والاستثنائي)، ورغم ذلك فإنه من الصعب تمييزها عن إدارة الموارد البشرية التقليدية، حيث ويرى بعض المؤلفين أن 20% إلى 30% فقط من موظفي الشركة يمكن أن يكونوا مؤهلين بإمكانيات عالية أو موهوبين، إلا أن مثل هذا الافتراض يثير العديد من الأسئلة الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية: إلى أي مدى يمكن للأعضاء على استعداد لقبول مثل هذا التمييز الثقافي بين ذوي الموهبة والآخرين؟ هل تحتاج الشركة إلى تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية منفصلة لكل مجموعة من مجموعات الموظفين؟ هل يجب على الشركة تطوير إمكانيات جميع موظفيها؟ كيف يمكن إدارة مواقف وسلوكيات الموظفين الذين لا يعتبرون من الأفراد الموهوبين أو من ذوي الإمكانيات العالية؟

وبالتالي تعرف إدارة المواهب على أنها مجموعة من الممارسات والعمليات في مجال الموارد البشرية تهدف إلى ضمان كفاءة مستدامة لأكثر الموظفين المؤهلين في الشركة، وهي إستراتيجية بحتة تهدف إلى الحفاظ على ابتكار الشركة وعلى مستوى عالٍ لأدائها، استناداً إلى قدرات موظفيها على المدى الطويل، لذا فإن إدارة المواهب الفعالة هي واحدة من الأصول الرئيسية للشركة، فإذا كانت إدارة المواهب تدار باحتراف، يمكن أن تصبح العمود الفقري للنجاح الاقتصادي للشركة، ولإدارة المواهب لديها ثلاث ركائز رئيسية: اكتساب المواهب، وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب، ومع ذلك هناك العديد من "الركائز الفرعية" التي تشكل أيضاً جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب وهي: تحديد المواهب والمصادر والتقييمات.

ويجب أن يبدأ نظام إدارة المواهب بالتحديد المنتظم للمواقف الإستراتيجية التي تقدم مساهمة خاصة لضمان ميزة تنافسية مستدامة للشركة، فهناك اتجاه متزايد نحو تمايز الأدوار داخل الشركات، ولهذه المناصب الإستراتيجية تأثير خاص على أداء الشركة، ومن المهم أن يعهد للموظفين في الأداء المتفوق وقدرة عالية، ولذلك فمن الضروري إنشاء بنية منفصلة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تسهيل اختيار المرشحين الموهوبين لشغل هذه المناصب الرئيسية والحفاظ على التزام هؤلاء الفاعلين الرئيسيين للشركة، إذ أن اختيار المرشحين الموهوبين يتطلب تقدير إمكانات الموظفين في بيئة تنظيمية، وبالتالي يمكن طرح التساؤل التالي: ما هي الإمكانات البشرية في مكان العمل؟ فهناك عدة طرق لتعريف الإمكانات العالية للموظف ومنها: (Morin, 2010)

- القدرة على شغل مناصب الإدارة العليا أو الإدارة العليا؛
- القدرة على شغل مناصب الإدارة الوسطى أو على المستوى الفني أو الوظيفي؛
- القدرة على تقديم أداء قيم، فيجب الاحتفاظ بالموظف الواعد؛
- يجب الحرص على توسيع نطاقه لتوسيع نطاق مسؤوليته؛
- يمكن للموظف أيضًا تقديم سجل لا يشوبه شائبة يشهد على أدائه وموهبته.

1-4- أهمية إدارة المواهب: تعد الدراية والابتكار والخبرة العناصر الرئيسية التي تميز الشركات عن منافسيها، فكثرة الموظفين المؤهلين هم محركات هذه المزايا التنافسية، ولذلك يجب أن تركز إدارة المواهب على المواهب المذكورة وهي أكثر الموظفين خبرة ومهارة في الشركة، كما أن جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها أمر أساسي بالنسبة للشركة التي ترغب في الحفاظ على الميزة على منافسيها.

ويهدف منهج إدارة المواهب إلى التركيز على جذب المواهب من خلال اتخاذ تدابير واستراتيجيات مثل: تحديد المواهب، وعلامات تجارية لأصحاب العمل، وامتلاك الكفاءات، وتدريب مجموعة من المرشحين (تجميع المواهب) وتقديم التوصيات وما إلى ذلك، حيث يفي نهج اكتساب المواهب برؤية "الحرب من أجل المواهب". ويهدف النهج الثاني إلى وضع إستراتيجية المواهب التي تم توضيحها حول التدريب والتطوير لتدريب المواهب الحالية وزراعتها والإشراف عليها، ويتوافق هذا النهج مع الرؤية: " اصنعوا المواهب وليس الحرب ". في الواقع هذان الأسلوبان متكاملان فيجب ألا يتم إعدادها دون بعضها البعض، فإذا كانت الشركة قادرة على جذب المواهب ولكن لا يمكنها الاحتفاظ بها فإن توظيفها غير مجد، بنفس الطريقة التي تتفق بها الشركة الكثير على التدريب والتطوير ولكنها غير قادرة على جذب المواهب الخارجية، لن تكون إستراتيجية إدارة المواهب ناجحة للغاية، وبالتالي لن تحقق النتائج المتوقعة. ويرى باي bay وفلوريدا florida وغيرهم أن هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بإدارة المواهب منها: (الوائلي و صالح، 2015، الصفحات 155-160)

- تعتبر إدارة المواهب المنهجية الفكرية في رأس مال الموهبة والمكون الأكثر فعالية في معادلة رأس المال البشري وإدارته.
- تتيح إدارة المواهب الفرص الراجعة بالاعتماد على الإبداع والابتكار وممارسة وتنمية وتوطيد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي فهو مفتاح نجاح الشركات.
- تساهم إدارة المواهب في جذب وتوليد الاستثمارات التكنولوجية.
- تسمح بالتكيف مع اتجاهات القوى العاملة الناشئة.
- تشمل إدارة المواهب على تخطيط القوى العاملة، تحليل فجوة الموهبة، الجذب تجهيز الموظفين، التعليم والتطوير، الاحتفاظ والاستبقاء، مراجعة المواهب الموجودة وتخطيط التعاقب الوظيفي، وهو ما يساعد المدراء التنفيذيين في الشركات التنافسية.
- تساهم في بناء محفظة الكفاءات (المهارات الإدارية العامة، المعرفة بالأعمال والمعرفة التكنولوجية إلى جانب التصرفات الشخصية)، التي تنقل الدور من التعقيد إلى التبسيط، ومن الصراع إلى الولاء ومن الغموض إلى الوضوح وبالتالي أداء الدور بشكل فعال وترقية أداء الشركة.
- تحقق إدارة المواهب البقاء والمحافظة على المواقع التنافسية للشركات.
- تساهم إدارة المواهب في التقليل من هدر ميزانية الموارد البشرية من خلال الربط بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأولويات الشركة وأهدافها والذي يفعل في القرارات الإستراتيجية للشركة.

1-5-5- متطلبات اكتساب المواهب والحفاظ عليها: حدد المؤلفون خمسة ضرورات يجب على الشركات النظر فيها، إذا أرادوا كسب معركة المواهب واستخدام مواهب شركتهم كميزة تنافسية وهي: (Morin, 2010)

1-5-5-1- اعتماد فكر موجه نحو المواهب: فيجب أن تؤمن الشركة بأن البحث عن أفضل المواهب هو عنصر حاسم يمكن أن يصبح ميزة تنافسية، لذا يجب الاعتراف بأن الموهبة هي رافعة لزيادة أداء الشركة، وللحصول على أفضل المواهب من الضروري أن يشارك قادة الشركة في السعي لتحقيق هذا الهدف، فلا يستطيع قسم الموارد البشرية القيام بهذا العمل بمفرده، كما أن الالتزام بتطوير المواهب أمر ضروري لتفعيل هذه العقلية الجديدة، إذ يجب على المديرين الإبلاغ عن جودة موظفيهم، كما يجب أن يكون لدى الشركة أيضاً أعلى المعايير لتعزيز المواهب فيها.

1-5-5-2- تعزيز جودة مكان العمل مع المرشحين والموظفين: إن أحد المقترحات التي تعتبر صالحة لانضمام الموظفين الموهوبين إلى الشركة والبقاء في وظائفهم هو مجموع الخبرات التي يكتسبها هذا الموظف من الشركة أثناء العمل: الرضا الجوهري للعمل في تلك البيئة التنظيمية، شكل القيادة، زملاء العمل، وغيرها من الاعتبارات، هذه هي الطريقة التي تلبي بها الشركة احتياجات موظفيها وتوقعاتهم وأحلامهم، وهذا ما يختبره الموظف فعلاً في هذه البيئة يوماً بعد يوم، بينما تتنافس الشركات بقوة للفوز بمعركة المواهب وهو ما يجب عليها أيضاً تصميم نهج يجتذب ويحتفظ بالموظفين الموهوبين،

كما يجب أن تكون المقترحات غير مقاومة بالنسبة للموظفين، رداً على سؤال: لماذا يختار الشخص الموهوب أن يأتي للعمل هنا؟

1-5-3- مراجعة إستراتيجية التوظيف: فيجب على الشركة البحث والعثور على أشخاص ذوي قيمة كبيرة، وليس فقط عندما يكون لديها وظائف شاغرة، كما يجب عليهم أن يفهموا أنه في سوق المواهب حيث يكون الطلب على المرشحين ذوي القيمة العالية مرتفعاً، وحيث القيمة التي يمثلونها هائلة، يجب أن تعرف كيف تبيع، كما يجب أن تكون على استعداد لدفع الثمن اللازم للحصول على هؤلاء المرشحين الموهوبين جداً.

1-5-4- دمج التنمية داخل الشركة: لكسب معركة الموهبة هذه يجب على الشركات تحسين قدرتها على تطوير قدرات موظفيها باستمرار، لأنهم بحاجة إلى تقديم الدعم المستمر (التدريب)، وتقديم التغذية المرتدة، والتوجيه يتم في جميع أنحاء الشركة، ويمثل التوجه نحو تطوير الموظفين نقطة حرجية في جذب واستبقاء المرشحين الجيدين، إذ يفضل الموظفون الموهوبون ترك العمل إذا لم يشعروا أنهم يتقدمون أو يحققون أقصى استفادة من إمكاناتهم.

1-5-5- السماح بالتميز والاعتراف بالموظفين: فيجب أن يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف لمساهماتهم الفريدة، لذا يجب إجراء عملية مراجعة المواهب الجادة داخل الشركة، هذا سوف يساعد في تحديد كيفية تعزيز الشركة، ويكمن الهدف من ذلك في جعل الموظفين يقومون بأداء مرضي على مستوى أعلى، وقبل كل شيء يجب أن تستمر الشركة دائماً في الاستثمار في الموظفين رفيعي المستوى.

1-6- استراتيجيات إدارة المواهب: هناك العديد من الإستراتيجيات للتعامل مع إدارة المواهب وتساعد في نجاحها في الشركات، والتي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية في توفيرها لكافة أقسام ووحدات الشركة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الشركة ككل، ومنها ما يلي: (أبو جمعة و ادريس، 2019، الصفحات 274-278)

1-6-1- إستراتيجية الجذب Attraction Talents Strategy: لقد أصبحت إستراتيجية إدارة المواهب تبنى على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة، بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل الشركة، ويستطيعون تحقيق إستراتيجية الشركة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة الشركة، وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في الشركات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، وحسب برويس Prais فإن عملية جذب المواهب الخارجية يعتمد على قيم الشركة ورؤية الموظفين المحتملين للشركة؛ كما تعتبر أيضاً العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن تجتذب المواهب الخارجية بسهولة، كما أن توظيف الأشخاص المناسبين تلزم التفكير الإستراتيجي للموارد البشرية صياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين.

1-6-2- إستراتيجية تطوير المواهب Developing Talents Strategy : من أجل تحقيق إمكانات عالية في الشركات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات الموهبة هو أن تتوافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في

الشركة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات)، ولتطوير المواهب تحتاج الشركات إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية على حد سواء، بالإضافة إلى المهارات والمعارف، حيث يشير شاران Charan وآخرون بأن تنمية المواهب تعتمد على متغيرات إما في الأداء أو الإدراك أو السلوك، لذلك فمن الضروري الاعتماد على إستراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب وإمكانات الوظيفة المنوي شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكها شاغل الوظيفة، وتنفيذ مبادرات لتعزيز الكفاءات والاحتفاظ بها، وحسب ويليامسو Williamso على الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمد عليها الشركة، فإن معظم الأفراد الموهوبين مازالوا غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل الشركات؛ وبالتالي تحتاج الشركات لتنفيذ إستراتيجيات تطوير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها .

1-6-3 إستراتيجية المحافظة على المواهب Retaining Talents Strategy: إن إستراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بهم هما الضروريات الأساسية لإدارة المواهب، وأن هذه المواهب لا بد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بأن قادة الشركة يولونهم الرعاية الكافية مما يحقق الولاء والالتزام بالعمل، وبالتالي لا تقف الشركة باهتمام كبير بموضوع الاحتفاظ بهم فهي تحصيل حاصل، وهنا يستشعر القادة بشكل مباشر العائد من الاستثمار في المواهب وعدم ترك المواهب لشركتهم، فالكثير من الشركات العالمية في الدول المتقدمة تعتمد إستراتيجياتها في الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها إما على تحفيز العاطفة لديها كالبرازيل وفرنسا وهولندا، ومنها تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة والاحترام كاليابان، ومنها تعتمد على إجراءات تقييم الأداء كإيطاليا، ومنها تعتمد على رضا المواهب وطرق التحفيز والمنافع المقدمة لهم كالنقاع وطرق الإحلال طويلة الأجل كما في كندا، لذلك تحتاج لمعرفة وفهم أن المواهب هم ذو قيمة استثنائية للإبقاء عليهم ضمن كوادرها القيمة والتي تعتبر أحد أصول الشركة.

1-6-4 - إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي Succession Planning: يكمن هدف الشركات التي تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي في التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفوءة في المستقبل، وفي نظر البعض عملية التخطيط للتعاقب أو الإحلال يتم خلالها إختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة، بينما يراها آخرون على أنها التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها الشركة للتوظيف داخل الشركة، في حين يرى كل من هيلس Hills وماكدونال McDonnell وهارتمان Hartmann وشاران Charan وكاسمي Kasmi أن إستراتيجية الإحلال الوظيفي تقتصر على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية، وتكون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في الشركة، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذوو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه، ويشير كابيلي Cappelli إلى أن التخطيط الفعال للإحلال الوظيفي يعتمد على بعض السمات الحيوية؛ فمنها نموذج الجدارات القيادية Leadership Competency Model، ونظام لقياس أداء الأفراد Performance-Based Model بالاستناد إلى مبدأ نموذج الجدارات القيادية، وعملية تخطيط التنمية لا يساعد فقط من تحديد الفجوة بين الجدارات والأداء الحالي والمستقبلي، ولكن أيضا يساعد على تحديد وتطوير الإمكانات لشغل الوظائف في المستقبل، إذ أنه وحسب ابريكات

Areiqat وآخرون فإن بناء نموذج للجداريات القيادية تعتبر الخطوة الأساسية نحو نجاح التخطيط للإحلال الوظيفي في المواقع القيادية المتقدمة.

1-7-7- مبادئ نظام إدارة المواهب: هناك العديد من المبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة المواهب لعل أهمها: (رضوان، 2012، الصفحات 11-13)

1-7-1- الإنجاز: يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح " ذكاء الموهبة " على مدى اقتران المواهب بالإنجازات، وترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملاً متميزاً، وأن تتبع الموهبة من حسن استخدام المهارات وحسن توظيف القدرات في ظل قيادة متميزة.

1-7-2- الثقافة: يجب أن تتعامل الشركة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة، وتعتبر المعرفة والقدرات أهم من العوامل اللازمة لنمو الشركة.

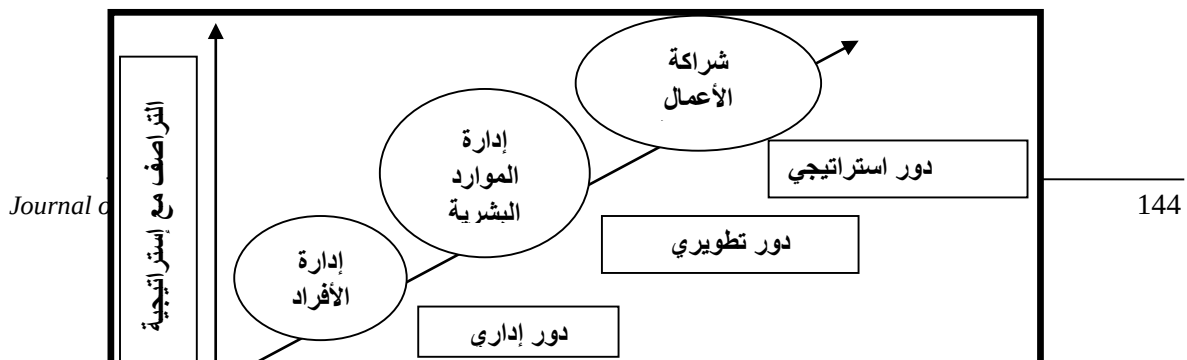
1-7-3- الاختيار والتعيين: تحتاج عمليات الاختيار إلى خبراء متخصصين، تمكنهم خبراتهم و مهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهام.

1-7-4- التدريب: فالشخص الموهوب في حاجة دائمة لإستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن الموهبة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك ، فهذه وظيفة الموارد البشرية تعمل على تدريب الموظفين الموهوبين؛ لصقل الموهبة بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم.

1-7-5- مسؤولية التقييم: يجب أن تتوفر لدى المسؤولين عن إدارة المواهب المسؤولية في تقييمهم استناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقضيا على الموهبة، ولا يساعد على الانجاز والإبداع.

1-8- دور إدارة المواهب في تحسين أداء الشركات: تعتبر إدارة المواهب ضرورة إستراتيجية تسهم بشكل جوهري في تحسين التنفيذ الاستراتيجي والتفوق التشغيلي بغية خلق النجاح المستدام، فلا يمكن للشركة أن تطبق جانباً واحداً من جوانب إدارة المواهب بل عليها أن تتسع لتكون أكثر شمولاً وتكاملاً لخلق الالتزام برأس المال البشري واندماج العاملين كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل(01): الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب



المصدر: (حليم الطائي و ثابت الكراوي، 2018، صفحة 45)

وقد أوضحت دراسة (2) BCG أن العلاقة بين الإدارة الجيدة للمواهب وأداء الشركة قوية للغاية حيث يؤدي الاهتمام بإدارة المواهب إلى زيادة الإيرادات والأرباح 2.2 مرة و 1.5 مرة أسرع من الشركات التي لا تتخذ سياسة إدارة المواهب، كما يؤدي إلى تحقيق النتائج الجيدة واستدامتها وتعظيم قدرتها على التكيف مع التغيرات في النظام البيئي إلى جانب الوصول إلى علامة تجارية قوية لأرباب العمل الذين يجذبون ويحافظون على أفضل المواهب من خلال فرص التطوير، وتنمية المسار المهني، والتدريب، وثقافة الشركة.

وبالتالي فإنه على الرغم من مشاركة إدارة المواهب في تحقيق أهداف الشركة وتعتبر عنصر أساسي في أدائها الجيد، بالإضافة إلى ذلك فهي مهمة من الناحية الإستراتيجية خاصة في ظل البيئة التنافسية للغاية حيث يصعب جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، إلا أنه يجب أن يبدأ نظام إدارة المواهب بالتحديد المنتظم للمواقف الإستراتيجية التي تقدم مساهمة خاصة لضمان ميزة تنافسية مستدامة للشركة، إذ أن هناك اتجاه متزايد نحو التمايز في الأدوار داخل الشركات لهذه المناصب الإستراتيجية لها تأثير خاص على أداء الشركة، ومن المهم أن يعهد للموظفين في الأداء المتفوق وقدرة عالية، ولذلك فمن الضروري إنشاء بنية منفصلة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تسهيل اختيار المرشحين المؤهلين لشغل هذه المناصب الرئيسية والحفاظ على التزام هؤلاء الفاعلين الرئيسيين للشركة، إذ أن اختيار المرشحين المؤهلين يتطلب تقدير إمكانات الموظفين في البيئة التنظيمية. (Morin, 2010)

2- عرض تجربة شركة لوريال: تأسست الشركة في عام 1909 من قبل اوجان شولر Eugène Schueller، وهو كيميائي شاب يقدم أصباغ الشعر على أساس المكونات الكيميائية غير الضارة، وسرعان ما تحولت الشركة إلى نجاح عالمي واكتسب الحصول على علامات تجارية أخرى من منتجات الجمال والعناية الشخصية انطلاقةً من منتجاتها.

2-1- دراسة شركة هيويت Hewitt Human Resources الاستشارية: تغطي دراسة شركة هيويت Hewitt Human Resources الاستشارية 110 شركة من 13 دولة أوروبية تم اختيار من بينها خمسة وثلاثين خلال الفرز الأول وذلك في ديسمبر 2003، تم تحليل أدائهم المالي، وأعقب هذا التحليل سلسلة من المقابلات، وأخيراً قامت هيئة محلين مستقلة تتألف من أكاديميين وخبراء في الموارد البشرية بتحليل البيانات قبل ترتيب الشركات العشرة الأولى.

وقد وضعت النسخة الأوروبية الأولى من "مقياس القيادة" الذي أجرته هيويت فتوجت الشركات الأكثر مشاركة في مراقبة التنفيذيين ذوي الإمكانات العالية، المجموعة الفرنسية لوريال L'Oréal في الصدارة، تليها BMW (ألمانيا) ونوكيا Nokia (فنلندا) كما هو مبين في الجدول الموالي. (figaro, 2018).

الجدول 01: ترتيب الشركات وفقا لمقياس القيادة الأوروبي

الترتيب	المؤسسة	الدولة
1	L'Oréal SA	فرنسا
2	BMW AG	ألمانيا
3	Nokia Corporation	فنلندا
4	Vodafone Group plc	المملكة المتحدة
5	Nestlé SA	سويسرا
6	AstraZeneca plc	المملكة المتحدة
7	Tesco plc	المملكة المتحدة
8	UniCredito Italiano S.p.A	إيطاليا
9	Bilbao Vizcaya Banco Argentaria (BBVA)	إسبانيا
10	Person plc	المملكة المتحدة

Source : (L'Oréal, 2018)

2-2- عمليات إدارة المواهب في شركة لوريال L'Oréal: تطمح الشركة في جعل لوريال صاحب العمل المفضل في جميع البلدان التي تم زرع المجموعة بها، لهذا تسعى لجذب أفضل المواهب وتخلق مع كل عامل رابطة قوية تستند إلى رؤية طويلة الأمد لمسيرته المهنية، ففي الوقت الذي تجعل فيه التغيرات الديموغرافية سوق العمل أكثر قدرة على المنافسة، فإن فرق الموارد البشرية التابعة للوريال أصبح لديها أكثر من أي وقت مضى مهمة لتعزيز الخبرة وتطوير الإمكانيات والحفاظ على مواهب المستقبل لتعزيز النمو المستدام، كما أن لديهم مهمة لدعم الانقسامات في مشاريعهم لتطوير وتنظيمهم، خاصة فيما يتعلق بالقيم الاجتماعية في لوريال مع الاهتمام الدائم بمصالح كل عامل، ويمكن توضيح عمليات إدارة المواهب في شركة لوريال في النقاط التالية: (l'oréal, 2009)

2-2-1- استقطاب المواهب: تتبنى لوريال قصة العاطفة المشتركة لتحقيق أهدافها التنموية، واحتاجت لوريال إلى فريق للموارد البشرية قادر على تحديد وجذب وإقناع أفضل المواهب التي ستقود أنشطتها المستقبلية، هذه الحاجة هي حقيقة في جميع القارات، حتى في البلدان النامية، حيث قامت المجموعة بتجنيد وتدريب العديد من المديرين بسرعة، وفي أسواقها القديمة، بالإضافة إلى ذلك وجدت لوريال أن هناك حاجة للتنوع، وأصبحت تبحث عن مصدر للتقدم والثروة الثقافية وأداء الفريق في جميع أنحاء العالم، ولتحقيق هذه المهمة نفذت شركة لوريال سياسة توظيف أصلية تستند إلى مفهوم رئيسي لمغامرة لوريال "مشاركة الشغف".

وفي عام 2008 وضعت جامعة Universidad L'Oréal كصاحب عمل مثالي في أوروبا لتسويق الطلاب، في الوقت نفسه احتلت شركة L'Oréal المرتبة الأولى في تصنيف تراند Trend كأرياب العمل الأكثر جاذبية لطلاب المدارس التجارية الأوروبية.

2-2-2- تطوير وتقييم أداء الموظفين: تمت عملية تطوير وتقييم أداء موظفي لوريال بناء على مراجعة أجريت معهم مرتين في السنة والتي تؤدي إلى خطة تطوير لكل عامل (تسجيل في الندوات والتطوير في الوظيفة)، حيث قدمت لوريال لموظفيها ثلاثة مجالات تدريبية، تتعلق الأولى بالرؤية والثقافة، مما يمنحهم فهماً أفضل للمجموعة وهويتها القوية، أما الثانية فتركز على تنمية الشخصية وترافق الموظف طوال حياته المهنية، كما أن الموظف المبتدئ سيستمر في تطوير مهاراته الإدارية، والتدريب الثالث يقدم الخبرة في مجال الأعمال التجارية، ويتيح الفرصة لتعميق معرفة الفرد في مجال نشاطه.

2-2-3- توظيف المتدربين: يعد توظيف المتدربين أحد نقاط القوة في سياسة الموارد البشرية في الشركة، التي تقدم للطلاب في كثير من الأحيان في مجال التسويق والإدارة أو التجارة فرصة للحصول على تدريب عملي حقيقي، وهو ما يسمح لهم بمعرفة الشركة من الداخل، لمعرفة ما إذا كانوا يرغبون في العمل في وقت لاحق وإذا كانت المهمة تهمهم، كما تقدم أيضاً التدريب الدولي، فبالنسبة للشركة يندرج هذا التدريب في إطار سياسة ما قبل التوظيف، لتوضيح مدى أهمية هذه السياسة بالنسبة للشركة، حيث يمثل ما نسبته 47٪ من المدراء من المتدربين السابقين، ومن أهم الانجازات التي قامت بها الشركة في هذا المجال:

- مشاركة 49000 طالب من جميع أنحاء العالم في واحدة من أربع مسابقات لوريال التي تغطي كل منها تخصصاً مختلفاً في سياسة "لوريال وأنا" (L'Oréal & Me)، وهي سياسة جديدة للمشاركة المتبادلة بين المجموعة والعاملين بها.

- إطلاق برنامج "الفرصة الأوروبية" (EurOpportunity) الذي يقترح أفضل الطلاب من الجامعات الشريكة للتدريب في الخارج في الشركات التابعة للمجموعة الأوروبية.

- افتتاح مركز التدريب الخامس في دبي بعد مراكز شنغهاي ونيويورك وريو وباريس.

- تنظيم الكؤوس الأولى للوريال "مبادرات للإعاقة" التي تكافئ عدة كيانات من المجموعة لإجراءاتها الملموسة لصالح المعاق.

- في عام 2008 تحصلت المجموعة على جائزة الالتزام المستدام من أجل خطة مدخرات التقاعد الجماعية بيركو (Perco)، التي أنشئت في فرنسا عام 2003، وتسلط الضوء على الطبيعة المبتكرة والرائدة للمخطط الذي يسمح للموظفين بالحفاظ على أو جزء من مشاركتهم للتقاعد.

- أقيمت الطبعة الرابعة من لعبة "L'Oréal Ingenius" في 11 دولة للطلبة، أين تمكن المهندسون من التعبير عن إبداعاتهم لدمج التنمية المستدامة في قلب العملية الصناعية للشركة.

2-2-4- إمكانية التنقل داخل المجموعة: تقوم الشركات الكبيرة بتطوير سياسات التنقل والتتمية الجذابة من أجل جذب المواهب ومن ثم الاحتفاظ بها ضمن هياكلها، وتقدم لوريال أيضا العديد من الفرص للتنقل داخل المجموعة بما يتماشى مع وتيرة تغيير العمل من 2 إلى 3 سنوات، وعلى الرغم من أن هذه الاستراتيجيات لا تشعر بالقلق إزاء الافتقار إلى السمعة السيئة، إلا أنها مدعومة بتطور كبير لرب العمل وكذا العلامة التجارية، وذلك لجذب المرشحين، ولا سيما الجيل Y ، هذا الجيل من المواهب الجديدة التي ولدت بين عامي 1980 و 1996 ومن الصعب جدا التقاطها.

2-2-5- تشجيع الحوار: تقوم العلاقات الاجتماعية على الثقة والاحترام المتبادل، وتستند لوريال إلى حوار مفتوح وتشاركي ودائم بين الموظفين وممثلهم والإدارة، حيث يتم تغطية أكثر من 24,500 موظف من خلال منتدى الحوار الاجتماعي الأوروبي (IEDS).

2-2-6- الاعتراف بالالتزام والأداء: يتمثل هدف لوريال في تقديم تعويض فردي وجماعي يهدف إلى جذب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم، حيث يتم تقييم مساهمة كل واحد وفقا لأدائه الخاص، ومكافأته من خلال الراتب التنافسي، كما أن المكافأة الجماعية هي أيضا أداة تساعد على تطوير انتماء الموظفين للمجتمع وتساهم في تحقيق الأهداف العامة للشركة.

2-2-7- دعم التطوير المهني: في عام 2008 أطلقت لوريال في فرنسا مشروعا كانعكاس لتصنيف المهن الصناعية واللوجستية من أجل تحديد المهارات الأساسية لكل وظيفة، يهدف هذا المشروع إلى دعم التطوير المهني للعاملين في المصانع، من أجل إعطاء كل فرد آفاق وظيفية داخل مهنة معينة أوفي عدة مهن، وقد تم تنفيذ المشروع بالتعاون مع ممثلي منظمات النقابات العمالية على المستوى الأوروبي والذي استمر إلى عام 2009.

2-3- نتائج تطبيق إدارة المواهب في لوريال:

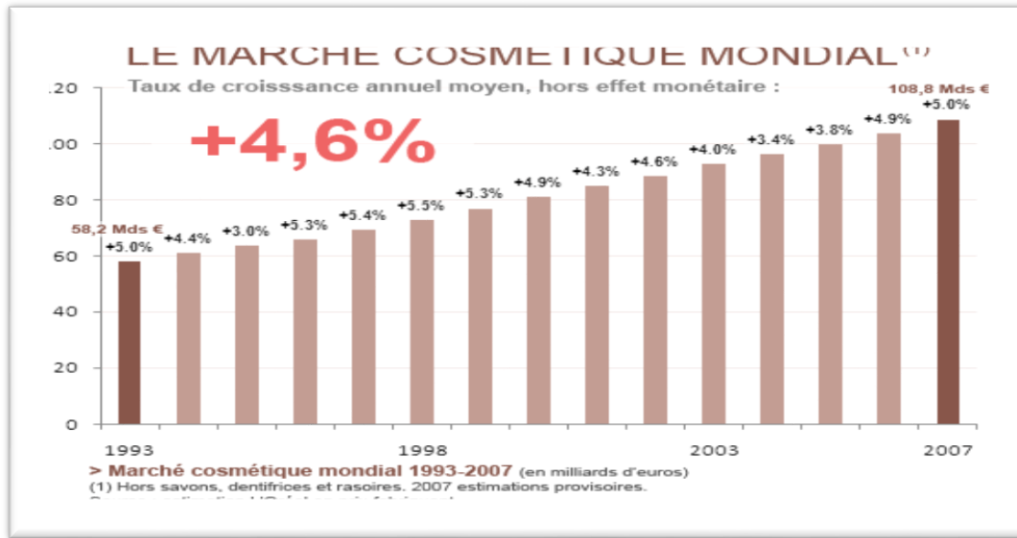
2-3-1- الجودة: حيث اعتبرت شركة لوريال أن الجودة هي مهمة الجميع، وأنها ثقافة يتقاسمها الجميع بشغف والتزام، وضع موظفو لوريال مواهبهم لخدمة الشركة وعلاماتها التجارية ومنتجاتها ومستهلكيها، لتقدم لهم أعلى جودة. يتم هذا المطلوب يوميا في كل مهنة، من المصانع إلى المتاجر، ومن الشركات التابعة إلى الإدارات الدولية، في كل مهنة البلد، وفي كل كيان من لوريال، هذا التوقع موجود يوميا في جميع مهن الشركة، من المصانع إلى المتاجر إلى مكاتب الإدارة الدولية والبلدان المختلفة، وهو موجود في كل جزء من لوريال. هذه الفرق الموهوبة هي أهم أصول المجموعة وضامنة التميز للوريال. (l'oréal, 2009, p. 11)

2-3-2- ارتفاع رقم أعمال الشركة: بتحقيقها لرقم أعمال يقدر بقيمة 17 مليار يورو وحقيبة من 25 علامة تجارية عالمية، تعد شركة لوريال اليوم رائدة عالم في مستحضرات التجميل، كما تعد المجموعة واحدة من الشركات الرئيسية في مقاطعة جنيف، حيث يعمل بها ما يقرب من 200 موظف (400 في سويسرا) من أصل 67000 موظف في جميع أنحاء العالم. (Mervat, 2009)

2-3-3- النمو المستدام: فعلى مدى 100 عام شهدت شركة لوريال نمواً مستداماً والذي لا يزال يتسارع اليوم، وقد وضعت المجموعة نفسها في بلدان جديدة، دمجت العلامات التجارية في محفظة، كما اندمجت معها كيانات جديدة، وقد أسفرت هذه التطورات عن ظهور هيكل معقد واسع النطاق يشمل سياقات وثقافات وممارسات متنوعة، يساعد خبراء الموارد البشرية المديرين المحليين على توجيه أنفسهم من خلال تزويدهم بالمشورة الإستراتيجية، وتقديم الأدوات والأطر ذات القيمة المضافة العالية، حتى يتمكنوا من نشر سياسات الموارد البشرية للمجموعة، كما أنها ساعدتهم على تحسين كفاءتهم الإدارية، فهي تكفل الشفافية والإنصاف في جميع كيانات المجموعة مع تشجيع تبادل المعلومات والمواهب. (l'oréal, 2009, pp. 94-95)

2-3-4- زيادة الحصة السوقية للشركة: ومع هذه التطورات تطورت الحصة السوقية لشركة لوريال كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل (02): تطور الحصة السوقية لشركة لوريال L'Oréal



Source : (Kamal, 2009)

حيث يتضح من الشكل أن زيادة الحصة السوقية للشركة بشكل مستمر وذلك ما بين 1993 و 2007، فقد حققت الشركة 58.2 مليار يورو في 1993، وتضاعف أرباح الشركة في 2007، كما حققت 108.8 مليار يورو، بينما بلغ متوسط الزيادة في الحصة السوقية 4.6 % سنوياً، وبذلك تؤكد مجموعة L'Oréal على صحتها الجيدة وقوة نموذج أعمالها القائم على إدارة المواهب.

وبذلك أثبت عام 2009 قدرة شركة لوريال على التكيف لإعادة اختراع نفسها، وإعادة التفكير في المؤسسات للحصول على الأداء، وتعزيز الخبرة، وتنظيم المواهب وغيرها، ومع الطاقة الجديدة والشعور بالتضامن تستعد الشركة لمواجهة تحديات الغد لإعطاء معنى جديد للتميز.

- خاتمة:

يتضح مما سبق أنه يمكن لإدارة المواهب أن تحل محل إدارة الموارد البشرية التقليدية داخل الشركات، فالموهبة هي مزيج فريد من المهارات المتنوعة المختلفة، وتبذل الشركات قصارى جهدها لاجتذاب المواهب والاحتفاظ بها وجعلها فعالة في سياق مناخ الأعمال المضطرب في الاقتصاد العالمي.

وتعتبر إدارة المواهب عامل نجاح رئيسي في الأعمال التجارية، فحسن التنفيذ يعزز إدارة المهارات الداخلية، والتتقل أو تحسين أداء الموظف، كما تغطي إدارة المواهب جميع الأجهزة والممارسات التي تهدف إلى ضمان الأداء والاحتفاظ بالإمكانات العالية المحددة في الشركة، ويعني ذلك أن الاهتمام بموضوع إدارة المواهب في الشركة يأخذ بعدا إستراتيجيا للغاية، ويعني ذلك أيضًا أن المدراء يدركون بشكل متزايد أثر البعد الإنساني على الأداء وقدرات الابتكار والنجاح الاقتصادي لشركاتهم.

وفي ظل بيئة شديدة المنافسة ساعدت فرق الموارد البشرية على نمو شركة لوريال من خلال جذب والاحتفاظ بالمواهب، حيث تقوم الشركات الكبيرة بتطوير سياسات التنقل والتنمية الجذابة من أجل جذب المواهب، ومن ثم الاحتفاظ بها ضمن هياكلها، كما قدمت لوريال تدريجيا ممارسات الإدارة الشاملة من أجل التكيف مع المتغيرات الفردية لمواجهة التنوع الثقافي فيها، وهو ما زاد من قوة أدائها الذي جعل الاهتمام والتحدي في المجموعة لا يغيب أبدا.

لذلك يجب أن تكون إدارة المواهب اليوم في صميم إستراتيجية العمل، فإدارة المواهب هي شكل جديد من الإدارة يهدف إلى فهم العلاقة القوية بين الموهبة (الموظفين ذوي المهارات الفريدة والمفيدة للغاية للشركة وتطورها) والإستراتيجية المستقبلية للشركة، لذلك يجب أن يكون أصحاب العمل قادرين على تحديد أهدافهم طويلة الأجل وما يجب القيام به لتحقيقها، فبعد إعداد هذا الهدف يأتي دور إدارة المواهب التي تتعلق بتحديد وتحفيز التشكيلات الشيقة المتميزة في الشركة من خلال مهاراتهم الفريدة لتعيين المهام الحاسمة لهم.

5. قائمة المراجع:

- 1- أبو جمعة، محمد و ح .ادريس و .م، إدارة الموهبة، دار وائل، عمان، 2019.
- 2- العبادي ه. ف، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 20، 2011 .
- 3- الكرعوي م. ث.، الطائي بي. ح، أسس إدارة المواهب في منظمات الأعمال المعاصرة. دار المنهجية، عمان، 2018.
- 4- الوائلي د. ف.، صالح ا. ع، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري، عمان، 2015.
- 5- علي الزعبي، حسن، قضايا معاصرة في موضوعات الإدارة، دار وائل، عمان، 2019.
- 6- عبد الفتاح رضوان، محمود، إدارة المواهب في المنظمة، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012.

1-Benoist, S, Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH ?, Mémoire d'expertise, Université Paris-Dauphine, paris, 2011.

2-Coste, G. Talent management : un levier de performance sous-estimé. Consulté le 06 03, 2019, sur <https://www.appvizier.fr/.../gestion-talents/talent-management-un-levier-de-performance>

- 3-figaro, g. **champion de la gestion des talents**. (journaldunet, Éd.) Consulté le 04 04, 2018, sur L'Oréal: http://www.journaldunet.com/management/0312/031218_leadership.shtml
- 4-Geuze, F. **Qu'est-ce qu'un talent ?** Consulté le 08 12, 2018, sur <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/l-impact-des-tic-sur-la-fonction-rh/203-qu-est-ce-qu-un-talent>
- 5-l'oréal. **L'oréal rapport annuel**, paris,2009.
- 6-Maurice Thévenet, **La gestion des talents dans les grandes entreprises paru dans Grandes Ecoles Magazine**. Journal MGEU, 2011, n°49,
- 7-Mervat, K. **L'oréal : un politique RH originale et ambitieuse**. Consulté le uillet 12, 2018, sur <https://www.printfriendly.com/p/g/E8UBAS>
- 8-Morin, D, **Rendement et potentiel élevés : essentiels à la gestion des talents**, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal Effectif, visité le : 02/06/2018. Consulté le 06 02, 2018, sur CRHA: <http://www.aff>