

# إدارة المواهب: منظور السياسة العامة

سامي محروم

رئيس مبادرة دعم السياسات الابتكارية

انسياد / أبوظبي

INSEAD

The Business School  
for the World®

لماذا المواهب والكفاءات؟

كل البلدان التالية ( اليابان ، السويد، فنلندا، وألمانيا) زاد مستوى قدرتها على الابتكار من خلال تبنيها وتطبيقها لسياسات تشجع استثمار رأس المال البشري في مجالات العلوم والهندسة.

INSEAD

The Business School  
for the World®

المواهب والكفاءات هي متطلب سابق لاقتصاد ذو قيمة  
مضافة

- يتيح الموظفون الأكفاء للاقتصاد المساهمة في الأنشطة ذات القيمة المضافة
- الأنشطة ذات القيمة المضافة توفر عائدات مالية أعلى وبالتالي مستويات معيشية أعلى تنعكس على مستويات الدخل القومي.

- تشكل المواهب والكفاءات حجر الزاوية في عملية نقل وتوصيل واكتساب المعرفة.

تسمح الكفاءات والمواهب للاقتصاد بأن يصبح عالمي وأكثر تنافسية

- يشكل نقص المواهب والكفاءات تهديد للاقتصاد
- تتنافس الدول والمؤسسات والصناعات على المواهب والكفاءات.



بحلول العام 2030 ستحتاج الولايات المتحدة إلى 25 مليون شخص من ذوي المواهب والكفاءات وسيتجاوز الرقم 45 مليون في الاتحاد الاوربي حسب تقرير (WEF2011) بحسب التقديرات الحالية تواجه المؤسسات في ألمانيا الصعوبات لاجتذاب الكفاءات في العديد من البلدان يترافق نقص الكفاءات ومعدلات البطالة

## مسببات نقص المهارات متعددة ومنها:

- التغيرات التقنية
- التغيرات في التقسيم العالمي للعمل
- تغيرات السوق
- التغيرات الصناعية
- التغيرات الديموغرافية

## كما يمكن اعتبار نقص الوظائف (فرص العمل) تهديد آخر

حيث يشكل دخول 45 مليون شخص من فئة الشباب إلى سوق العمل بشكل سنوي تحدي.

تبرز الحاجة إلى ايجاد 300 مليون وظيفة في الفترة من الآن وحتى 2015 لمواكبة هذه الزيادة في أعداد الباحثين عن عمل

سيبقى توفير فرص العمل تحدي عالمي بسبب تفاوت جودة الأنظمة التعليمية، فقط 25% من الهنود و20% من الروس يمكن اعتبارهم قابلين للتوظيف في المؤسسات متعددة الجنسيات (تقرير WEF 2011).

في الفلبين يتم تخريج 700.000 سنويا في ظل اقتصاد غير قادر على خلق فرص عمل لهم.

تؤهل البرتغال 30.000 مهندس لأغراض العمل خارج الحدود.

# هناك 3 حالات

INSEAD

The Business School  
for the World®

1. تتوافر الوظائف ولا تتوافر المهارات
2. تتوافر المهارات ولا تتوافر الوظائف
3. عدم التوافر للمهارات والوظائف

## التوجه المتوقع من الحكومات هو بزيادة التوافر (الانتاج)

- استثمار عالي في الأنظمة التعليمية والتدريبية والابتعاث للخارج.
- تطوير سياسات واجراءات تسمح بتدفق الكفاءات واستقطابها.

INSEAD

The Business School  
for the World®

لكن يبقى تحدي المواهب والكفاءات مشكلة أكثر من مجرد  
استقطاب

INSEAD

The Business School  
for the World®

الموارد البشرية والمواهب هي قضية أكثر تعقيداً



- جغرافية الموارد البشرية مجزأة وغير منتظمة، فالأماكن التي تنمو فيها الكفاءات هي غير المواقع التي يتم الاستفادة منها.
- كما يتفاوت توزيع الكفاءات بين التخصصات وبين الصناعات والقطاعات.
- ظاهرة «تأثير ماثيو» حيث تتوافد المزيد من الموارد البشرية إلى تلك الأماكن التي لديها بالفعل أكثر منهم.

INSEAD

The Business School  
for the World®

Source «ومصدر المواهب» Resource «صنع المواهب» بالنتيجة  
مختلفان تماماً

# مثال على التعقيد المتضمن

- تتجح بعض البلدان في أعداد خريجين ذو كفاءات عالية تبقى معطلة و غير مفعلة أو تهاجر للعمل بعيداً (مثال : لبنان)
- تدعم أنظمة الهجرة في بعض الدول استقطاب الكفاءات والمواهب فقط (استراليا، كندا ونيوزيلندا)
- الاستفادة القصوى من الكفاءات والمواهب الاجنبية وتبقى الكفاءات الوطنية غير محفزة بما يكفي

# عوامل وراء التعقيدات

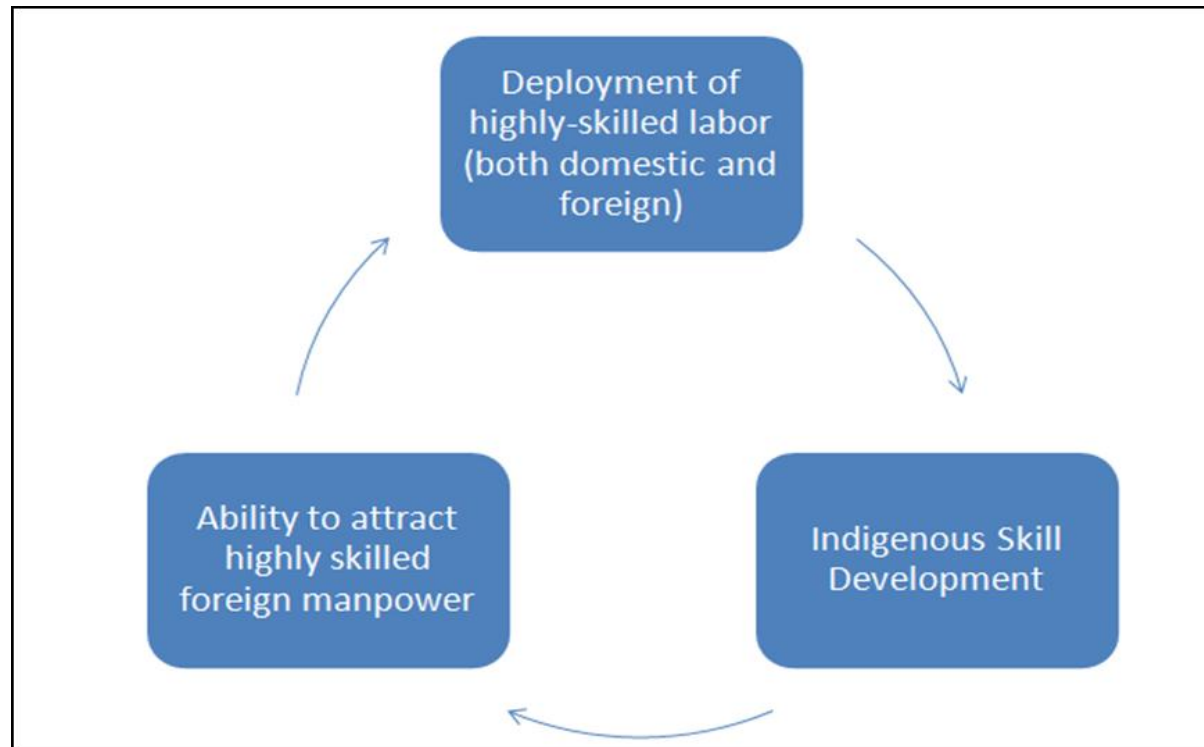
ثلاثة عوامل كامنة:

1 بيئة تطوير المواهب

2 بيئة نشر المواهب

3 بيئة اجتذاب/استقطاب المواهب

# دورة إدارة المواهب

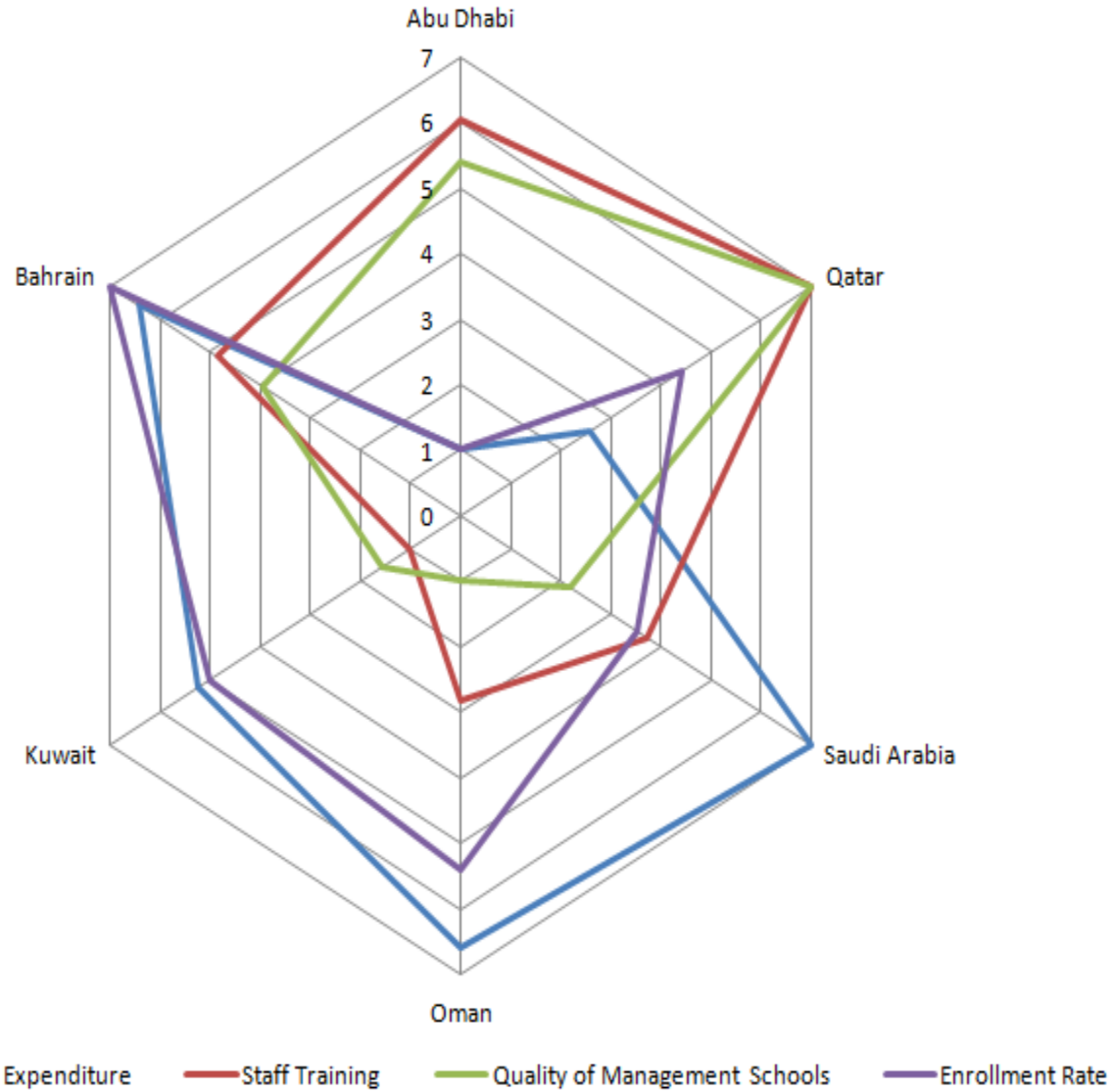


تشكل البيئات الثلاث نظام يتأثر بتعقيدات العرض والطلب وأثرها على انتاجية  
الموارد البشرية والاستخدام والتراكمية.

على وجه التحديد يتحقق النجاح للبلاد في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية على القدرات الأساسية الثلاث المرتبطة بالبيئات الثلاث السابقة الذكر: تطوير المواهب ، نشر المواهب بفعالية واستقطاب المواهب (محروم 2007)

- قدرة الانظمة التعليمية والتدريبية على توفير العدد الملائم حسب الجودة المتوقعة من الكفاءات لسوق العمل.
- يشمل هذا الأمر القدرة على التأقلم والمرونة في سوق عمل ديناميكي على المدى القصير والبعيد.
- الدول التي تفشل في تحقيق المعادلة السابقة تسعى لاجتذاب الكفاءات لتعويض النقص في السوق المحلي.



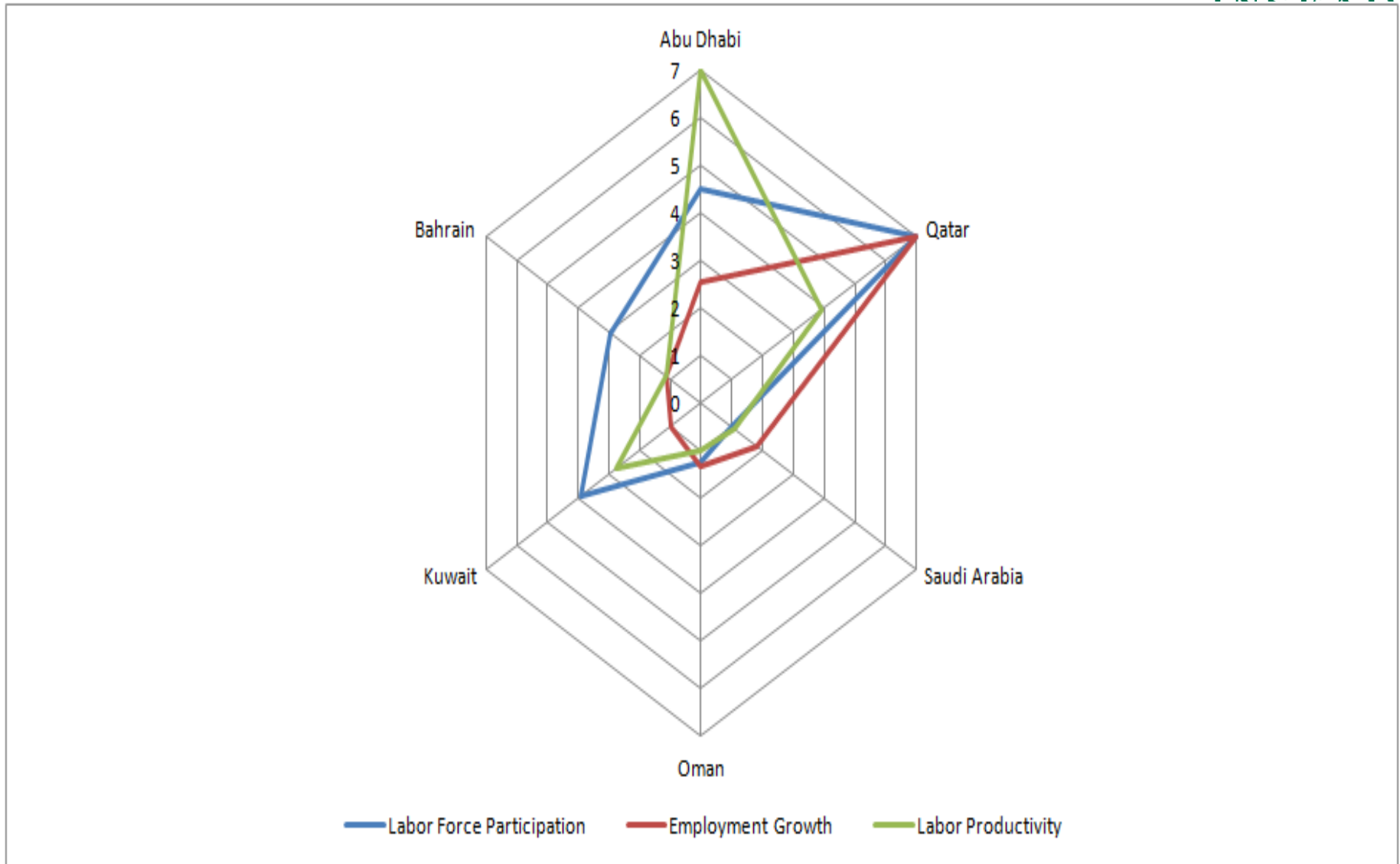


# نشر الكفاءات / المواهب

INSEAD

The Business School  
for the World®

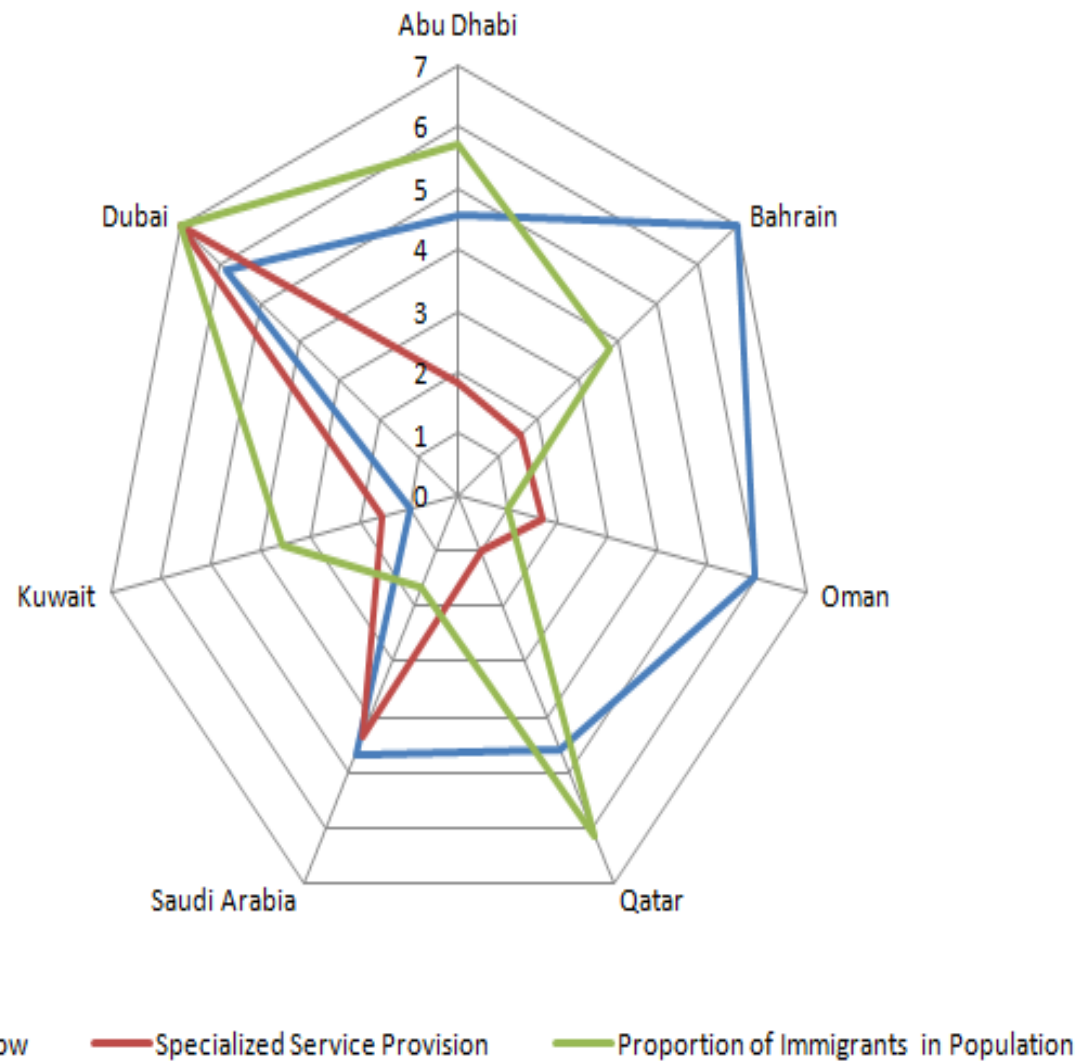
- قدرة سوق العمل المحلي على الاستفادة من والتوظيف الأمثل للكفاءات المحلية.
- يتحقق هذا الأمر من خلال مستويات رضا وظيفي مرتفعة وعدم توافق المهارات مع الوظيفة في أدنى صورة ومعدل توظيف الكفاءات عالي.



## اجتذاب / استقطاب الكفاءات

- قدرة المؤسسات على استقطاب المواهب والكفاءات المحلية والعالمية في مجالات (الهندسة ، الأبحاث، الأكاديمي) في مستويات مختلفة (الطلبة ، حديثي التخرج والعمل والمختصين).
- يمكن لهذا أن ينعكس في نسبة العمالة الماهرة في سوق العمل مقارنة بالدول الأخرى.

المواطنون الأجانب يشكلون غالبية حملة براءات الاختراع في الشركات الأمريكية الكبرى، فمثلاً 65% في Merck و64% في GE و 60% في Cisco



# توازن البيئات الثلاث

- عدم اتزان أو ضعف القدرة على الأداء في البيئات الثلاث يؤدي إلى تحديثات في توفير موارد بشرية وطنية قادرة على الأداء بفعالية في مجالات العلوم والتقنية.

- ستعاني الدول التي تواجه صعوبة في تحقيق اتزان البيئات الثلاث من ظاهر « نرف الأدمغة أو ما يعرف بهجرة العقول» لصالح دول أخرى أكثر قدرة على استيعابها وتفعيلها.



- كما ستعاني الدول التي تفتقد إلى سياسات نشر الكفاءات والمواهب التي قامت بتطويرها من قصور أو نقص الكفاءات.

## التطبيقات للسياسة

هناك خياران:

- سياسات تقليدية تعتمد على تدفق أفقي لرأس المال البشري.
- سياسات الإدارة الشاملة والمعتمدة على أنظمة تطوير رأس المال البشري.

• تفعيل الاستخدام الناجح للمواهب والكفاءات يعتمد على مدى تفاعل المواهب المحلية والعالمية مع المؤسسات لغايات التقدم الاقتصادي.

• الضرورات التي تحتم أهمية تحديد الصعوبات في النظام فضلاً عن البحث عن كيفية زيادة أو تقليل مرور أعداد من الكفاءات خلاله.

# ما الذي يمكن عمله؟

- تشكيل مجلس أو فرق عمل متخصصة من مختلف القطاعات.
- تتم مراقبة عمل هذه الفرق بواسطة فريق بحثي يسهم في اتخاذ القرارات الحيوية المستتيرة.
- يهدف المجلس / فريق العمل إلى إمداد الحكومة بالتوصيات والسياسات التي تدعم تغيير الممارسات بما يخدم توفر الكفاءات والوصول إليها.

- ينصح بأن يتعدى مجال إطار إدارة الكفاءات نمطية التوافر والعرض لدور مؤسساتي أكبر.
- مع الأخذ بعين الاعتبار النواحي القانونية، والسياسية والثقافية، والجندرية، واقتصاد المناطق النائية إلخ.

- تأطير تطبيق السياسة بقدر الامكان
- مثلاً اجراءات الهجرة للكفاءات وإدارة الضرائب إن وجدت
- الاسكان ، التعليم ، الخدمات الصحية، والخدمات الحيوية الأخرى.

## نقاط ارتكاز فيما يتعلق بدولة الامارات:

### • جانب تطوير الموارد البشرية:

- يجب توجيه القوى العاملة الوطنية للتركز في المجالات الحيوية كالصحة والتعليم والطاقة

### • جانب نشر وتوزيع الموارد البشرية :

- مشاركة المرأة والتوظيف الفعال

### جانب الاستقطاب والجذب

- استدامة الاستقطاب ستواجه تحديات مستقبلاً (في ظل كهولة اوروبا وآسيا)

INSEAD

The Business School  
for the World®