



تطوير ذوي الإمكانات العالية لتعظيم الأثر:

مرئيات لبناء برامج أكثر فعالية

الملخص التنفيذي



في بيئة الأعمال سريعة التغيّر اليوم، لم يعد تحديد وتطوير المواهب ذات الإمكانيات العالية (HiPo) - سواء للأدوار القيادية أو للمهام الجوهرية غير القيادية - خيارًا إضافيًا، بل ضرورة حتمية. فالمؤسسات التي تُهمل الاستثمار في المواهب المؤهلة للمستقبل على مختلف المستويات، تُعرّض نفسها لخطر التراجع في ظل التحولات المتسارعة، والمتطلبات المتجددة للمهارات، وارتفاع معدلات دوران القوى العاملة. إن تبني نهج استراتيجي متكامل في تحديد وتطوير هذه الفئة من الكفاءات يضمن وجود قاعدة قوية من الأفراد القادرين على دفع عجلة الأداء والابتكار عبر المؤسسة، وتحقيق استدامة في النتائج على المدى الطويل.

تسعى هذه الدراسة الدولية التي أجرتها تالوجي لعام 2025 إلى تحليل العوامل التي تجعل برامج تطوير ذوي الإمكانيات العالية فعّالة بحق. وانطلاقًا من رصيد بحثي علمي، وبيانات مسحية مستخلصة من أكثر من ألف متخصص حول العالم، إضافةً إلى خبرات عملية ومرئيات استشارية، تستعرض الدراسة أربعة مكونات محورية لبناء استراتيجيات ناجحة في هذا المجال: رصد المواهب، التحديد الدقيق، التطوير الممنهج، واستبقاء الكفاءات، مع تسليط الضوء على كيفية قياس أثر تلك البرامج.

سواء كنت بصدد تصميم برنامج جديد أو تحسين برنامج قائم، توفر لك هذه الدراسة رؤى مبنية على الأدلة وتوصيات عملية، تُعينك على بناء مسار أكثر قوة ومرونة لتطوير القيادات المستقبلية. تابع القراءة لاكتشاف ما يميز برامج تطوير ذوي الإمكانيات العالية الأثر، وكيف يمكن لمؤسستك أن تتفوّق في هذا المضمار.

التعريف

الرصد والتحديد

التطوير والاستبقاء

تقييم الأثر

السؤال الجوهرى: ماذا نعني فعلاً بـ"الإمكانات العالية"؟

عند تصميم أي استراتيجية لتطوير ذوي الإمكانات العالية (HiPo)، يبرز سؤال أساسي: ما المقصود حقاً بالإمكانات العالية؟ ورغم شيوع استخدام هذا المصطلح، إلا أن تفسيره يختلف بدرجة كبيرة من مؤسسة إلى أخرى تبعاً للسياق. يستعرض هذا القسم كيف تفهم المؤسسات هذا المفهوم، وما يميّزه عن "الأداء العالي"، إضافة إلى أبرز الخصائص المرتبطة به.

استيعاب المفهوم

ظلّ موضوع "الإمكانات العالية" محل نقاش في الأوساط الأكاديمية والمهنية لعقود. فكثير من خبراء الموارد البشرية يقولون إنهم "يعرفونه عندما يرونه"، إلا أن التعريفات العملية تختلف باختلاف الخبرات والسياسات التنظيمية. وقد لخصت الدراسات الأدبية السابقة ثلاث زوايا أساسية لفهم هذا المفهوم:

- الاستعداد للمستقبل: لا تُقاس القدرة الكامنة أو الإمكانات بالأداء الحالي، بل بالقدرة على النجاح في أدوار أوسع وأكثر تعقيداً مستقبلاً.
- محركات الأداء: الأفراد ذوو الإمكانات العالية هم من يُرجّح أن يصبحوا قوة دافعة لنجاح المؤسسة من خلال إنتاجية استثنائية وتأثير ملموس.
- مسار القيادة: تُثبت القدرة الكامنة القيادية في نهاية المطاف عبر التقدّم الناجح والأداء المتميّز في المناصب العليا والأدوار الوظيفية المتقدمة.

وبالرغم من اختلاف التعريفات، تبقى حقيقة محورية: لا بدّ أن تتفق المؤسسة داخلياً على معنى "الإمكانات العالية" بالنسبة لها. ففي غياب تعريف موحد ومشترك، تصبح برامج HiPo عرضة للتفاوت في التطبيق، مما يقلّل من فاعليتها ويحد من أثرها.

كيف تعرف المؤسسات الموظفين ذوي الإمكانيات العالية

- العقلية الاستراتيجية: التفكير المستقبلي، المبادرة في حل المشكلات، والقدرة على التعامل مع الغموض.
- الدافع والالتزام: الحافز للنمو والمساهمة بما يتجاوز حدود الدور، مع الالتزام بقيم المؤسسة وأهدافها.
- المرونة في التعلم: سرعة التكيف، تقبل الملاحظات وتطبيقها بفعالية في سياقات جديدة.
- الذكاء العاطفي: مهارات قوية في بناء العلاقات، والتعاطف، والعمل مع الآخرين.

تُظهر هذه السمات أن المؤسسات لا تقتصر في تقييمها على المهارات التخصصية، بل تنظر إلى الصورة الأوسع التي تشمل العقلية، والقدرة على التكيف، والفعالية في العلاقات الإنسانية.

أظهرت نتائج دراستنا أن غالبية المؤسسات تضع تعريفًا خاصًا بها لمفهوم الإمكانيات العالية وفقًا لظروفها وأولوياتها الاستراتيجية؛ إذ أفاد 70% من المتخصصين في الموارد البشرية و61% من القادة بأنهم يعتمدون تعريفًا مخصصًا. وتعد هذه خطوة إيجابية لضمان توافق برامج HiPo مع أهداف المؤسسة ورؤيتها.

عند سؤال المشاركين عن كيفية تعريف مؤسساتهم للإمكانيات العالية، برزت سبعة محاور أساسية متكررة:

- الأداء العالي المستمر: سجل حافل يتجاوز التوقعات في الدور الحالي.
- الاستعداد لأدوار أوسع: القدرة على تولي مسؤوليات أكبر أو متعددة التخصصات.
- القدرة على القيادة: إثبات القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين وإلهامهم.

الإمكانيات العالية مقابل الأداء العالي

رغم أن هناك تقاطعًا بين الموظفين ذوي الأداء العالي وذوي الإمكانيات العالية، فإن الفئتين ليستا متطابقتين. فقد أبرزت أبحاثنا ستة فروقات جوهرية:

الموظفون ذوو الأداء العالي	الموظفون ذوو الإمكانيات العالية
يتفوقون في أدوارهم الحالية.	قادرون على تولي أدوار أوسع نطاقًا وأكثر تعقيدًا.
يمتلكون خبرة تخصصية متعمقة.	يظهرون سمات قيادية وتأثيرًا أوسع.
يوفرون الاستقرار والاتساق	يزدهرون في بيئات يسودها الغموض والتغيير.
يركّزون على إنجاز المهام.	يمتلكون منظورًا استراتيجيًا طويل الأمد.
يؤثرون في فريقهم المباشر.	يؤثرون على مستوى المؤسسة ككل.
يفضلون العمل ضمن مناطق الراحة.	يبحثون باستمرار عن فرص للتطور والتقدم.

الأداء العالي يعكس ما يحققه الموظف اليوم، أما الإمكانيات العالية فتعكس ما يمكن أن يحققه الموظف في المستقبل.

تعريف عملي

استنادًا إلى نتائج الدراسة، نقترح التعريف التالي للموظف ذي الإمكانيات العالية:

هو الموظف الذي يمتلك القدرة والطموح والمرونة والالتزام لتولي مسؤوليات أوسع، والتقدم إلى مناصب أعلى أو أكثر تعقيدًا، وأن يكون رافعة أساسية لنجاح المؤسسة في المستقبل.

وقد صيغ هذا التعريف بشكل واسع عمدًا، بحيث يُمكن المؤسسات من تكييفه مع سياقها الفريد وأولوياتها الاستراتيجية.



أهم الكفاءات والمهارات الدالة على الإمكانيات العالية

عند السعي لتحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، يصبح من الضروري أولًا تحديد الكفاءات الجوهرية التي تشكّل مؤشرات واضحة على هذه الإمكانيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عشر كفاءات رئيسية تبرز باستمرار بوصفها الأكثر أهمية عبر مختلف الفئات: المتخصصون في الموارد البشرية، قادة الأعمال، والموظفون أنفسهم من ذوي الإمكانيات العالية.

ومع ذلك، فقد كشف التحليل عن وجود فروقات دقيقة في أولويات كل مجموعة؛ حيث ميّزت كل فئة كفاءات محددة باعتبارها أكثر تأثيرًا وأولوية بالنسبة إليها.

- | | | | |
|---|---------------------|----|-------------------|
| 1 | التواصل | 6 | حل المشكلات |
| 2 | النزاهة | 7 | بناء فرق العمل |
| 3 | التفكير الاستراتيجي | 8 | التحفيز والمشاركة |
| 4 | العمل | 9 | المساءلة |
| 5 | التفكير النقدي | 10 | التدريب والتطوير |

أظهرت نتائج الدراسة أن الكفاءات الأكثر ارتباطًا بالإمكانيات العالية يمكن تصنيفها ضمن أربعة مجالات محورية:

- المهارات الاجتماعية: مثل التواصل الفعّال، والعمل الجماعي البناء.
- الإدارة الذاتية: بما في ذلك النزاهة والمساءلة الشخصية.
- القدرات المعرفية: مثل التفكير الاستراتيجي، والتفكير النقدي، وحل المشكلات المعقدة.
- القيادة: وتشمل بناء الفرق، وتحفيز الآخرين وإشراكهم، إضافة إلى التدريب والتطوير.

ومن اللافت أن سمات مثل المرونة في التعلم والقدرة على التكيف - رغم تكرار ذكرها في الردود المفتوحة - لم تُدرج ضمن قائمة الكفاءات العشر الأولى. وهذا يشير إلى فجوة محتملة بين ما تعلنه المؤسسات من أولويات وما تعتمد فعلًا في التقييم والقياس.

مرئيات أساسية: تعريف الإمكانيات العالية وصياغة أثرها

- مواءمة التعريف مع الاستراتيجية والسياق: تجنّب التعريفات العامة، وضع تعريفًا واضحًا يجيب عن سؤال "الإمكانيات على ماذا؟"، بحيث يعكس أدوار المؤسسة المستقبلية وثقافتها ويضمن التوافق والملاءمة.
- التمييز بين الإمكانيات والأداء: اعتمد معايير وأطر عمل تتجاوز الإنجاز الحالي لتقييم مدى الاستعداد لتحلّ مسؤوليات أوسع وأكثر تعقيدًا، مع قياس الأثر القيادي المحتمل.
- التركيز على النمو والتقدم والقدرة على التكيف: احرص على إيلاء اهتمامًا خاصًا بسمات مثل سرعة التعلم، الحافز الداخلي، والرغبة في التطور، باعتبارها مؤشرات حاسمة على النجاح في بيئات سريعة التغير ومرتفعة المخاطر.
- تقييم متوازن للكفاءات: لا تقتصر على الأداء التخصصي أو الفردي، بل قيّم المرشحين في نطاق شامل يشمل العلاقات الشخصية، القدرات المعرفية، مهارات الإدارة الذاتية، والقيادة، لضمان جاهزيتهم لمتطلبات المستويات العليا.



تحديد المواهب عالية الإمكانات

يُعد تحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية خطوة محورية في بناء قوة عاملة مؤهلة للمستقبل. فالطريقة التي تعتمد عليها المؤسسات في هذه العملية — من حيث الأساليب المستخدمة، والأشخاص المشاركين، وطريقة إيصال النتائج — يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في نجاح برامج HiPo وفعاليتها على المدى الطويل.

كيف تحدد المؤسسات المواهب عالية الإمكانات؟

أغلب المؤسسات تعتمد على مزيج من تقييمات الأداء وتوصيات المديرين:

- **تقييمات الأداء:** تُعد الأكثر شيوعًا، حيث يستخدمها 86% من القادة، و91% من خبراء الموارد البشرية، و88% من الموظفين ذوي الأداء العالي.
 - **توصيات المديرين:** يعتمد عليها 72% من القادة و73% من خبراء الموارد البشرية، ويؤكدها 67% من الموظفين ذوي الأداء العالي.
 - **التقييمات الرسمية:** تُستخدم بدرجة أقل، حيث أشار إليها 30% فقط من القادة، و45% من خبراء الموارد البشرية، ولم يتذكرها سوى 20% من الموظفين ذوي الأداء العالي.
- ورغم أن تقييمات الأداء ومدخلات المديرين تُعتبر أدوات واسعة الانتشار، إلا أنها قد تحمل في طياتها مخاطر التحيز. وهنا تبرز أهمية اعتماد تقييمات منظمة مثل: التقييم الشامل بزاوية 360 درجة، واستبيانات الشخصية، وتمارين المحاكاة العملية. إذ تسهم هذه الأساليب في تعزيز الدقة والإنصاف من خلال تقديم صورة أكثر موضوعية وشمولية حول الإمكانات الفعلية للموظفين.

لماذا تحدد المؤسسات المواهب عالية الإمكانات؟

وفقًا لنتائج الاستطلاع، فإن الهدف الأساسي من هذه العملية هو دعم استراتيجيات المواهب طويلة الأجل. وقد جاءت الأغراض الرئيسية كما يلي:

- **قرارات الترقية:** أشار 69% من القادة و71% من خبراء الموارد البشرية إلى أنها أحد أبرز الدوافع.
 - **تكمّل إدارة الأداء:** ذكرها 66% من القادة و73% من خبراء الموارد البشرية.
 - **تخصيص الموارد للتعليم والتطوير:** اختارها 60% من القادة و73% من خبراء الموارد البشرية.
 - **تخطيط التعاقب الوظيفي:** أشار إليها 53% من القادة و68% من خبراء الموارد البشرية.
- أما الأغراض الأقل شيوعًا فتُمثّل في استخدام تحديد ذوي الإمكانات العالية لأغراض التوظيف (50% من القادة و53% من مسؤولي الموارد البشرية) أو القرارات المرتبطة بالمكافآت (34% من القادة و38% من مسؤولي الموارد البشرية). وهذا يوضح أن التركيز الأساسي ينصبّ على التطوير المستقبلي أكثر من المكافآت الفورية.



من المسؤول عن تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية؟

يُنظر عادةً إلى عملية تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية على أنها مسؤولية مشتركة، غير أن الآراء تختلف باختلاف الأدوار داخل المؤسسة:

- متخصصو الموارد البشرية: يرى 70% منهم أنهم المسؤولون الرئيسيون عن هذه العملية.
 - القادة: أظهرت إجاباتهم توزيعًا أوسع للمسؤولية؛ إذ نسب 66% الدور إلى القيادة العليا، و57% إلى المديرين المباشرين، فيما أشار 42% فقط إلى قسم الموارد البشرية.
 - المديرون التنفيذيون: رغم أنهم لم يُستطلعوا كمجموعة مستقلة، إلا أن مشاركتهم تبدو محدودة نسبيًا؛ حيث ذكر نحو ثلث المتخصصين في الموارد البشرية والقادة أنهم يُعتبرون من أصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد ذوي الإمكانيات العالية.
- وتشير هذه النتائج إلى أن نجاح العملية يتطلب تعاونًا عابرًا للتخصصات، إضافة إلى وضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات.

متى يتم تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية؟

غالبًا ما يتم تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية في مرحلة مبكرة نسبيًا من مسيرتهم المهنية:

- ذكر أكثر من 60% من القادة ومتخصصي الموارد البشرية أن عملية التحديد تتم عادةً في المستويات الأولى، أي على مستوى المساهمين الأفراد أو المشرفين المباشرين.
 - تحديد ذوي الإمكانيات العالية في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا أقل شيوعًا. أما على المستوى التنفيذي، فنادرًا ما يتم تقييم الإمكانيات مستقبلاً.
- مع ذلك، لاحظ خبراء تالوجي أن العديد من المؤسسات، في الممارسة العملية، تختار التركيز على تحديد المواهب ذات الإمكانيات العالية في المستويات الإدارية المباشرة أو المتوسطة، حيث يكون سجل الأداء أوضح، والمعرفة التنظيمية أكثر رسوخًا.

هل تقوم المؤسسات بالإفصاح عن حالة الموظفين ذوي الإمكانيات العالية؟

تُظهر نتائج الدراسة أن غالبية المؤسسات تختار إبلاغ الموظفين بوضعهم كموظفين ذوي إمكانيات عالية:

- 66% من القادة و71% من خبراء الموارد البشرية أكدوا أنهم يفعلون ذلك بالفعل.

يمكن أن يساهم نهج الشفافية في تحقيق عدة فوائد ملموسة، من أبرزها: رفع مستوى الحافز والالتزام، وتعزيز التوافق مع أهداف التطوير الفردي والمؤسسي إلى جانب إضفاء وضوح أكبر في مسارات التقدم الوظيفي. لكن الإفصاح ليس بلا تحديات؛ إذ أشار المشاركون إلى عدة مخاطر رئيسية، منها:

- زيادة الضغط النفسي والتوتر على الموظف.
- الانطباع بوجود محاباة أو تفضيل داخل المؤسسة.
- احتمال اضطراب ديناميكيات الفريق نتيجة التمايز.
- التوقعات غير المحققة

أما الموظفون ذوو الإمكانيات العالية أنفسهم، فقد عبّروا عن شعور أكبر بالالتزام والحماس بعد إبلاغهم بوضعهم، لكنهم لاحظوا في الوقت ذاته زيادة في التدقيق وارتفاع مستوى الضغوط المرتبطة بأدائهم المستقبلي.



مرئيات أساسية:

تعزيز عملية تحديد ذوي الإمكانيات العالية لتحقيق أثر استراتيجي

- مواءمة التحديد مع استراتيجية المواهب طويلة الأجل: اجعل الهدف الأساسي من تحديد ذوي الإمكانيات العالية هو التخطيط للتعاقب الوظيفي، وتخصيص الموارد للتطوير، وتكامل إدارة الأداء، بدلاً من الاقتصار على الترقيات أو القرارات قصيرة المدى.
- توضيح أدوار أصحاب المصلحة وتنسيقها: وُزّع المسؤوليات بوضوح بين الموارد البشرية، المديرين المباشرين، والقيادة العليا لضمان عملية أكثر اتساقاً وتعاوناً.
- استخدام تقييمات منظمة لتعزيز العدالة والدقة: استكمل تقييمات الأداء وتوصيات المديرين بأدوات موضوعية مثل التقييم الشامل 360 درجة، واختبارات الشخصية، وتمارين المحاكاة المهنية لتقليل التحيز وتحسين جودة القرارات.
- التحديد المبكر لتسريع التطوير: ركّز على اكتشاف المواهب في المراحل المبكرة من المسار المهني، وخاصةً على مستوى المشرفين المباشرين، من أجل تسريع النمو المستهدف وتعزيز التخطيط الفعّال للتعاقب الوظيفي.
- التواصل المدروس لحالة HiPo: أفصح عن حالة الموظفين ذوي الإمكانيات العالية بحذر، مع تحقيق التوازن بين الشفافية والحساسية، لتفادي الضغوط غير الضرورية أو الانطباع بالمحاباة أو إضعاف تماسك الفريق.



تطوير واستبقاء المواهب ذات الإمكانات العالية

إن تحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية ليس سوى الخطوة الأولى. ولتحقيق القيمة الكاملة من برامج HiPo، يجب على المؤسسات أن تستثمر في تطوير هذه المواهب واستبقائهم، وضمان جاهزيتهم وتحفيزهم للتقدم نحو أدوار قيادية مستقبلية.

التحديات الرئيسية في تطوير ذوي الإمكانات العالية

حدد القادة وخبراء الموارد البشرية خمسة تحديات أساسية:

- 1 محدودية الموارد**
قيود في الوقت، الميزانية، وتوافر فرص التطوير.
- 2 ضعف القدرات الإدارية**
ليس كل المديرين مؤهلين لتوجيه أو تدريب موظفي HiPo بفعالية.
- 3 السياسات التنظيمية**
مخاطر الانطباع بوجود محاباة أو تحيز قد تضعف مصداقية البرنامج.
- 4 ندرة الفرص الهادفة**
صعوبة إيجاد مهام طموحة ومتوافقة مع أهداف الموظفين.
- 5 المخاطر المرتبطة بالاستبقاء**
غياب مسارات تطوير واضحة قد يدفع المواهب لمغادرة المؤسسة.

عبر العديد من الموظفين ذوي الإمكانات العالية عن تجارب إيجابية مع هذه البرامج، غير أن آخرين أشاروا إلى توقعات لم تتحقق، نقص في الدعم، أو شعور بزيادة الضغوط نتيجة ارتفاع سقف الأداء المتوقع منهم.

كيف يتم تطوير الموظفين ذوي الإمكانات العالية؟

تشير نتائج الدراسة إلى أن معظم برامج HiPo تعتمد على مزيج من استراتيجيات التعلم:

- **التوجيه المهني:** يُعد الأكثر استخدامًا، حيث ذكره أكثر من 80٪ من القادة وخبراء الموارد البشرية.
 - **ورش العمل الجماعية والتدريب العملي:** شائعة خصوصًا في المستويات العليا.
 - **التعلم الإلكتروني:** يُستخدم بوتيرة أقل، وخاصةً مع الموظفين الأكثر خبرة.
 - **مراقبة العمل بالمرافقة المهنية والتناوب في أداء المهام:** أقل شيوعًا، رغم أهميتها في إعداد الأفراد لأدوار أوسع وأكثر تعقيدًا.
- كما كشفت مجموعات النقاش أن تصميم البرامج يختلف باختلاف المستوى الوظيفي:
- في المراحل المبكرة: يتلقى الموظفون برامج أبسط وقابلة للتوسع، مثل التعلم الإلكتروني. في المستويات العليا: يُتاح لهم الانخراط في برامج أطول وأكثر كثافة، تتضمن تدريبًا معقدًا وفرصًا قيادية عملية.

وعادةً ما تتراوح مدة هذه البرامج بين 6 و12 شهرًا، لكنها قد تمتد لعدة سنوات عند إعداد قيادات تنفيذية مستقبلية.



ما مدى صعوبة استبقاء الموظفين ذوي الإمكانيات العالية؟

رغم المخاوف المتكررة، تُظهر البيانات أن تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية (HiPo) يسهم بالفعل في تعزيز استبقاء المؤسسات لهم:

- ما يقرب من 50٪ من الموظفين ذوي الإمكانيات العالية أكدوا أن عملية التحديد كان لها تأثير كبير أو كبير جدًا على التزامهم بالبقاء.
 - أشار الكثيرون إلى شعور أقوى بالحماس والالتزام والولاء تجاه مؤسساتهم بعد إدراجهم ضمن برامج HiPo.
- ومع ذلك، يبقى الاستبقاء غير مضمونًا بالكامل؛ إذ يظل بعض الموظفين يغادرون رغم إدراكهم لقيمتهم، ما يفرض على المؤسسات فهم الأسباب الكامنة وراء ذلك ومعالجتها بجدية.

لماذا يغادر بعض الموظفين ذوي الإمكانيات العالية؟

بحسب القادة وخبراء الموارد البشرية، أبرز الأسباب تتمثل في:

- غياب فرص واضحة للتقدم الوظيفي.
 - الحصول على عروض عمل أكثر جاذبية من مؤسسات أخرى.
 - إضعف برامج المكافآت أو التقدير.
 - الإرهاق الناجم عن التوقعات العالية المستمرة.
 - عدم التوافق الثقافي أو ضعف فعالية القيادة المباشرة.
- تُبرز هذه النتائج أن استبقاء المواهب لا يعتمد فقط على برامج التطوير، بل يتطلب مواءمة طموحاتهم مع مسارات التقدم، وتقدير مساهماتهم، وإدارة توقعاتهم الواقعية.

كيف تقوم المؤسسات باستبقاء ذوي الإمكانيات العالية؟

لضمان الاستبقاء الفعال، تركز المؤسسات الناجحة على مجموعة من الممارسات التكاملية:

- مسارات مهنية واضحة: وضع خارطة طريق للأدوار المستقبلية والكفاءات المطلوبة.
- فرص تطوير متميزة: توفير مهام معقدة وتجارب عمل ترتبط مباشرة بالتعرض لمستويات القيادة.
- التقدير والمكافآت: مزيج من الحوافز المالية والتقدير غير المالي بقيمة المساهمات.
- إشراك المواهب الاستراتيجية: تمكين ذوي الإمكانيات العالية من المشاركة في مبادرات مؤسسية كبرى ومشاريع عالية التأثير.
- القيادة الداعمة: إعداد المديرين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتوجيهه، وتحفيزه، ودعم تقدم هذه الفئة من الموظفين.

مرئيات أساسية: تطوير واستبقاء ذوي الإمكانيات العالية لتحقيق أثر مستدام

- تحديد توقعات واضحة لتعزيز الثقة: كن شفافاً بشأن ما تقدمه برامج HiPo وما لا تقدمه، لتفادي التوقعات غير المحققة والحفاظ على المصداقية.
- الاستفادة من أدوات التطوير غير المستغلة: وسّع استخدام أساليب مثل مراقبة العمل والتناوب في المهام لإكساب الموظفين خبرات متعددة التخصصات وإعدادهم لمناصب مستقبلية.
- تمكين المديرين لدعم المواهب: زوّد القادة المباشرين بالتدريب والموارد اللازمة لقيادة وتوجيه الموظفين ذوي الإمكانيات العالية بفعالية واتساق.
- الموازنة بين الطموح والدعم الواقعي: صمّم خطط تطوير طموحة تمثل تحدياً، مع إدارة عبء العمل لتجنّب الإرهاق والحفاظ على الالتزام.
- مواءمة المسارات الوظيفية مع التقدير: عزّز الاستبقاء من خلال فرص ترقية واضحة، وتطوير هادف، وتقدير مادي ومعنوي يوازي قيمة الموظف وأثره.



تقييم تأثير برامج ذوي الإمكانات العالية

بعد تحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية وتطويرهم، تأتي الخطوة الأخيرة - وغالبًا الأكثر إهمالًا - وهي تقييم أثر البرنامج. فمن دون عملية تقييم واضحة ومنهجية، تخاطر المؤسسات بالاستثمار في مبادرات قد لا تحقق النتائج المرجوة أو لا تبرر التكلفة.

ما أبرز عيوب ومخاطر برامج HiPo؟

رغم مستويات الرضا، أقر القادة وخبراء الموارد البشرية بعدد من التحديات التي قد تقوّض أثر البرامج:

- مخاوف الإنصاف: غياب الشفافية قد يؤدي إلى تصورات بالمحاباة أو الإقصاء.
- اضطراب ديناميكيات الفريق: تصنيف بعض الأفراد ك HiPo قد يثير الانقسام أو الاستياء.
- الضغط النفسي: التوقعات العالية قد تزيد من شعور الموظفين بالتوتر والإرهاق.
- عبء الموارد: تتطلب هذه البرامج استثمارات كبيرة من وقت وميزانية وجهود تنفيذية.
- التصنيف الثابت: قد يؤدي "تقليد" بعض الموظفين بلقب HiPo إلى تجاهل إمكانات ناشئة لدى آخرين، أو الحد من إعادة التقييم.

تُبرز هذه التحديات الحاجة إلى أن تكون برامج HiPo مصممة بعناية، ومرنة، وقابلة للتطوير المستمر، مع اعتماد تقييمات دورية تضمن تحقيق الأثر المنشود والمحافظة على المصداقية.

كيف ينظر القادة وخبراء الموارد البشرية إلى برامج HiPo؟

غالبية المشاركين يعتبرون البرامج فعّالة:

- 72% من القادة و79% من مسؤولي الموارد البشرية صنفوها بأنها "فعالة" أو "فعالة جدًا".
- 80% من القادة، و83% من خبراء الموارد البشرية، و76% من الموظفين ذوي الإمكانات العالية أبدوا رضاهم عن برامج HiPo.

رضا الموظفين جاء أدنى من رضا القادة والموارد البشرية، ما يشير إلى فجوة محتملة بين تصميم البرنامج وتجربة الموظفين على أرض الواقع.



كيف تقيّم المؤسسات نجاح برامج HiPo؟

تختلف أساليب التقييم من مؤسسة إلى أخرى، وغالبًا ما تكون غير رسمية وغير منهجية. أما أكثر الطرق شيوعًا فتشمل:

- ملاحظات البرنامج: استطلاعات الرأي والمدخلات النوعية من الموظفين ذوي الإمكانيات العالية ومديريهم.
 - تنمية المهارات: تتبع التقدم في الكفاءات الرئيسة بمرور الوقت.
 - الأداء في الدور الوظيفي: مراقبة تحقيق الأهداف والسلوكيات القيادية.
 - استبقاء بالموظفين: مقارنة معدلات الدوران بين الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وغيرهم.
 - قوة مسار التعاقب الوظيفي: تقييم الجاهزية لشغل الأدوار الحيوية.
 - التأثير على الأعمال: قياس المساهمات في نتائج الفريق أو المؤسسة ككل.
- ورغم أن هذه الأساليب تتماشى مع نماذج تقييم التعلم الراسخة مثل مستويات كيركباتريك الأربعة، إلا أن قلة من المؤسسات تطبقها بشكل منهجي ومنظم.

ومن اللافت أنه لم يذكر أي من المشاركين في الاستطلاع أنهم يحسبون العائد على الاستثمار بصورة رسمية، رغم أهميته في إثبات القيمة الاستراتيجية للبرنامج.

تتبع تقدم الأفراد ذوي الإمكانيات العالية

أما على مستوى الأفراد، فقد أظهرت النتائج أن المؤسسات غالبًا ما تركز على ثلاثة مؤشرات رئيسية:

- **تقييمات الأداء**
الأداة الأكثر استخدامًا، أبلغ عنها (حوالي 88-90% من المشاركين).
 - **الترقيات**
تُستخدم بشكل واسع (~ 80-83% من المشاركين).
 - **التقييمات النفسية**
أقل شيوعًا (~ 27-36% من المشاركين).
- ورغم سهولة الوصول إلى بيانات الأداء والترقيات، إلا أنها لا تعكس دائمًا الإمكانيات الحقيقية أو مستوى التطور. فمثلاً، قد تكون الترقية انعكاسًا لاستراتيجية استبقاء موظف، لا بالضرورة دليلًا على جاهزيته لمهام أكثر تعقيدًا.

لذلك، من المهم أن تدمج المؤسسات أدوات أكثر موضوعية مثل التقييم الشامل (360 درجة) والقياسات النفسية لتتبع النمو في الكفاءات المستهدفة بدقة أكبر.



مرئيات أساسية: تقييم تأثير برامج HiPo بدقة وشفافية

- سد فجوة التصورات من خلال صوت الموظف: احرص على جمع ملاحظات المشاركين بوتيرة منتظمة للتأكد من أن تصميم البرنامج يتماشى مع تجربة الموظفين وتوقعاتهم، وليس فقط مع رؤية الإدارة العليا.
- الانتقال من التقييم غير الرسمي إلى المنهجي: اعتمد استراتيجية تقييم متعددة الأبعاد تجمع بين التغذية الراجعة، وتتبع المهارات، والتقدم الوظيفي، وتأثير الأعمال لضمان صورة شاملة لفعالية البرنامج.
- تجاوز مؤشرات الأداء والترقية: عزز التقييم باستخدام أدوات مثل التقييم الشامل (360 درجة) والاختبارات النفسية لقياس النمو في الإمكانيات، بدلاً من الاعتماد فقط على الترقيات أو معدلات الاستبقاء.
- قياس العائد على الاستثمار لإثبات القيمة الاستراتيجية: طور آليات لحساب العائد على الاستثمار وربط نتائج البرنامج مباشرةً بأداء المؤسسة وقوة مسار التعاقب الوظيفي لإبراز أثره الاستراتيجي.
- تصميم يوازن بين العدالة والمرونة: راقب المخاطر المحتملة مثل المحاباة، الإرهاق، والتصنيف الثابت، وعدّل تصميم البرنامج باستمرار للحفاظ على المصداقية وضمان استيعاب المواهب الناشئة.



الاستنتاج الرئيسي: تحويل الرؤية إلى أثر ملموس

تشكل برامج الموظفين ذوي الإمكانيات العالية ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى بناء قيادة جاهزة للمستقبل ودفع عجلة الابتكار والحفاظ على ميزة تنافسية في بيئة أعمال متزايدة التعقيد.

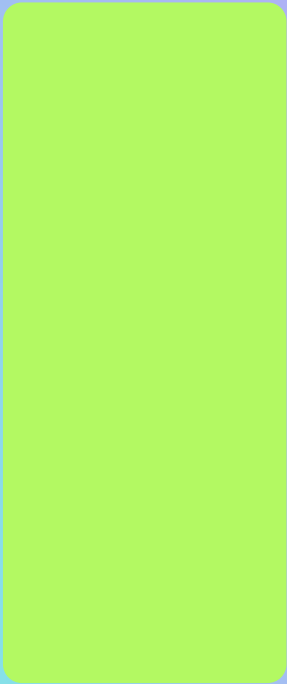
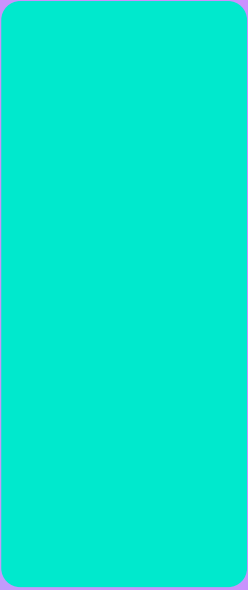
تؤكد هذه الدراسة أن برامج HiPo، عند تصميمها وتنفيذها بعناية، تحقق قيمة كبيرة للأفراد والمؤسسات على حد سواء. غير أن النجاح لا يتحقق تلقائيًا، بل يتطلب وضوح الهدف واتساق التنفيذ والتزامًا مستمرًا بالتحسين والتطوير.

عبر المكونات الأربعة الأساسية — **التعريف، التحديد، التطوير، والاستبقاء/التقييم** — وجدنا أن البرامج الأكثر فعالية تشارك في مجموعة من الخصائص الرئيسية:

- تعريف متوافق مع السياق: تحديد ذوي الإمكانيات العالية بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة الفريدة وأولوياتها المستقبلية.
 - نهج عادل ومتعدد الأساليب: استخدام أدوات منظمة ودقيقة لضمان تمييز المواهب بعيدًا عن التحيز.
 - فرص تطوير ذات أثر: توفير برامج تدريب وتجارب عملية مدعومة جيدًا تُعزز قدرات الموظفين وتزيد من اندماجهم.
 - تقييم شامل للأثر: اعتماد مقاييس متنوعة لضمان المساءلة والاستدامة على المدى الطويل.
- الأهم من ذلك، أن هذه البرامج تُبنى على الشفافية، والشمولية، والثقة. فهي تنطلق من إدراك أن الإمكانيات ليست ثابتة، وأن الانتقال من الوعد إلى الأداء رحلة تحتاج إلى دعم مستمر.

المؤسسات التي تتمكن من ترسيخ هذه المبادئ ستكون في موقع متميز لمواجهة تحديات المستقبل، مستندة إلى قاعدة قوية ومرنة وملهمة من المواهب الجاهزة لقيادة الطريق.





Visit Us



Talogy

