



# التوجهات العصرية في إدارة المواهب والتدريب

كلمة رائد شرف الدين - النائب الأول لحاكم مصرف لبنان

منتدى الموارد البشرية - اتحاد المصارف العربية

٢٥ أيلول ٢٠١٤ | بيروت

في عالم من التحديات اللامتناهية نسعى كلنا جاهدين لإيجاد الحلول، اغتنام الفرص، والتأقلم مع المفروض، والتفاعل مع المطروح، وإدارة الموجود، وريادة الجديد، وفهم المجهول. حالة مثيرة تدمج المفهوم مع الملتبس في حالة منظمة من الفوضى الخلاقة المتسارعة، والتي أصبح من الصعب علينا التماشي معها وانحصرت الخيارات بين الإندثار، والتقبل، والتفاعل، وإلا تولى القيادة.

لا شك في أن ما يحدث في هذا العالم اليوم أسرع بكثير من قدرة عقولنا على الاستيعاب، أو لنقل أنه أحدث مسافات متوازية لكنها متفاوتة الأنماط والتسارع: أصبح لدينا طبقة من المخترعين والمطورين في السيليكون فالي وما يماثلها من جزر الابتكار وأوديته، تعرض علينا الهواتف فائقة الذكاء والتعقيد، وتطرحها في كل أسواق العالم بما فيه مزارع البن في البرازيل وسهوب الأرز في بنجلادش. يطرح هذا الواقع معضلة حقيقية توسّع الفجوة القائمة ليس فقط بين الشمال والجنوب، بل بين هذا القطاع الانتاجي وذاك، بين منتج الابتكار ومستهلكه. هي الهوة السحيقة بين التطور التقني- المادي، والتطور الذهني- النفسي. ولا أقول هذا لأقلل من قدرة العقل البشري - هنا أو

هناك- على الفهم والاستيعاب، وإنما لأشير إلى أنه -أي العقل البشري- تطور على مر السنين بشكل هادئ ومتدرج سمح لنا أن نتفاعل مع التغيير ونقبله بهدوء وروية، تماماً كما يفعل البحر بصخور شاطئه. ولكن ما نشهده اليوم من تغيير على كافة الأبعاد الفكرية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والجيوسياسية، والطبية أصبح أكبر بكثير من قدرة عقلنا على التفاعل والتجاوب مع التحديات التي ينطوي عليها هذا التغيير، فجُلّه غير ملموس .

ماذا يعني هذا الأمر؟

ترتكز فكرة الاستمرارية المستدامة بالمطلق على عملية تفاعل مستمر بين طرف محدد وأطراف أخرى تدور في أفلاكه: الضيق والمتوسط والواسع. وعليه فإن استمرارية هذا الطرف تعتمد بشكل مباشر على حالة الأطراف الأخرى، وعلى تفاعله مع الديناميات التي تولدها ، والتي بدورها تتفاعل مع الديناميات التي يولدها هو بدوره .

معقدة بعض الشيء؟ ما أقوله هنا هو أن استمراريتنا تعتمد اعتماداً مباشراً على قدرتنا على التأقلم، وقدرتنا على التأقلم تعتمد مباشرة على قدرتنا على اتخاذ القرارات المناسبة، وقدرتنا على اتخاذ القرارات المناسبة تعتمد -بدورها- على قدرتنا على فهم ما يحصل حولنا وتفسيهه والتجاوب معه ؛ فإذا فقدنا القدرة على فهم ما يحصل حولنا لن نتوصّل إلى القرارات الصحيحة مما يهدد استمراريتنا.

عذراً على هذه المقدمة الفلسفية، ولكنها ربما تعكس العديد من الأفكار والمشاعر التي تدور في بالنا اليوم، ونحن نشارك في هذا المؤتمر الذي ينظر في الاتجاهات العصرية لإدارة المواهب والتدريب. علماً بأن جزءاً كبيراً من الموارد البشرية والمادية القيمة في عالم اليوم، تهدر سدّى على التقاتل والتنافس على التدمير بدل أن تعمل باتجاه بناء القدرات وتوجيهها نحو عالمٍ أفضل للعيش لنا وللأجيال القادمة.

والمثير للاهتمام في هذا الموضوع أنه إذا نظرنا الى تعبير "الموهبة"، والذي يستخدم في توصيف العناصر البشرية المميزة في المؤسسة، فإننا نرى ارتباطها المباشر بالقيمة المضافة التي يوفرها المورد البشري لأي مؤسسة. فالمواهب المؤسساتية هي محاور الأداء، والأداء هو هدف أي مؤسسة، فكيف بالأحرى إذا كانت هذه المؤسسة مصرفية؟ من هنا فإن ما يعالجه هذا المؤتمر يقع في صلب ما نحتاج النظر إليه والاهتمام به ليس فقط في القطاع المصرفي وإنما في كافة القطاعات الاقتصادية في لبنان والبلدان العربية .

في الزمن الذي تفتت فيه المعلومات، وانتشرت المعرفة، وهيمن التواصل اللحظي، وترنحت اختكارات الاختراع ... لم يعد ثمة من قيمة مضافة حقيقية إلا في الموارد البشرية، وما يمكن أن تفجره من مواهب وابتكارات وتنظيم، إنما أيضاً الكياسة والابتسامة والبهجة. بإمكاننا "جولة- من Google" أي أمر، وتنزيل مبتكرات التصميم والعرض، وإدخال المؤثرات السمعية والبصرية، إلخ. أما الابتسامة الصادقة على ثغر الموظف والحماس والاندفاع والاستعداد للخدمة، فهي الفيصل العصي على التقليد أو الاستيراد .

ويكتسب موضوع المؤتمر زخماً إضافياً بمنظور الإتجاهات المعاصرة في إدارة المواهب. فالتحديات التي تتعلق بالمواهب لم تعد ترتبط فقط بتوفر المستوى التعليمي المطلوب، أو بالخبرة الدولية، أو بالرواتب التنافسية، أو بتأمين التدريب التخصصي، أو بتوفر مصادر استقطاب المواهب كما كانت الحال في العقد الماضي. فتحديات اليوم، تتمحور حول التعامل مع الحوكمة، والعولمة، والجندرية، وتداخل الأجيال وهي محاور لم تكن حتى في دائرة التصور في العقود الماضية.

فالحوكمة سطعت نجوميتها بشكل كبير بعد الأزمة المالية العالمية في ٢٠٠٨.

وفرضت العولمة تحدي الحفاظ على المواهب لدى المصارف. إذ ساعد الانفتاح والتحرر الاقتصادي على منح فرص كثيرة للمواهب للانتقال والعمل في بيئة مصرفية معولمة مما فتح الباب واسعاً أمام حرب المواهب .

أما الجندرية فقد كان العلامة الفارقة في التحولات الحديثة التي حصلت في سوق العمل. فقد ترافق الازدياد المطرد لعدد الإناث في القطاع المصرفي بشكل عام مع حركة هجرة الذكور مما يشكل تحدياً لناحية استعداد القطاع المصرفي للتعامل مع المتطلبات الحياتية للسيدات، والتي لا تزال حاضرة بقوة في مجتمعنا الشرقي.

وأخيراً، وربما الأكثر أهمية، يتمثل التحدي الكبير في إدارة المواهب في تداخل الأجيال. مما لا شك فيه أن بدء خروج جيل خمسينيات القرن العشرين من سوق العمل، وتلاقي الأجيال الممتدة من ستينيات القرن العشرين وحتى تسعينياته خلقت دينامية مثيرة للاهتمام، وربما تصادمية في بعض الأماكن. فقد تلاقى جيل الإيديولوجيات والمثاليات والخيبات مع جيل التكنولوجيا والحدائق والسعي الى التغيير مما ولد حالة تفاعلية خلقة ومتناقضة في آن معاً. وهي جمعت بين جيل عمل كثيراً ليغير العالم وجيل قام بتغيير العالم؛ بين جيل كان التقليد الاجتماعي في صلبه وجيل ثائر على التقليد؛ بين جيل مناهض للإمبريالية الى جيل غير مبالٍ بها؛ من جيل همم الآخر الى جيل همم ذاته.

من ناحية أخرى، فإن المستقبل يعتمد على هذا الجيل الجديد الذي ولج الى سوق العمل في العقد الماضي وحتى يومنا هذا. إنّه عالم الجيل الجديد بالرغم من أن الجيل القديم هو من حلم به، لكنّ الجيل الجديد هو من صنعه. فعالم التواصل الاجتماعي، والشبكات الافتراضية، والاستثمارات الغير تقليدية صنعها أفراد لم يتعدّ عمر البعض منهم الخمسة وعشرين سنة، وهم يقولون لنا كلنا: "لا يمكنكم تجاهلنا بعد اليوم، فنحن صنعنا اليوم، ولن نألو جهداً لصنع الغد أيضاً".

ويبقى السؤال: "كيف نتعامل مع التوجهات العصرية لإدارة المواهب؟ كيف يمكننا التعامل مع قوى عاملة يغلب عليها العنصر النسائي؟ كيف يمكننا العمل لتحويل ربحي حرب المواهب إلى ساحة تعاون لإبراز المواهب؟ وفوق كل شيء، كيف يمكننا بناء ثقافة الاستقامة والأمانة لدى الأجيال الجديدة ومساعدتها على التمييز بين توظيف الذكاء للنجاح المستقيم، وتوظيفه للمسار المعوج."

كلها أسئلة أضعتها برسمنا جميعاً حتى نسعى بجهود موحدة كالتالي تجمعننا اليوم، الى إبراز القيمة المضافة الحقيقية للمواهب في القطاعات المصرفية ونستخدمها ليس فقط للنجاح، وإنما لضمان الاستمرارية المستدامة.

وشكراً.