

مركز دراسة الحالة

التوظيف أم الاستعانة بمصادر خارجية؟
دراسة حالة -

البحث عن المواهب والكفاءات
لكأس العالم لكرة القدم 2022

أربي أبو حانين

مدير مشروع، مكتب الاستراتيجية والتطوير، جامعة قطر

رنا صبح

عميد وأستاذ كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر

تهنيات فاطمة

باحث ما بعد الدكتوراة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر

تم ترجمة دراسة الحالة بواسطة هدى المحتسب

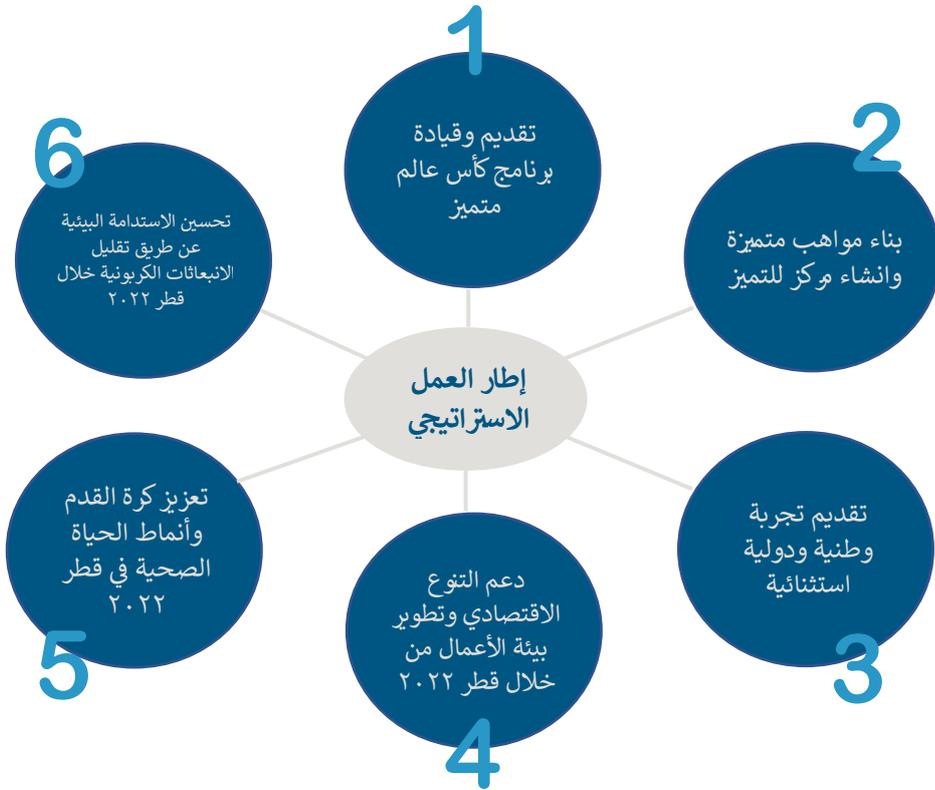
تعد هذه الترجمة صحيحة قدر الإمكان، والنسخة الإنجليزية هي النسخة المعتمدة في حالة اختلاف المعنى بين النسختين العربية والإنجليزية.

التوظيف أم الاستعانة بمصادر خارجية؟

دراسة حالة -البحث عن المواهب لكأس العالم لكرة القدم 2022

شهدت نهاية عام 2012 لحظات مهمة في مسيرة ليلي أحمد المهنية، رئيسة قسم المسؤولية الاجتماعية في معهد الأنشطة الرياضية في دولة قطر. كان القسم الذي ترأسه ليلي مسؤولاً عن قيادة حملة تسويقية تدعى "جيران"، والتي تم إطلاقها لدعم هدف استراتيجي هام للمعهد، وهو الترويج لكرة القدم والتشجيع على نمط حياة صحي (يرجى الاطلاع على الشكل 1). بناء على ذلك تم تكليفها للإشراف على هذه الحملة، والتي تمركزت حول خلق الوعي بين أوساط المواطنين والمقيمين في قطر بالآثار المترتبة لكأس العالم لكرة القدم 2022. عملت ليلي سابقاً في قسم العلاقات العامة والبرامج وكانت على دراية بالثقافة القطرية لأكثر من أربع سنوات. كانت تدرك تماماً ماهية التحديات التي يمكن أن تواجهها إذا قام قسمها بمثل هذه الحملة، بدءاً من العمليات اللوجستية إلى العادات الثقافية والاجتماعية. ومع ذلك، في هذه المرحلة، كانت في حيرة من أمرها هل أنها ستقوم بتوظيف المواهب التي تحتاجها لإدارة هذه الحملة أم أنها ستقوم بالاستعانة بمصادر خارجية؟

الشكل ١: الأهداف الاستراتيجية لمعهد الأنشطة الرياضية



المصدر: الموقع الرسمي للمنظمة

معهد الأنشطة الرياضية

تم إنشاء المعهد بموجب المرسوم الأميري الصادر عن الأمير الوالد، صاحب السمو الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني، رقم 27 لتنظيم وتنفيذ كأس العالم لكرة القدم 2022. حيث تم العمل على رؤية المعهد ورسالته وأهدافه لتتوافق بشكل واضح مع استراتيجية التنمية الوطنية لدولة قطر ورؤية قطر الوطنية 2030 (الشكل رقم 2).

الشكل 2: رؤية قطر الوطنية 2030



المصدر: الأمانة العامة للتخطيط التنموي.

حملة "جيران"

أوصى ديننا الإسلامي بالجار خيراً، سواء بالكرم أو الضيافة أو التعامل. ومن هنا جاءت تسمية هذه الحملة بـ "جيران"، والتي كان الهدف الأساسي منها هو تعزيز المفاهيم الدينية المتعلقة بالضيافة والكرم، والحفاظ على تراث قطر وثقافتها، وتعزيز مجتمع رياضي ونشط. أدركت ليلي أن حملة "جيران" لم تكن مجرد برنامج دمج مجتمعي فحسب، بل أنها كانت بحاجة إلى البدء في حملة توعية وتعزيز أسلوب حياة صحي ونشط في جميع أنحاء المجتمع القطري أولاً، وخلق إرث دائم من التنمية البشرية والاجتماعية لتحقيق أول ركيزتين من الركائز الأربع لرؤية قطر الوطنية 2030.

في الوقت الذي كانت ليلي متحمسة بشأن احتمالية إحداث تأثير من خلال تنفيذ حملة "جيران"، إلا أنها كانت تخشى التعقيدات التي ينطوي عليها هذا المشروع نظراً لطبيعته المنتشرة على نطاق واسع. ولذلك، كان لا بد لها أن تكون على أتم الاستعداد للتخطيط الشامل للحملة.

التخطيط للحملة

في البداية، قامت ليلى بالتأكد من أنها تمتلك الموارد الكافية لتنفيذ هذه الحملة الواسعة. واكتشفت أنها بحاجة إلى مجموعة أكثر تنوعاً من الموظفين تحت تصرفها. وتحقيقاً لهذه الغاية، كان لدى ليلى خياران: هل تقوم بتوظيف هؤلاء الأشخاص أم تستعين بمصادر خارجية؟

■ أولاً: توظيف المواهب والكفاءات

سيتطلب هذا القرار من ليلى التعاون مع إدارة الموارد البشرية والمشاركة في عملية توظيف مدتها ستة إلى اثني عشر شهراً لتوظيف عشرين مرشحاً مؤهلاً على أساس خلفياتهم الثقافية والأكاديمية. ستقيم ليلى استعداد المرشح للقيام بعمله من خلال مهاراته اللغوية والتواصلية، حيث كان من المفترض أن تكون الحملة مصممة لتناسب المجتمع القطري سواء مواطنين أم مقيمين من مختلف الجنسيات.

ومع ذلك، أدركت ليلى أنها من الممكن أن تقع في عملية توظيف مرهقة ومستهلكة للوقت، وأنه من المتوقع أيضاً أنها بحاجة إلى أن تبرر لرؤسائها المتطلبات اللوجستية والقانونية المتعلقة بكفالة وتوظيف المرشحين الذين سيكلفون المعهد ستة ملايين ريال قطري سنوياً، بالإضافة إلى التكاليف غير المالية التي سيتعين على ليلى وإدارتها التعامل معها؛ كإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للإدارة. ومع ذلك، فكرت ليلى "أن هناك جانب إيجابي وراء الأمر! بمجرد أن يتم تدريب الموظفين بشكل جيد على أهداف واستراتيجيات المعهد، سيكون هناك سفراء يسوقون لتحفيز المشاركة المجتمعية نحو نمط حياة صحي ونشط". سيتضمن ذلك منحى تعليمي، بالإضافة إلى تعيين موظفين في مجلس الإدارة وجعلهم يرون ما تراه، وهو تبني المواهب والكفاءات المحلية التي ستعمل على تطوير وتنمية الإدارة والمعهد والعمل نحو هدف المعهد الاستراتيجي الآخر لبناء مواهب وكفاءات عالية. علاوة على ذلك، تؤمن ليلى أنه من خلال الإشراف المباشر على المرشحين المعيّنين، يمكنها بسهولة التحكم في جودة وكفاءة مخرجات عملهم من خلال التدريب الدوري والإدارة.

■ ثانياً: الاستعانة بعقود خارجية للمواهب

تبادر إلى ذهن ليلى المجموعة الدولية للتسويق (IMG)، هي شركة متعددة الجنسيات متخصصة في التسويق وإدارة المواهب الرياضية والأزياء والترفيه، والتي كانت تعمل في نفس الوقت كشركة استشارية لعمليات المعهد. لذلك، كانوا بالفعل على دراية برؤية المعهد ومهمته وأهدافه. لكن ليلى تساءلت عما إذا كان بإمكان IMG بالفعل تحقيق أهداف حملة جيران؟ فالشركة في نهاية الأمر تعتبر شركة دولية، ولم يكونوا على دراية بالثقافة المحلية المتنوعة والأسواق المختلفة. ومع ذلك، فإن IMG تزخر بتاريخ طويل مع مجال متنوع وواسع من الخبرة. لقد كانت لديهم مسيرة مهنية طويلة في إدارة الحملات وتنظيم الأحداث مع المنظمات الرياضية المهمة واستطاعوا تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والجودة في عملياتهم.

بالنسبة لليلى، كان هذا يعني عملاً أقل صعوبة، ومجهوداً أقل، وبدلاً من ذلك تركيزاً أعلى في الإشراف على جوانب أخرى من تخطيط الحملة مثل تحديد السوق المستهدف، وتصميم رسالة الحملة، ووضع خطة عمل وما إلى ذلك¹. أما الشركة المعنية ستتولى مهمة توفير الموظفين المؤهلين بخبرات عالية، وبسهولة تعيين الموظفين بفترات تجريبية. وبذلك ستكون ليلى قادرة على المضي قدماً في مرحلة التخطيط للحملة بوتيرة أسرع نسبياً مما لو كانت هي ستعمل على توظيف الموظفين. علاوة على ذلك، قُدرت تكلفة الاستعانة بمصادر خارجية لمهمة التوظيف ما يقارب 3 إلى 4 ملايين ريال قطري سنوياً. في نهاية المطاف، ونظراً إلى الخبرات الواسعة لشركة IMG، يمكن لليلى نشر خدماتهم للمجتمع وإدارة الأحداث.

كان التخطيط للحملة قد بدأ بالفعل وكانت ليلى تواجه اللغز الذي قد يواجهه أي مدير في حياته: وهو هل يجب عليها تنمية المواهب داخل الشركة أم ترك الأمر للمتخصصين والاستعانة بمصادر خارجية؟ أم أن هناك طريقاً وسطاً يمكن لليلى الاستفادة منه؟

¹[-https://www.culturehive.co.uk/wp](https://www.culturehive.co.uk/wp)

[المحتوى/تحميلات/Marketing_Campaign_Plan_Template.pdf/03/2022](https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2022/03/Marketing_Campaign_Plan_Template.pdf)