

## دور إدارة الموارد البشرية في اختيار وتدريب وتطوير المواهب بالمنظمة دراسة ميدانية في إدارتي الموارد البشرية بشركتي المدار وليبيانا للاتصالات بمدينة طرابلس

### The Role Of Human Resources Management In Selecting, Training And Developing Talents In The Organization

د. عبدالرزاق فرج بن حليم - كلية التقنية الهندسية جنزور

#### المخلص :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في اختيار وتدريب وتطوير المواهب بالمنظمة، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بجمع البيانات من إدارتي الموارد البشرية من شركة المدار الجديد للاتصالات وشركة ليبيانا للاتصالات بمدينة طرابلس ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجرائه ، وكان مجتمع البحث عبارة عن عينة من العاملين بإدارة الموارد البشرية بالاضافة إلى مديري تلك الإدارة بكلا الشركتين قيد البحث.

وقد استخدم البحث عينة قصدية بسيطة تتكون من 42 فرداً موزعين كالتالي: عدد 2 مديري إدارة الموارد البشرية بالشركات قيد البحث ، بالاضافة إلى 10 أفراد من إدارة الموارد البشرية بكل شركة من الشركتين قيد البحث ، (من اجمالي عدد العاملين بهاتين الإدارتين في كلا الشركتين وعددهم 78 موظفاً 32 موظف من شركة ليبيانا للاتصالات، 46 من شركة المدار الجديد للاتصالات)، أي : ما نسبته 28.2%، بالاضافة إلى 10 أفراد من إدارات أخرى بكل شركة من الشركتين قيد البحث ، (من اجمالي عدد العاملين بمختلف الإدارات الأخرى بهاتين الشركتين في كلا الشركتين وعددهم 3480 موظفاً 1366 موظف من شركة ليبيانا للاتصالات، 2114 من شركة المدار الجديد للاتصالات)، تم توزيع الاستبانات واسترجاعها بنسبة 100% لعدد 42 استبانة. وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات في هذه البحث.

وقد خلّصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : ضعف الاهتمام بالمواهب في إدارتي الموارد البشرية بكلا الشركتين قيد الدراسة ، كما يوجد ضعف في التدريب والتنمية والتطوير بالرغم من وجود تشجيع مادي ومعنوي ضعيف، بالإضافة أنه لا توجد طرق علمية مستخدمة في اختيار المواهب، ولا توجد خطة للحفاظ عليهم ومنع

تسربهم إلى مؤسسات أخرى في ظل وجود مناخ عمل غير مناسب من حيث المكان أو التجهيزات الموجودة بتلك الإدارات بالشركتين قيد الدراسة لدعم هذه الفئة من الموهوبين.

وبناءً على نتائج البحث تم التوصل إلى عدة توصيات من أهمها : زيادة الاهتمام بالمواهب والمميزين من خلال التشجيع المادي والمعنوي ، وكذلك زيادة الاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي ، ووضع خطة تمكن إدارة الموارد البشرية بكلا الشركتين قيد البحث من اختيار المواهب المميزون فيهما والحفاظ عليهم وتطويرهم، ومعالجة الصعوبات التي تحد من إبداعهم وتطويرهم .

### الكلمات المفتاحية :

إدارة المواهب، استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة الموارد البشرية، اختيار، تدريب، تطوير، شركة ليبيا للاتصالات، شركة المدار الجديد للاتصالات.

### Research Summary:

The aim of this research is to identify the role of human resources management in selecting, training and developing talents in the organization. To achieve the objectives of the research, the researcher collected data from the human resources departments of Al-Madar Al-Jadeed Communications Company and Libyana Communications Company in Tripoli. The descriptive analytical method was used to conduct this research, and the research community was a sample of workers in the Human Resources Department in addition to the managers of the two companies under study.

The research used a simple intentional sample consisting of 42 individuals distributed as follows: 2 managers of human resources management in the companies under study, in addition to 10 individuals from human resources management in each company of the two companies under study, (from the total number of employees in these two departments in both companies, which are 78). 32 employees from Libyana Communications Company, 46 from Al-Madar Al-Jadeed Communications Company), or 28.2%, in addition to 10 individuals from other departments in each of the two companies under consideration) out of the total number of employees in various other departments of these two companies in both companies. 3480 employees, 1366 employees from Libyana Communications Company, 2114 from Al-Madar Al-Jadeed Communications Company), the questionnaires were distributed and retrieved at 100% for 42 questionnaires. The statistical program SPSS was used to analyze the data in this research.

The research concluded with a set of recommendations, the most important of which are: Weak interest in talents in the human resources departments in both companies under consideration, there is weak training, development and development despite the presence of weak material and moral encouragement, there are no scientific methods used in selecting talents, and there is no plan to preserve them and prevent their leakage to Other institutions, despite the presence of a good and appropriate work environment in terms of location or equipment in those departments in the two companies under consideration.

Based on the results of the research, several recommendations were reached, the most important of which are: increasing interest in talents and distinguished people through material and moral encouragement, as well as paying attention to internal and external training, and developing a plan that enables the human resources management in both companies under consideration to select, preserve and develop distinguished talents, and address the difficulties that limit of their creativity and development.

**Keywords:** talent management, talent attraction, talent development, talent retention, human resources management, selection, training, development, Libyana Communications Company, Al-Madar Al-Jadeed Communications Company.

## المقدمة:

تركز هذه الورقة البحثية على أهم الموضوعات في مجال إدارة الموارد البشرية وهو "إدارة المواهب"، حيث ظهر الاهتمام بها مع منتصف التسعينات من القرن الماضي، فقد قامت شركة "ماكنزي الأمريكية" في سنة 1997م بعمل دراسة لجذب العاملين الجدد من ذوي الكفاءات العالية، وقد تلت تلك الدراسة عدة دراسات حول نفس الموضوع، ولكنها لم تتفق على مفهوم محدد للموهبة و إدارة المواهب والعوامل والتحديات المؤثرة فيها، وذلك من خلال إجراء عدة أساليب إحصائية لتحديد تلك العوامل مثل تحليل العوامل الاستكشافية " EXPLORATORY FACTOR ANALYSIS" بواسطة البرنامج الإحصائي "SPSS"، وكذلك القيام بالتحليل التوكيدي " CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS" لتلك العوامل بواسطة التطبيق الإحصائي المعروف بـ "AMOS".

وقد سعت العديد من المنظمات إلى تحقيق النجاح للمحافظة على بقائها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية بالاهتمام بإدارة

المواهب وتنمية الجدارات الكاملة لدى العاملين بالمنظمة بشكل عام والموهوبين فيها بشكل خاص، والعمل على المحافظة عليهم. لذا ومن خلال النتائج التي توصلت إليها معظم المنظمات الدولية الكبرى خلال الثلاثة عقود الأخيرة، نجد إزدياد مضطرد في معظم تلك المنظمات في اهتمامها بإدارة المواهب، وأصبحت نظاماً يُطبق في جميع إدارتها كأحدى استراتيجيات التطوير والتغيير.

إن اعتبار الموارد البشرية هي الثروة الأكثر أهمية مقولة أثبتت صحتها خلال العقود الأخيرة في كل المنظمات الإنتاجية والخدمية في مختلف دول العالم، وان المنظمات التي تتعامل مع الموارد البشرية كتكاليف أثبتت الدراسات بإنها كانت خاطئة وتخطر بنجاحها بل بوجودها.

من خلال ما سبق نجد ان المنظمات الصناعية الضخمة التي راهنت على الاستثمار في مواردها البشرية والاهتمام بإدارة المواهب فيها حققت نجاحات عديدة وتميزة، وحافظت على بقاءها وبالمثل فان منظمات أخرى أهتمت بالآلة والتكنولوجيا المستخدمة وأهملت العنصر البشري، مما نتج عليه فشلها في تحقيق أي تقدم أو نجاح وتراجعت في تحقيق أهدافها وخسرت ميزتها التنافسية أمام مثيلاتها من المنظمات المشابهة. لذا فإن اهتمام الدول المتطورة بإدارة المواهب من خلال برامج التربية والتعليم والتدريب والتطوير في اليابان والمانيا والصين وبعض دول شرق آسيا جعلها تقفز قفزات اقتصادية مميزة تعدت في معظمها الولايات المتحدة ومعظم الدول الأوروبية الأخرى، وذلك بسبب اهتمامها باكتشاف المواهب واختيارهم بدقة وتنميتهم وتدريبهم وتطويرهم بالشكل الصحيح ووضعهم في مقدمة أولوياتها، وأعتبرهم رأس مال بشري عالي القيمة في عصر أُنسم بالتغير المستمر مما جعلها قادرة على المنافسة وتحقيق ذاتها، والحصول على وفورات إنتاجية أوخدمية مميزة.

مما سبق نجد إن الاهتمام بإدارة المواهب كمفهوم جديد يبرز ليس في مجال الإدارة فقط بل يتعداه كمنهجية وأسلوب عمل جديد لتفعيل دور الموهبة في كافة المستويات الإدارية، والتي تتمثل في اختيار الموهوبين في إدارة المنظمة وإدارتها وأقسامها وفي المستوى التشغيلي الفني، وذلك من أجل تطوير جودة الأداء وزيادة إنتاجها أو تحسين خدماتها

لذا أضحي سعي المنظمات لأمتلاك موارد بشرية موهوبة وذات مهارات وقدرات فائقة وقادرة على الإبداع والابتكار، سيحقق لها ميزات تنافسية لاتقل في أهميتها عن تميزها في استخدام التقنية أو غيرها من الموارد. ولهذا فإن مهمة اكتشاف المواهب

واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مواهبهم أصبحت هي المهمة الرئيسية الأولى لإدارة الموارد البشرية عند قيامها بوظائفها الأساسية من استقطاب واختيار وتدريب وتنمية وتطوير وصقل لتلك المواهب.

### أولاً - مشكلة البحث :

لازالت منظماتنا المحلية والعربية تفتقر إلى فهم أهمية إدارة المواهب، فهي بتركيزها على إدارة التهديدات بالتغلب على فجوة الأداء من خلال برامج التدريب والتطوير، وتجاهلها لإدارة الفرص التي تعمل على تحقيق تميز وإبداع الموهوبين عن طريق تفعيل إدارة المواهب بالمنظمة. ويمكننا تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل التالي: ماهو دور إدارة الموارد البشرية في اختيار وتدريب وتطوير المواهب بالمنظمة.

### ثانياً - تساؤلات البحث :

يكمن التساؤل الرئيس في هذا البحث في مدى تطبيق إدارة المواهب في الشركتين قيد البحث،

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. مامدى تطبيق إدارة الموارد البشرية في اختيار المواهب بالمنظمة؟
2. مامدى تطبيق إدارة الموارد البشرية في تدريب وتطوير المواهب بالمنظمة؟
3. ماهي مزايا ونواتج تطبيق إدارة المواهب بالمنظمة؟
4. هل توجد علاقات ارتباط بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والعاملين بها؟ وكذلك مدراء باقي الإدارات بالمنظمة، وأثر ذلك على إدارة المواهب بالمنظمة؟

### ثالثاً - أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على تدريب وتطوير وتنمية المواهب من خلال الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية للوصول إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية بالمنظمة:

1. التعرف على مدى تطبيق أختيار وتدريب وتطوير المواهب بإدارة الموارد البشرية بالمنظمتين قيد البحث.
2. التعرف على دور الإدارة العليا في دعم إدارة الموارد البشرية لتطبيق اختيار وتدريب وتطوير المواهب بالمنظمتين قيد البحث.
3. التعرف على دور مدراء الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية لتطبيق أختيار وتدريب وتطوير المواهب بالمنظمتين قيد البحث.

4. التعرف على أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية في اختيار وتدريب وتطوير المواهب على المنظمات قيد البحث.

#### رابعاً - أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من التعرض لأحدى الموضوعات الإدارية الحديثة والمتمثلة في إدارة المواهب بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من خلال النقاط التالية:

1. يعتبر موضوع إدارة المواهب من الموضوعات الإدارية الحديثة الهامة في كافة المنظمات الانتاجية والخدمية.
2. التعرف على الدور الهام لإدارة المواهب ودورها في تطوير المنظمة ونجاحها.
3. الأضافة العلمية في هذا المجال الذي يوجد فيه نُدرَة في الدراسات والأبحاث والمراجع التي تتناولها.
4. تقديم توصيات مفيدة تتعلق بأهمية إدارة المواهب وضرورة تبنيها من إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات بشكل عام، وللمنظمات قيد البحث بشكل خاص.

#### خامساً - منهجية البحث :

تم في هذا البحث اتباع المنهج الوصفي الاستكسافي لإلقاء الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في اختيار وتدريب وتطوير المواهب بالمنظمات قيد البحث، وذلك في شركتي المدار وليبيانا للاتصالات، حيث أعتمد الباحث أسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير استبانة البحث كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي قام الباحث بتطويرها وتوزيعها على عينة الدراسة لتغطية المجالات المبحوثة وأبعادها.

#### سادساً - حدود ونطاق البحث:

**الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث في إدارتي الموارد البشرية بشركة المدار للاتصالات وشركة ليبيانا للاتصالات بمدينة طرابلس.

**الحدود الزمنية :** تم إجراء هذا البحث ميدانياً في الفترة 2019/01/01م إلى 2019/06/30م.

**الحدود الموضوعية :** أقتصر هذا البحث على دور إدارة الموارد البشرية في اختيار وتدريب وتطوير المواهب بكلتا الشركتين قيد البحث.

**الحدود البشرية:** أقتصر عينة البحث على مديري إدارتي الموارد البشرية والعاملين بها بكلتا الشركتين قيد البحث.

## سابعاً - مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديري الموارد البشرية بكلتا الشركتين قيد البحث، وكذلك بعض العاملين بتلك الإدارة، كما يشمل مجتمع البحث بعض العاملين بالإدارات الأخرى. حيث تم توزيع 65 استبانة على شركة المدار للاتصالات (تشمل مدير إدارة الموارد البشرية وعدد 20 موظف بإدارة الموارد البشرية وعدد 35 شخص من الموظفين بباقي الإدارات الأخرى)، حيث تم استرجاع 56 استبانة من الاجمالي بنسبة قدرها 86%، أما الفاقد فقد كان 9 استبانات بنسبة قدرها 14%، كما تم توزيع 65 استبانة على شركة ليبيا للاتصالات (تشمل مدير إدارة الموارد البشرية وعدد 20 موظف بإدارة الموارد البشرية وعدد 28 شخص من الموظفين بباقي الإدارات الأخرى)، حيث تم استرجاع 49 استبانة من الاجمالي بنسبة قدرها 75%، أما الفاقد فقد كان 16 استبانة بنسبة قدرها 25%،

### ثامناً - المصطلحات المستخدمة في البحث :

1. إدارة المواهب : هي عملية يتم من خلالها تحديد وجذب وتطوير الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد ذوي المهارة والاستثمار فيها.
2. استقطاب المواهب : هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتولى المؤسسة من خلالها البحث عن الأفراد المميزين بمواهبهم وجذبهم وأختيار الأفضل منهم بما يخدم أهداف المنظمة.
3. تنمية المواهب : هي مختلف الطرق والتقنيات التي يتم استخدامها لتطوير وتحسين قدرات ومهارات الأفراد وصقل مواهبهم داخل المنظمة.
4. الاحتفاظ بالمواهب : هي مختلف الأنشطة والعمليات التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة والإبقاء عليهم من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر.
5. الميزة التنافسية : هي المهارة أو التقنية أو الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق وضع أفضل من منافسيها وهذا ينعكس في أسعار أقل أو منتجات ذات جودة، أي تتفرد المؤسسة عن بقية منافسيها.
6. الجودة: هي الخصائص التي يتوقع وجودها أو توفرها في المنتجات، حيث تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة تلبى احتياجات الزبائن.
7. التكلفة: هي أن تسعى المؤسسات إلى تخفيض تكاليف منتجاتها مقارنة مع تكاليف منافسيها، مما يساهم في اكتساب موقع تنافسي متميز.

8. **المرونة:** الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء فضلاً عن رضاهم عن التسليم.
9. **التسليم:** وهي المدة الزمنية المستغرقة في تصميم المنتجات الجديدة وسرعة تقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.
10. **استراتيجيات إدارة المواهب :** تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات ويمكنهم القيادة بنجاح للتحويل والتغيير داخل المنظمة. وتُعتبر استراتيجيات إدارة الموهبة عن تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل. ويمكن تعريفها بأنها استراتيجيات تستند إلى تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتطوير، عن طريق توظيف إمكانات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتطويرها والعمل على الاحتفاظ بهم من أجل الوصول إلى مكانة متميزة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
11. **إدارة الموهبة :** تشير إلى مجموعة العمليات والبرامج والمعايير المستخدمة من قبل المنظمة، والمصممة لجذب وتطوير ونشر الموهبة والمحافظة عليها لتلبية احتياجات العمل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المستقبل.
12. **التميز:** في مجمله يضم التفرد والتجدد والطموح والتفوق، وفي جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، وهو أهم الأنشطة الاستراتيجية في المنظمات لا لكي تتمكن من الاستمرار والبقاء فقط بل لتتمكن من المنافسة أيضاً.
13. **التميز المؤسسي :** يعرف على أنه حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة.
14. **التميز التنظيمي:** هو مجموعة من الأنشطة والأساليب والممارسات التي يتم القيام بها داخل المنظمة والتي تهدف إلى تفوق الأداء وتحقيق نتائج ذات كفاءة وفعالية عالية.
15. **نظم معلومات الموارد البشرية :** هو نظام يختص بتوفير ومعالجة المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يختص بالموارد البشرية.



16. **العبقرية:** قوة فكرية فطرية من نمط رفيع كالتى تُعزى إلى من يعتبرون أعظم المشتغلين في أي فرع من فروع الفن، أو التأمل أو التطبيق، فهي طاقة فطرية وغير عادية، وذات علاقة بالإبداع التخيلي. وفي أوائل القرن العشرين استخدم مفهوم العبقرية للدلالة عن أولئك الذين يستطيعون أن يقدموا إنتاجاً جديداً مبتكراً.
17. **الإبداع:** إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكراً أو عملاً، وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس.
18. **الذكاء:** هو القدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود، والتفكير بشكل عقلائي، والتفاعل مع البيئة بكفاية. فالذكاء قدرات الفرد في عدة مجالات، كالقدرات العالية في المفردات والأرقام، والمفاهيم وحل المشكلات، والقدرة على الاستفادة من الخبرات، وتعلم المعلومات الجديدة.
19. **التميز:** الموهوبون أو المتميزون كما يعرفهم مكثب التربية الأمريكي: "هم الذين يتم الكشف عنهم من قبل أشخاص مهنيين ومتخصصين، وهم الذين تكون لديهم قدرات واضحة ومقدرة على الإنجاز المرتفع".
20. **التفوق التحصيلي:** يشير إلى التحصيل العالي، والإنجاز الدراسي المرتفع، فالتحصيل الجيد قد يعد مؤشراً على الذكاء، ويعرف المتفوق تحصيلياً بأنه الطالب الذي يرتفع في إنجازته، أو تحصيله الدراسي بمقدار ملحوظ فوق الأكثرية أو المتوسطين من أقرائه.
21. **الموهبة:** هي صفة تطلق على الشخص الذي يتمتع بمستوى ذكاء عال، وهو حصيلة التكامل المُقدم والمتسارع لوظائف الدماغ بما في ذلك الإحساس المادي والعواطف والمعرفة والحدس. وتتمظهر هذه الوظائف المتقدمة في قدرات معرفية وإبداع وتفوق أكاديمي، وقدرات قيادية، وقدرات فنية تعبيرية، وحس فني، حيث يستطيع الموهوب القيام بهذه الوظائف وتحقيق إنجازات تعكس مستوى عالي من الذكاء. (حمود، كاظم والشيخ، روان، 2013، 23)

## تاسعاً - الدراسات السابقة :

- 1- **دراسة :** (جمال داوود أبو دولة ، صالح علي الجراح، 2005)، بعنوان: أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر هيئة التدريس، ومعرفة مستوى الانتماء

التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، كذلك بيان أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المستوى العام لتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء التدريس العاملين في تلك الجامعات جاء بدرجة متوسطة، كذلك أن المستوى العام للانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية أيضاً بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

**1. دراسة : (الحمدي والطيب، 2011) بعنوان: الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الاستثمار في التدريب والموهبة باعتبارهما بعض المصطلحات والأفكار الحديثة في مجال الموارد البشرية، واستعرضت الدراسة إدارة المواهب واستثمارها في مختلف مجالات العمل والأسباب الداعية للاهتمام بالموهبة بشكل عام. وأوضحت الدراسة جهود دولة الإمارات العربية المتحدة لدعم. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها اعتبار إدارة المواهب من القضايا المهمة بالإدارة الحديثة، وأن إدارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وأوصت هذه الدراسة بضرورة إيلاء المزيد من العناية والاهتمام باستقطاب وإدارة المواهب والكفاءات وتحفيزها لضمان استمراريتها في خدمة المؤسسات الخاصة، والإسراع بوضع وإصدار إستراتيجية عربية للتعليم والتدريب المهني والتقني لتعزيز الشراكة بين الجهات العاملة في هذا الميدان والجهات المستخدمة لمخرجاته مما يساعد في إنجاح عملية تطوير الأعمال والوظائف وتيسير نقل الأيدي العاملة العربية وزيادة قدرتها التنافسية على المستويين الداخلي والخارجي.

**2. دراسة : (العنزي وآخرون، 2011) بعنوان: "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات العراقية".**

أنطلقت الورقة البحثية من التساؤل التالي: إذا كان أغلب الأكاديميين والممارسين يتفقون بأن شعار المرحلة الراهنة هو حرب المواهب، فما هي السبل الكفيلة بإدارة هذه

الحرب وكسبها بطريقة ناجحة ويترجم الباحثون إجابة هذا التساؤل من خلال التوجه نحو استكشاف طبيعة العلاقة المفاهيمية والفلسفية بين استراتيجية إدارة الموهبة ونظم عمل الأداء العالي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ثلاث دوافع بحثية تتباين في طبيعتها هي دوافع تحاكي فكر استراتيجية إدارة الموهبة، ونظم عمل الأداء العالي، ودوافع تجيب عن تساؤلات الجيل القادم لقوة العمل، ودوافع تخص تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية. ومن أهم توصياتها ضرورة عمل نموذج يحاكي دور نظم عمل الأداء العالي كإطار ناجح لصياغة وتنفيذ استراتيجية إدارة الموهبة.

**6. دراسة : (الكرعاوي، 2010) بعنوان: "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية"** هدفت الدراسة إلى محاولة تحليل العلاقات السببية بين إدارة الموهبة (البنية التحتية والأبعاد) والأداء العالي، وكان ميدان الدراسة جامعتي الكوفة، استخدمت الدراسة عينة مكونة من رئيسي الجامعتين ومساعديهما وعمداء الكليات ومعاونيهن ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعتين وبواقع (40) استمارة لجامعة الكوفة و(48) استمارة لجامعة القادسية وبنسبة تجاوزت 30% من المجتمع المستهدف (شريحة القيادات الجامعية) ، و توصلت الدراسة إلى العديد من الإستنتاجات أهمها: أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات بدلالة علاقات الارتباط والتأثير المعنوي التي حققته أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي للجامعتين قيد الدراسة، ومن أهم توصياتها ضرورة تنمية الوعي الاستراتيجي للقيادات الجامعية في مجال دور إدارة الموهبة في تحسين تنافسية الجامعات وأدائها واستدامتها، فضلا عن ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال إدارة الموهبة ودورها في تحسين مصادر الميزة التنافسية للمنظمات.

## الجزء النظري:

### المبحث الأول - تطوير المواهب والاحتفاظ بها داخل المنظمة.

**الموهبة :** الموهبة هي نعمة من الله يهبها لمن يشاء، وللحفاظ عليها يجب دعمها، والاهتمام بها دائماً من أجل تطويرها واستمرارها.

**يحتاج الموهوبون إلى أشخاص:**

- يقدرون موهبتهم.
- ويبتعدون عن أسلوب التلقين.

- ويركزون على التطبيق العملي.
  - ويستخدمون أسلوب التحفيز لتشجيعهم على الابتكار والتجديد.
- وعادة ما يبدأ اكتشاف المواهب من قبل الأهل والأسرة ثم من قبل المدرسة. وللموهوبين مستقبل بارز وأثر بالغ في تطور الأمة، وتقدمها، وتفوقها، لذلك علينا الأهتمام بهم، وتوفير الرعاية النفسية، والاجتماعية، والصحية لهم، ووضع البرامج الإرشادية التي تضمن لهم نمواً نفسياً وعقلياً واجتماعياً متكاملأً.
- ويرى " سيرج موهيما" الباحث في موضوع إدارة المواهب أن الموهبة هي: "المهارة والقدرة على فعل شيء جيد، والموهوبون هم أولئك الذين لديهم تلك المهارات والقدرات".
- معادلة الموهبة :** الموهبة = (المهارات المناسبة + الوظيفة المناسبة + المكان المناسب = الموهبة = (القدرات + المشاركة + الإلتزام)
- منهجية إدارة المواهب :** معظم المناقشات الدائرة بشأن "الموهبة" مستمدة من وجهتين نظر مختلفة وهما النهج الحصري والنهج الشمولي الكلي. ويصف النهج الحصري الموهوبين بأنهم أولئك الذين يملكون قدرة استثنائية تمكنهم من التحليق بعيداً، بينما يصف النهج الشمولي الموهوبين بأنهم الأشخاص القادرين على القيام بأداء عملهم بطريقة جيدة إمكانات مختلفة، ويرى بعض العاملين في إدارة الموارد البشرية أنه لا ينبغي اعتماد النهج الحصري للمواهب لأن الجميع لديه موهبة، ويعتقد البعض الآخر أن النهج الحصري مهم لتحقيق أقصى قدر من أداء القوى العاملة ككل للمؤسسة.
- وتوجد وجهة نظر أخرى ترى أن تطوير جميع الموظفين أمراً مهماً للمؤسسات، مع ضرورة تركيز إدارة المواهب على أولئك الذين تم الاتفاق على أن لديهم موهبة، واضعة في إعتبارها ما تحتاجه المنظمة. ومع ذلك فإن هناك أرضية مشتركة وجدت من قبل أقسام الموارد البشرية تتجه نحو النهج الهجين الذي يجمع ما بين الحصري والشمولي بحيث لا يكون التركيز على الموهوبين على حساب احتياجات التنمية والتطوير للموظفين بصفة عامة.
- إدارة الموهبة :** هي فلسفة جديدة نشأت حديثاً داخل إدارة الموارد البشرية، وتُعنى بإدارة وتطوير موظفي المنشأة، وإيجاد الفرص الوظيفية لهم، وربط التطوير والتدريب والمكافآت والمزايا بالأداء والقدرات.
- كما تعرف بأنها عبارة عن مجموعة شاملة ومتكاملة من الأنشطة التي تؤكد على أن المؤسسة قادرة على جذب الموهوبين والأحتفاظ بهم وتطويرهم.

كما تُعرّف إدارة الموهبة بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات.

كما تُعرّف إدارة الموهبة بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم استراتيجية الشركة ورؤيتها إلى برامج تشغيلية وتطبيقية متكاملة للوصول إلى التميز في الشركة بشكل عام.

### الحرب من أجل المواهب :

**تاريخ إدارة المواهب :** كانت نقطة الإنطلاق التاريخية لإدارة الموهبة في أواخر التسعينات وتحديداً في عام 1998م، وذلك عندما نشرت (شركة McKinsey وشركة America's) أكبر وأشهر شركتين للاستشارات الإدارية عبارة عن (الحرب من أجل المواهب).

### اتجاهات رئيسية من الفكر الإداري حول مفهوم إدارة الموهبة :

**الاتجاه الأول :** أولئك الذين عملوا على استخدام إدارة الموهبة كتعريف بديل عن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والتي غالباً ما تركز على ممارسات الموارد البشرية منها الاستقطاب، تنمية المهارات القيادية، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وما شابه ذلك.

**الاتجاه الثاني:** يؤكد على تطوير مجتمعات الموهبة والتي تركز على الاحتياجات من الموظفين بالاعتماد على المواقف السابقة.

**الاتجاه الثالث:** يركز على إدارة أداء الموظفين الموهوبين وتنمية مهاراتهم القيادية.

**الاتجاه الرابع:** يركز على تحديد المستويات الرئيسية التي لديها القدرة على التأثير إيجابياً في الميزة التنافسية للمنظمة. (الزبيدي، غني وعباس، حسين، 2015 ، 56)

**أهمية إدارة الموهبة :** إن إدارة الموهبة في كثير من الأحيان يشار إليها بإدارة رأس المال البشري، إذ إن الموارد البشرية تخلق قيمة من خلال زيادة الاداء والذكاء في المواهب المتمثلة برأس المال البشري والثقافة المتمثلة بمقدرة المنظمة.

ولذلك عُرفت إدارة الموهبة بأنها عملية أستقطاب وإدارة وتقييم وتطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها بوصفها أهم موارد المنظمة، وهنا تسعى المنظمات إلى بناء أنظمة خاصة بصنع القرار تعتمد على البيانات.

### أن النظام المتكامل لإدارة الموهبة يتمثل في:

1. ربط المهارات والكفاءات بصورة منتظمة.

2. توفير فرص التدريب والتطوير المستمر.
  3. إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة.
  4. الإبقاء على الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم.
  5. تحقيق أهداف التعلم و الأداء.
  6. استخدام بيانات التخطيط التعاقبي.
  7. القيام بخطط لتطوير الأفراد الموهوبين.
  8. تطوير مجالات التدريب.
- وتعتمد المنظمات على منهج التركيز لإدارة الموهبة للمشاركة في تنسيق ودمج الأمور الآتية :

الاستقطاب، الاحتفاظ، تطوير الأفراد الموهوبين، التنمية، إدارة الأداء، تخطيط القوى العاملة.

### عوامل نجاح اختيار الموهوبين المنظمة:

1. وضع خطط لأختيار ومكافأة الموهوبين.
2. تحديد البدائل لملء أي فراغات مستقبلية.
3. تقسيم الأفراد الموهوبين إلى فئات استثمارية وإدارتها بشكل مناسب.

### أهداف إدارة المواهب:

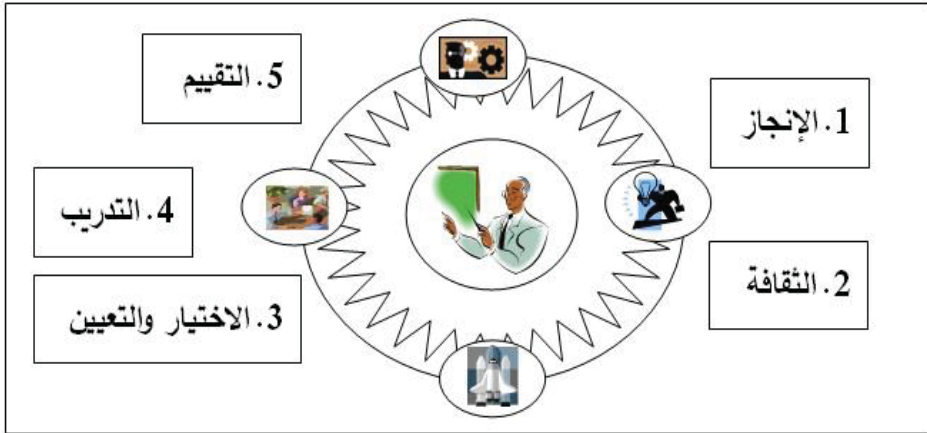
1. تقوم بتحديد وكشف مجموعة المواهب لدى الشركة.
2. تحدد وتبني المهارات المستقبلية المطلوبة لنجاح الشركة.
3. تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال المشاركة في التطور المهني.
4. تحسين عملية التعيين وتطوير فعال على المدى الطويل للبدائل المحتملين.
5. التعرف على المواهب بالمنظمة سيساعد في توزيع المسؤوليات واستراتيجيات التنمية و ملء الثغرات في المواهب التي تم تحديدها.
6. بناء الموظفين الموهوبين الذين يشتركون في المهارات الأساسية والمعرفة والخبرات والقيم تعتبر هامة بالنسبة لمستقبل الشركة.
7. وجود مواهب قوية في الشركة أمر حيوي لاجتذاب وإستبقاء أفضل الأشخاص بها.

### مبادئ إدارة المواهب:

**الإنجاز :** أي مدى اقتران الموهبة بالإنجاز، و ترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملاً متميزاً في ظل قيادة متميزة.

**الثقافة :** يجب أن تتعامل إدارة الموهبة مع الموهوب كثقافة تشمل عدد من المبادئ و الأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة في المنظمة.

**الاختيار والتعيين:** تحتاج عمليات الاختيار إلى خبراء متخصصين، تمكنهم خبراتهم و مهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات و إنجاز المهمات.



شكل رقم (1): مبادئ إدارة الموهبة  
المصدر: (بن حليم، 2010)

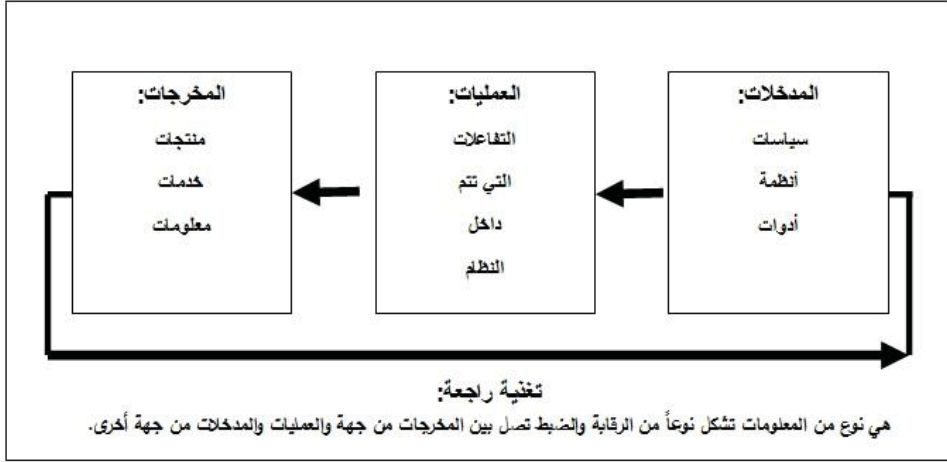
**التدريب :** الشخص الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن الموهبة لا يمكن الاسترشاد بها و حدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة الموارد البشرية تعمل على تدريب الموظفين الموهوبين، لصقل الموهبة بالخبرة و الممارسة في ضوء التخطيط و التقييم.

**مسؤولية التقييم :** يجب أن تتوافر لدى المسؤولين عن إدارة المواهب المسؤولية في تقييمهم إستناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من إستعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي و التحيز في الحكم يقضي على الموهبة، ولا يساعد على الإنجاز و الإبداع.

**نظام إدارة المواهب :** يتكون نظام إدارة المواهب من عدة عناصر تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة التي تتبنى مثل هذا النظام:

1. مدخلات input: وتكون على شكل سياسات، أنظمة، أدوات.
2. العمليات processes: وهي تفاعلات تتم داخل النظام.

3. مخرجات outputs: وتكون على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات.
4. تغذية راجعة feedback: وهي نوع من المعلومات تشكل نوعاً من الرقابة والضبط تصل بين المخرجات من جهة والعمليات والمدخلات من جهة أخرى.



شكل رقم (2): نظام إدارة المواهب  
المصدر: (بن حليم، 2010)

### طرق رعاية الموهوبين:

- تشجيع وإعطاء الفرص للموهبين للتعبير عن قدراتهم وموهبتهم.
- تحفيز الأهل لأبنائهم الموهبين.
- توفير الإمكانيات لهم قدر المستطاع.
- توفير بيئة هادئة تناسب شخصية الموهوب لتساعده على الإبداع والابتكار.
- إرشادهم لطرق متعددة لتزويدهم بالمعرفة والخبرات.
- تنشيط عقولهم من خلال توفير الحوافز اللفظية والطبيعية.
- تنمية روح الخيال والتفكير عند الموهبين من خلال توجيه أسئلة تنير تفكيرهم.
- توفير الأدوات اللازمة التي يحتاجونها لتنفيذ موهبتهم بالشكل الصحيح.
- التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة التي تدعم الموهبين وتهتم بهم.
- فتح أبواب الحوار والنقاش معهم من فترة لأخرى.
- التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة التي تدعم الموهبين وتهتم بهم.
- فتح أبواب الحوار والنقاش معهم من فترة لأخرى.



- العمل على إشهار مواهبهم من خلال استخدام وسائل الإعلام، والمواقع الإلكترونية.
- إقامة المعارض المختلفة الخاصة بالطلاب الموهوبين، لعرض إبتكاراتهم وإختراعاتهم.
- إعداد أختبارات في مجال الموهبة من أجل الوقوف على أبرز التطورات المعرفية والفنية لديهم.
- تنمية موهبتهم عن طريق تطوير نظرتهم الفنية، والعقلية للطبيعة، والبيئة المحيطة من حولهم.

#### مميزات الأشخاص الموهوبين :

- القدرة على التعبير الرمزي المختصر.
- سلاسة الفكر، وسرعة البديهة.
- القدرة على التعبير بمفردات لا يعرفها أقرانهم.
- التفوق في الكتابة والمهارة في القراءة، قوة الذاكرة.
- إنبذابهم للأمور الغامضة والمعقدة والتي لا يفهمها الكثيرون.
- الخيال الواسع، والقدرة على الإبداع والخروج عن المألوف.
- الحماسة وحب الخبرات الجديدة.
- الاهتمام الكبير بالصور، والخرائط، والبيانات، ومجسمات الأرض والكواكب.
- الجرأة وحب الاستطلاع.
- القدرة على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم.
- التكيف مع المحيط بهم بشكل سريع.
- التمتع بقدر عالٍ من روح الدعابة والفكاهة.
- الاستمتاع بحل الألغاز، والأحجيات الصعبة.

#### عوامل الموهبة :

عوامل وراثية : تسهم بنسبة 80% من الذكاء، أن الأسس الجيني والوراثي مهم للذكاء والموهبة.

عوامل بيئية : تسهم بنسبة 20% من الذكاء فإن عوامل بيئية هي التي تحدد كيف يمكن أن تترجم هذه الاستعدادات إلى تفوق، وفي العوامل الوراثية هي التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الفرد في موهبته. (رضوان، محمود، 2012، 11)

## تصنيف الموهوبين:

### المواهب النادرة (Scarcity talent):

وهم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر سهولة وأماناً، وأسلم صحياً وأكثر وضوحاً، مثل اكتشاف لقاح شلل الأطفال، إن هذه المساهمات قلما تتكرر ولكنها إذا ما تكررت مثلت في دورها نموذجاً للمواهب النادرة.

**المواهب الفائضة (Surplus talent):** وهم الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس، ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج العظيم في الفن أو الأدب والموسيقى أو الفلسفة وهناك القليل من الأفراد الذين يمكنهم أن يتفوقوا في هذا الصنف مثل باخ ومايكل أنجلو . إن مصطلحي المواهب النادرة والمواهب الفائضة لا يعطيان حكماً تقييمياً على أن شخصاً أن متميزاً أكثر من الآخر، فهما يختلفان قليلاً في نوع إعجاب المجتمع أكثر من كمية إعجابه.

**المواهب النسبية (Quata Talents):** تتمثل في شخص متخصص من ذوي المهارات العالية المسئوى، ويعمل على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدوداً، ويمثل هذا النوع من الموهوبين الأطباء والمحامون، والمعلمون، والمهندسون والفنانون، ورجال الأعمال التنفيذيين الذين يمتلكون مهارات عالية في هذا المجال. **المواهب الشاذة (Anamlous Talents):** هم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص، أو حتى يعبر بعضهم أفراداً يفتقدون للقيم، مع أن أدائهم على الكثير من المهارات يعد نوعاً من النجاح أو التفوق. مثال ذلك القراءة السريعة جداً والقيام بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الكمبيوتر.

### استراتيجيات إدارة المواهب :

**تعريف استراتيجية إدارة المواهب:** استراتيجية إدارة المواهب إحدى استراتيجيات الموارد البشرية والتي من المفترض أن تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. على هذا النحو فإن إدارة المواهب تركز على فهم وتلبية متطلبات الأعمال لتحقيق القدرة التنظيمية والنمو والميزة تنافسية. وبالتالي إدارة المواهب هي استراتيجية على نطاق المؤسسة الشاملة للتوظيف والتدريب والاحتفاظ بالموظفين الأعلى أداءً. ومن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة المواهب مايلي:

## 1- إستراتيجية الجذب : Attraction Talents Strategy

أصبحت إستراتيجية إدارة المواهب تبنى على إستقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية الشركة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة).

إن عملية جذب المواهب الخارجية يعتمد على قيم الشركة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة ؛ أيضاً تعتبر العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن تجتذب المواهب الخارجية بسهولة. إن عملية جذب المواهب الخارجية يعتمد على قيم الشركة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة، أيضاً تعتبر العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن تجتذب المواهب الخارجية بسهولة. فمن الواضح أن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم، وتبحث عن الشركات ذات السمعة الجيدة، وأن توظيف الأشخاص المناسبين تلزم التفكير الإستراتيجي للموارد البشرية صياغة شروط خاصة وذكية لإختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين.

## 2- إستراتيجية تطوير المواهب Developing Talents Strategy

أن تترافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في الشركة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات).

## 3- إستراتيجية المحافظة على المواهب Retaining Talents Strategy

الكثير من المنظمات العالمية في الدول المتقدمة تعتمد إستراتيجياتها في الإحتفاظ بالمواهب وتطويرها إما على تحفيز العاطفة لديها كالبرازيل وفرنسا وهولندا، ومنها تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة والإحترام كاليابان، ومنها تعتمد على إجراءات تقييم الأداء كإيطاليا، ومنها تعتمد على رضا المواهب وطرق التحفيز والمنافع المقدمة لهم كالتقاعد وطرق الإحلال طويلة الأجل كما في كندا.

## 4- إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي Succession Planning

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 ذو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه. (كافي، مصطفى، 2016، 24)

## دور المدير في الاحتفاظ بالمواهب:

بالرغم من تأكيد كل المديرين على أهمية الموظفين الموهوبين، إلا أن ما يثير الدهشة أن أغلب المدراء يتصرفون بشكل يبعد المواهب من شركاتهم إلى شركات منافسيهم، فهم لا يأبهون لأسباب تسرب أفضل موظفيهم إلى شركات المنافسين، بل إن كثيراً منهم قد يعمل على إقصاء المواهب ليس إلى خارج شركته فقط، بل إلى خارج بلده أيضاً. هؤلاء المدبرون الذين لا يهتمون بإدارة المواهب، إنما يهتمون باعتبارات أخرى مثل إدارة التكاليف وغيرها. وهم يتبنون المبادئ الخاطئة الآتية:

1. أن البحث عن المواهب ليس من مسؤوليات الإدارة العليا بل يدخل في نطاق عمل إدارة الموارد البشرية وحدها.
2. أن البحث عن الموظفين الموهوبين يجب أن يقتصر على الموظفين العاملين بالفعل داخل الشركة.
3. أن التدريب والخبرة والمكافآت وحدها كفيلة بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين موهوبين.
4. أن الموظف الموهوب يجب أن يخضع لنفس المعايير التي يخضع لها الموظف غير الموهوب من ناحية الراتب والأداء، وأنه لا يجب إتخاذ تميزه ذريعة لتمييزه عن بقية الموظفين العاديين أو الكسالى.

## أساليب الكشف عن الموهوبين:

- أولاً – مرحلة الاستقصاء: الترشيح والتصنيفية.
- ثانياً – مرحلة الاختبارات والمقاييس.
- ثالثاً – مرحلة الاختيار.

## وظائف إدارة المواهب:

تحتوي إدارة المواهب على مجموعة من وظائف الموارد البشرية وهي:

1. قياس الأداء.
- ❖ التوجيه.
- ❖ التابع الإداري.
- ❖ التدريب والتطوير العام.
- ❖ تطوير القيادات الإدارية.
2. منظومة تصنيف الموظفين.

## 1. قياس الأداء:

يكن في قدرة المنشأة في وضع وتنفيذ سياسات وأنظمة وأدوات واضحة، متعلقة بقياس الأداء من شأنها ضمان شفافية وعدالة وموضوعية أدوات قياس الأداء، بما يضمن تنافسية المنشأة في تحقيق أهدافها المستقبلية. ولكن يظل قياس الأداء أحد أهم نقاط الضعف في إدارة المواهب على مستوى جميع المنشآت للأسباب التالية:

- طول الفترة الزمنية لوضع الأهداف ومراجعتها وتقييمها في نهاية العام.
- ضعف المتابعة المراجعة من قبل الإدارات المعنية وإدارة الموارد البشرية، بسبب ضعف الخبرات والكوادر بها على سبيل المثال.
- عدم وجود رابط بين أداء الإدارة بشكل خاص وأداء الموظف بشكل خاص.
- تفاوت قدرات الموظفين ومروئسيهم في وضع أهداف معيارية تتناسب مع الوظائف الشاغرة.
- عدم وجود مرونة في طرق قياس الأداء بين وظائف المنشأة المختلفة.

### التغلب على ضعف طرق قياس الأداء المستخدمة في المنظمة وذلك عن طريق:

1. استخدام البرامج الالكترونية المختلفة لإدارة الأداء بكفاءة وفاعلية عالية، وذلك للتأكد من تنفيذ مراحل قياس الأداء المختلفة في مدى زمني واضح ومحدود.
2. وضع مجموعات واضحة تمكن المنشأة من وضع الأهداف المماثلة سوياً مثل المالية والأفراد والمخاطر وغيرها.
3. التأكد من مراجعة الأهداف الموضوعية من قبل فريق متخصص في الموارد البشرية وهذا يتطلب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتأهيل كوادرها وتدريبهم وتطويرهم بما يسمح لهم بمراجعة الأهداف الموضوعية للموظفين من قبل مدراءهم، وفي حال وجود عدد كبير من الموظفين يتم أخذ عينة بهدف عمل المراجعة، والتأكد من فاعلية الأهداف الموضوعية للموظفين.
4. ربط أهداف المنشأة بأهداف الأفراد، وهذا يضمن سلامة الأهداف الموضوعية وعدالتها وشفافيتها.
5. عمل دورات توعوية وورش عمل للنهوض بقدرات الموظفين ومروئسيهم في كيفية وضع أدوات قياس الأداء المختلفة.
6. بناء نماذج مختلفة لقياس الأداء بحسب نوع الوظيفة، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية، حيث تختلف طرق قياس الأداء للعمليات عنها في إدارة المخاطر أو في إدارة الاستراتيجيات مثلاً.

■ تمكن هذه المنظومة من فرز الموظفين بحسب أدائهم وقدراته، وتمكن هذه المنظومة المنشأة من تحديد الموهوبين من الموظفين، وإعطائهم التركيز المطلوب من تدريب وتطوير وفرص وظيفية.

■ بالرغم من وجود عدة طرق لتصنيف الموظفين، فإن معظمها تستخدم طريقة التصنيفات التسعة لفرز الموظفين من خلال مايلي:

(1) استخدام قياس الموظف طيلة السنة، ومعرفة آراء مدراءهم بقدره الموظف على استخدام مهاراته وكفاءته في تحقيق الأهداف المناطة به، والتي تخدم استراتيجية المنشأة.

(2) قيام إدارة الموارد البشرية بعمل اجتماعات مختلفة مع باقي الإدارات بغرض تصنيف الموظفين وتوزيعهم على هذه التصنيفات التسعة.

(3) ضرورة حيادية الآراء المعطاة من قبل المدراء حيال موظفيهم في تصنيفهم.

### أهداف منظومة التصنيفات التسعة:

1. التأكد من تصنيف الموظفين بشفافية وعدالة واضحة تمكن الشركة من تسخير كل أدوات تطوير المواهب ضمن التصنيفات المعطاة.

2. توزيع الموارد المالية المختصة بالتدريب والتطوير على الموظفين حسب التصنيف الموضوع لكل موظف، حيث تكون هذه الميزانية للموظف الموهوب أكبر من الموظف الجيد، وللموظف الجيد أكبر منها من الموظف المنخفض الأداء أو الإمكانيات.

3. في معظم المنشآت يتم تخصيص 20% من ميزانية التدريب والتطوير لصرفها على الأساسيات لكل الموظفين، في حين يتم صرف 80% المتبقية على الموظفين بشكل عادل وسليم، حسب نموذج التصنيفات التسعة بنسب مختلفة كما موضح بالشكل التالي:

### مما سبق يتضح لنا مايلي:

1. يعتبر قياس الأداء شريان بيئة العمل وعمادها الأساسي وبها تنمو القيمة الوظيفية وتحقق المساواة والعدالة بين الموظفين وبها تربط المكافآت والحوافز والتدريب والتطوير والتتابع الإداري وغيره.

2. قياس الأداء لا يكفي لتحديد موهوبي الشركة، ولذلك تم إستحداث منظومة التصنيفات التسعة السابقة لتصنيف الموظفين، وبناءً عليها يمكن القيام ببرامج التدريب والتطوير والتتابع الإداري بالشكل الأمثل.

شكل رقم (3):

|                | أداء دون المتوسط | أداء جيد | أداء عالي |
|----------------|------------------|----------|-----------|
| إمكانات عالية  | 7<br>%2          | 3<br>%5  | 1<br>%10  |
| إمكانات جيدة   | 8<br>%4          | 5<br>%20 | 2<br>%15  |
| إمكانات محدودة | 9<br>%4          | 6<br>%20 | 4<br>%20  |

طريقة التصنيفات التسعة لفرز الموظفين والتعرف على الموهوبين منهم  
المصدر: (بن حليم، 2010)

3. تتمثل أدوات بناء إدارة المواهب تحقيق الهدف المنشود المتمثل في تركيز الموارد المالية للموظفين بشكل عام و للموهوبين بشكل خاص، وتتخلص هذه المرحلة من استخلاص الفائدة من المرشحين الأولى والثانية. (خان، أحلام وحيمر، مريم، 2018، 81)

#### المبحث الثاني: استقطاب الموهوبين من خلال الصورة الذهنية للمنظمة

1. مفهوم الصورة الذهنية.
2. أنواع الصورة الذهنية.
3. أهمية الصورة الذهنية.
4. بناء الصورة الذهنية.
5. تطبيق الصورة الذهنية.

#### مفهوم الصورة الذهنية:

هي الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير الموثقة، ولكنها في النهاية تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم. وأن السمعة لها ثلاث

دور إدارة الموارد البشرية في اختيار وتدريب وتطوير المواهب بالمنظمة دراسة ميدانية في إدارة الموارد البشرية بشركتي الصادر ولبيانا للاتصالات حالات: إما أن ترسم المؤسسة صورتها الذهنية بنفسها وتتولى إدارتها، وإما سوف يبنها الخصم، وإما سوف تُبنى بطريقة عشوائية غير منظمة.

شكل رقم (4):

|                | أداء دون المتوسط | أداء جيد | أداء عالي |
|----------------|------------------|----------|-----------|
| امكافآت عالية  | 1<br>%10         | 1<br>%12 | 1<br>%20  |
| امكافآت متدنة  | 1<br>%5          | 1<br>%10 | 1<br>%18  |
| امكافآت محدودة | 1<br>%5          | 1<br>%10 | 1<br>%10  |

توزيع ميزانية الموارد المالية للتدريب والتطوير على الموظفين حسب منظومة التصنيفات التسعة لتصنيف الموظفين وقرز الموهوبين.  
المصدر: (بن حليم، 2010)

وتعد الشركات العالمية الرائدة مثالاً مناسباً للمؤسسة التي تطلق مبادراتها وتطلق معها الصورة الذهنية التي ترغب أن تثبتها في وعي المجتمع، وتستعين غالباً بما يسمى (صانع الصورة) أو بشركات متخصصة، وفي السياسة معروف أن أمريكا تبذل جهوداً إعلامية كبيرة حتى تربط سمعتها بالصناعة الأمريكية وبتقنياتها وبحضارتها وليس بسياساتها الخارجية. (خليل، أريج، 2014، 11)

كما أنه يوجد في كل شركة كبرى إدارة تصنع الصورة الذهنية، فإن من مهامها أيضاً إدارة السمعة وحماية صورتها من الإشاعات التي تبثها ضدها الشركات المنافسة. أما الصورة الذهنية التي تبنى بصورة عشوائية فهي سمة لكثير من المؤسسات الحكومية والشركات الأهلية، وليس بالضرورة أن يصاحب المشروع الجيد صورة ذهنية حسنة.

#### أنواع الصورة الذهنية:

أوضح " جيف كينز " أنه توجد خمسة أنواع للصورة الذهنية هي كما يلي:

1. الصورة المرأة: وهي التي تعكس صورة المؤسسة لنفسها.
2. الصورة الحالية: وهي صورة المؤسسة في ذهن المجتمع.
3. الصورة المرغوبة: وهي التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير.
4. الصورة المثلى: وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق.



5. الصورة المتعددة: وتحدث عندما يعطي كل مسؤول إنطباعاتاً مختلفاً عن المؤسسة. وتركز غالبية المؤسسات على تفعيل الصورة المرغوبة وترسيخها بين جمهورها أو في المجتمع.

### أهمية الصورة الذهنية:

تعتبر الصورة الذهنية عن سمعة المؤسسة في المجتمع، وهي روح المؤسسة وهويتها ويبنى عليها مكانتها الاجتماعية والاقتصادية، وليست عملاً ترفيهياً ولا حتى مهماً وحسب، ولكنها تعبر عن إدارة الأفكار التي يراد لها أن تقوم مقام الحقائق وتعكس سمعة المؤسسة، وقد تكثفت الدراسات في الثلاثين سنة الأخيرة حول هذا الموضوع لارتباطه المباشر بالعلوم الاجتماعية والتسويق، إذ توصل العلم إلى أن الإنسان العادي يبني أفكاره وتصورات مع سمعة المنتج وليس مع المنتج ذاته.

ويتحدد سلوكه الاقتصادي والاجتماعي من خلال الصورة الذهنية وليس ما هو في الواقع بالضرورة، وأنه لا يوجد علاقة طردية واقعية بين جودة المنتج والسمعة الحسنة، وهذه خطوة خطيرة وعميقة في فهم الطبيعة البشرية وطريقة عمل العقل البشري التي نتجت عن اكتشاف وجود طبقة تفكير غير واعية (اللاشعور)، تتحكم في سلوكنا. نتيجة لهذا الكشف العلمي تحول التفكير العالمي في السياسة والاقتصاد والتسويق والاجتماع والإعلام إلى الاهتمام بالصورة الذهنية، أما الشركات العالمية فقد تحول تعاملها مع المنتجات إلى اعتبارها علامات تجارية وبناء صورة ذهنية لها وإدارة سمعتها بدلاً من الاهتمام بحقيقة المنتج، نظراً لأن شهرة المؤسسة أو الشركة (صورتها الذهنية) تصنف ضمن الأصول الثابتة للتقييم.

### بناء الصورة الذهنية:

بناء الصورة الذهنية عملية ثقافية تتطلب رؤية واضحة وذهناً يستوعب المستجدات وإدراكاً سليماً للقيم الثابتة والقيم المتغيرة في المجتمع، ولا تتطلب بالضرورة زيادة معلومات ولا تخصصاً، فكم من عوام صاروا تجاراً أو بارزين في الفنون والمهن وبنوا لأنفسهم ولمؤسساتهم صورة ذهنية إيجابية بسبب وضوح الرؤية لديهم ولأنهم يملكون ذهنيات منفتحة. لذلك فهي عملية تحتاج إلى وقت طويل وجهد قليل، ورؤية واضحة وعقول منفتحة تستطيع أن تلم بأوجه نشاطات الوزارة أو المؤسسة وتحديد المسار الرئيس والهدف الأهم ليسهل تحديد هويتها التي تعاني من أزمة، والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية غير محصنة من أي حملة تشويه سمعة، كما أنها غير محصنة من بروز قيادي بارع يستأثر بهذا التراث الضخم من السمعة الجيدة المهملة في ظل استمرار تجاهل

إعلامها وعلاقتها العامة لأهمية بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة. (بلقرع، فاطنة، 2018، 49)

### تطبيق الصورة الذهنية:

الصورة الذهنية هي « روح » وليست « نصوصاً ». ولو طبقنا فكرة الصورة الذهنية في التربية والتعليم لتوصلنا إلى أنه يتوقع منها أن تركز على مبدأ الاستثمار في الشباب، لأنهم المعدن الذي لا ينضب، وأن تزويد الطالب بالعلم والمعرفة سوف يمكنه من النجاح والتخطيط لتحقيق أهدافه الخاصة.

### المبحث الثالث: المضمار السريع (المسار) لإعداد الموهوبين

#### تصميم المسار لإعداد الموهوبين:

يتم تصميم مسار الموهوبين لتلبية الحاجة الماسة لاكتشافهم ورعايتهم والعناية بطاقتهم وقدراتهم من خلال تطوير منظومة متكاملة لرعاية وبناء الكفاءات الموهوبة والمبدعة للمساهمة في تنمية المنظمة.

#### أهداف مسار أعداد الموهوبين:

1. التعرف على الموهوبين واكتشافهم من خلال جمع المعلومات والبيانات من مصادر متعددة ومتنوعة ودراستها وتحليلها.
2. تطوير برنامج متنوع وتمييزة وفقاً للأسس والأساليب والطرق العلمية لرعاية الموهوبين من الناحية المهارية والنفسية والاجتماعية .
3. تشجيع الموهوبين في التعبير عن مواهبهم وإبداعاتهم واختراعاتهم وإبراز قدراتهم وطاقتهم للاستمرار في ممارستها وتطويرها.
4. إيجاد قنوات مشتركة وتعاونية مع المؤسسات المحلية والعالمية ذات العلاقة بصقل الموهبة وتنميتها .

#### محاور كيفية عمل مسار أعداد الموهوبين:

1. عقد ورش عمل لمنسقي البرنامج حول الأساليب والوسائل والإجراءات والأدوات المتبعة في الكشف عن الموهوبين بالمنظمة.
  2. حصر الموهوبين بمساعدة منسقي البرنامج.
  3. اعداد قاعدة بيانات تتضمن أسماء الموهوبين ونوع الموهبة التي يمتلكونها.
  4. التنسيق بين المنظمة والمؤسسات المتخصصة برعاية الموهوبين في الدولة.
- (مقري، زكية ويحيوي، نعيمة، 2014، 31)

## الجزء العملي:

### (1) نبذة عن شركة المدار للاتصالات:

**المدار الجديد:** إحدى الشركات التابعة للشركة الليبية القابضة للاتصالات وتقنية المعلومات، تأسست سنة 1996م، كما بدأت الشركة في تقديم خدماتها للجمهور سنة 1997م، تصنف المدار الجديد كأول مشغل للهاتف المحمول في ليبيا. وتبلغ سعة المنظومات الحالية للشركة قرابة الخمسة مليون خط وتغطي أكثر من 95% لكافة الأراضي الليبية، والشركة مُقدّمة على تنفيذ مشاريع جديدة لزيادة عدد الخطوط وكذلك توسيع مناطق التغطية. وتم تغيير اسم الشركة من "المدار" إلى شركة "المدار الجديد" بداية من شهر سبتمبر لعام 2007م، ويصل عدد المشتركين في عام 2013م (4.841.749) مشترك.

أطلقت الشركة في 15 أكتوبر 2018م خدمة الجيل الرابع المطور 4G+، وأطلقت الشركة محطة خدمة سداد برعاية وإشراف مصرف ليبيا المركزي وبالشراكة مع شركة المدار الجديد بتاريخ 12 أكتوبر 2017م، وفي 29 أكتوبر 2019م بمقر الشركة تم إطلاق تجريبي لخدمات الجيل الخامس 5G.

### (2) نبذة عن شركة ليبيا للاتصالات:

**ليبيا للهاتف المحمول:** هي شركة اتصالات عبر الهاتف المحمول تم تأسيسها سنة 2004م. ليبيا هي إحدى اثنتين من شركات الاتصالات في ليبيا ومملوكة من طرف: الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة القابضة (LPTIC)، حيث تأسست ليبيا للهاتف المحمول كشركة وطنية تتبع الشركة العامة للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية تقدم خدمة الهاتف المحمول داخل ليبيا، وبدأت في تنفيذ مشروع شبكة الهاتف المحمول بتاريخ 9 سبتمبر 2003م. لتشمل تغطية المشروع ثلاث مدن وهي طرابلس وبنغازي وسبها كمرحلة أولى، حيث تم تدشين الشبكة بنظام جي.اس.ام (GSM)، وتشغيل خدمات الرسائل القصيرة وتقنية GPRS المتمثلة في خدمة الرسائل متعددة الوسائط وخدمة الإنترنت التي ربطت الشبكة بنظام المعلومات العالمي السريع.

دخلت ليبيا لسوق الاتصالات الليبي من خلال تقديم خدمات اتصالات واسعة، حيث سيطرت على كامل الحصة السوقية في غضون سنة. تمتلك ليبيا الآن الحصة الأكبر في سوق الاتصالات الليبي، ويتعدى معدل التوسع في خدماتها في السوق الليبي 116%.

أسست ليبيا شبكة الاتصالات الخاصة بها في المناطق الأساسية في ليبيا في وقت قياسي، وكانت أول شركة اتصالات في شمال أفريقيا في تقديم خدمة الجيل الثالث G3 في سبتمبر 2006م، وتمكنت ليبيا من توسيع شبكتها إلى أكثر من 15 مركزاً تجارياً في مناطق مختلفة من ليبيا. حيث بلغ عدد المشتركين في خدمات الاتصالات بشركة ليبيا حوالي 6,988,218 مشتركاً، ويبلغ عدد المشتركين في خدمات الإنترنت حوالي 2,086,237 مشتركاً (حتى نهاية الربع الثالث من سنة 2017).

في مايو 2017م كانت ليبيا أول شركة ليبية تقدم خدمات الجيل الرابع G4، ونتيجة الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية للكهرباء والاتصالات في ليبيا بعد ثورة 2011، ونتيجة للانقطاعات الكهربائية الناتجة، تضررت شبكة الاتصالات الخاصة بليبيا مما ترك بعض المناطق في البلاد تعاني من ضعف التغطية. وتم تنفيذ ثلاثة مشاريع بتقنية الألياف البصرية في ثلاث مدن استهدفت ربط المقسمات التابعة إلى الشركة العامة للبريد وشركة ليبيا وشركة المدار إلى جانب الربط بين مدينة سبها و براك. ونظراً للتزايد الكبير في عدد المشتركين، وقعت شركة ليبيا في شهر الطير (أبريل) 2005م عقداً مع شركة زد تي إي (ZTE) الصينية لتوسيع الشبكة لتصل سعتها الإجمالية إلى ما يقارب 1,500,000 مشترك، كما تم في عام 2005م توقيع عقد مع شركة هواوي (HUAWEI) لتقنية الاتصالات لتوسيع الشبكة بسعة مليون مشترك وبقيمة تبلغ أربعين مليون دولار أمريكي لتصل بذلك السعة الإجمالية للشبكة مليونين ونصف المليون مشترك، وفي سنة 2008م وصل عدد المشتركين في الشركة لعام 2009م 6.980.539 مشترك.

### التحليل الإحصائي:

#### النوع: 1 (مديري إدارة الموارد البشرية بكل الشركتين)

1. هل يوجد بالشركة اهتمام بالمواهب والتميزين من الموظفين؟
2. هل يوجد بالشركة تشجيع مادي ومعنوي للمواهب والتميزين من الموظفين؟
3. تستخدم إدارة الموارد البشرية طرق علمية في اختيار الموظفين و خاصة الموهوبين منهم؟
4. هل يوجد تدريب داخلي وخارجي للأفراد الموهوبين والتميزين بالشركة؟
5. هل تقوم إدارة الموارد البشرية باستخدام طرق علمية في التعرف على الموهوبين بالشركة؟
6. هل توجد بالشركة خطة لتطوير الأفراد الموهوبين والاستفادة منهم بالشركة؟

7. هل توجد خطة علمية للحفاظ على الأفراد الموهوبين والتميزين والحد من دوران العمل والانتقال لشركات أخرى؟
  8. هل تستخدم إدارة الموارد البشرية طرق علمية حديثة لاستقطاب الأفراد الموهوبين والتميزين من خارج الشركة؟
  9. هل يوجد بالشركة فرصة ومناخ جيد لتشجيع وإعطاء الفرص للموهبين للتعبير عن قدراتهم وموهبتهم؟
  10. هل توجد صعوبات و تعقيدات تواجه الموهوبين والمبدعين في عملهم بالشركة؟
- النوع: 2 (العاملين بإدارة الموارد البشرية بكلا الشركتين قيد الدراسة)**

1. هل أنت مقتنع بالعمل في الشركة وولائي لها؟ ويوجد تقدير للموهوبين بها؟
2. هل يوجد بالشركة أهتمام بالمواهب والتميزين من الموظفين بشكل عام؟
3. هل يوجد بالشركة تشجيع مادي ومعنوي للمواهب والتميزين من الموظفين؟
4. هل تستخدم إدارة الموارد البشرية طرق علمية في اختيار الموظفين و خاصة الموهوبين منهم؟
5. هل يوجد تدريب داخلي وخارجي للأفراد الموهوبين والتميزين بالشركة؟
6. هل توجد بالشركة خطة لتطوير الأفراد الموهوبين والاستفادة منهم بالشركة؟
7. هل توجد خطة علمية للحفاظ على الأفراد الموهوبين والتميزين والحد من دوران العمل والانتقال لشركات أخرى؟
8. هل وجود مواهب قوية في الشركة أمر حيوي لاجتذاب واستبقاء أفضل الأشخاص بها؟
9. هل يوجد بالشركة فرصة ومناخ جيد لتشجيع وإعطاء الفرص للموهوبين للتعبير عن قدراتهم وموهبتهم؟
10. هل توجد صعوبات و تعقيدات تواجه الموهوبين والمبدعين في عملهم بالشركة؟

**النوع 3 (العاملين بإدارات أخرى بكلا الشركتين قيد الدراسة)**

1. هل أنت مقتنع بالعمل في الشركة وولائي لها؟ ويوجد تقدير للموهوبين بها؟
2. هل يوجد بالشركة أهتمام بالمواهب والتميزين من الموظفين بشكل عام؟
3. هل يوجد بالشركة تشجيع مادي ومعنوي للمواهب والتميزين من الموظفين؟
4. هل تستخدم إدارة الموارد البشرية طرق علمية في اختيار الموظفين و خاصة الموهوبين منهم؟

5. هل يوجد تدريب داخلي وخارجي للأفراد الموهوبين والتميزين بالشركة؟
6. هل توجد بالشركة خطة لتطوير الأفراد الموهوبين والاستفادة منهم بالشركة؟
7. هل توجد خطة علمية للحفاظ على الأفراد الموهوبين والتميزين والحد من دوران العمل والانتقال لشركات أخرى؟
8. هل وجود مواهب قوية في الشركة أمر حيوي لاجتذاب واستبقاء أفضل الأشخاص بها؟
9. هل يوجد بالشركة فرصة ومناخ جيد لتشجيع وإعطاء الفرص للموهوبين للتعبير عن قدراتهم وموهبتهم؟
10. هل توجد صعوبات و تعقيدات تواجه الموهوبين والمبدعين في عملهم بالشركة؟

شكل رقم (5): نتائج التحليل الأحصائي لأسئلة الاستبانة لشركتي المدار وليبيانا للاتصالات

| النوع | رقم السؤال | شركة المدار للاتصالات |   |      |   |     |   |          |   |                |   | شركة ليبيا للاتصالات |   |            |   |      |   |     |   |          |   |                |   |
|-------|------------|-----------------------|---|------|---|-----|---|----------|---|----------------|---|----------------------|---|------------|---|------|---|-----|---|----------|---|----------------|---|
|       |            | مؤفق بشئنا            |   | مؤفق |   | محد |   | غير مؤفق |   | غير مؤفق بشئنا |   | مؤفق                 |   | مؤفق بشئنا |   | مؤفق |   | محد |   | غير مؤفق |   | غير مؤفق بشئنا |   |
| 1     | 1.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 2.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 3.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 4.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 5.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 6.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 7.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 8.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 9.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 10.        | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
| 2     | 1.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 2.         | 3                     | 4 | 3    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 3.         | 4                     | 6 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 3              | 6 | 1                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 4.         | 4                     | 4 | 2    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 4              | 6 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 5.         | 4                     | 5 | 1    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 5              | 5 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 6.         | 4                     | 4 | 2    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 2              | 4 | 4                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 7.         | 5                     | 3 | 2    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 3              | 3 | 4                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 8.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 4              | 4 | 4                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 9.         | 5                     | 3 | 2    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 4              | 5 | 1                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 10.        | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
| 3     | 1.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 2.         | 5                     | 5 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 3              | 6 | 1                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 3.         | 4                     | 6 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 4              | 6 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 4.         | 4                     | 4 | 2    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 3              | 6 | 1                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 5.         | 5                     | 5 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 4              | 5 | 1                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 6.         | 2                     | 5 | 3    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 3              | 5 | 2                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 7.         | 4                     | 5 | 1    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 7              | 3 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 8.         | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 1              | 3 | 6                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 9.         | 4                     | 4 | 2    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 3              | 4 | 3                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |
|       | 10.        | 0                     | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 5              | 5 | 0                    | 0 | 0          | 0 | 0    | 0 | 0   | 0 | 0        | 0 | 0              | 0 |

المصدر: الباحث

### نتيجة التحليل الأحصائي:

يتضح من الشكل رقم (1) أن النوع الأول المتعلق بكل مديرا إدارتي الموارد البشرية بكل الشركتين قيد الدراسة قد وافقا بشدة على أنه يوجد بالشركة اهتمام بالمواهب

والمتميزين من الموظفين، ويوجد بالشركة تشجيع مادي ومعنوي للمواهب والتميزين من الموظفين، وأكدوا أن إدارة الموارد البشرية تستخدم طرق علمية في اختيار الموظفين وخاصة الموهوبين منهم، ويوجد تدريب داخلي وخارجي للأفراد الموهوبين والتميزين بالشركة، وتقوم إدارة الموارد البشرية باستخدام طرق علمية في التعرف على الموهوبين بالشركة، وتوجد بالشركة خطة لتطوير الأفراد الموهوبين والاستفادة منهم بالشركة، وتوجد خطة علمية للحفاظ على الأفراد الموهوبين والتميزين والحد من دوران العمل والانتقال لشركات أخرى، وتستخدم إدارة الموارد البشرية طرق علمية حديثة لاستقطاب الأفراد الموهوبين والتميزين من خارج الشركة، ويوجد بالشركة فرصة ومناخ جيد لتشجيع وإعطاء الفرص للموهوبين للتعبير عن قدراتهم وموهبتهم، أما بخصوص وجود صعوبات وتعقيدات تواجه الموهوبين والمبدعين في عملهم بالشركة أختار في شركة المدار الحياد في الأجابة على هذا السؤال، بينما أختار مدير إدارة الموارد البشرية خيار غير موافق على وجود هذه الصعوبات.

كما يتضح من الشكل رقم (1) أن النوع الثاني المتعلق بالعاملين بإدارة الموارد البشرية بكلا الشركتين قيد الدراسة وكذلك النوع الثالث المتعلق بالعاملين بإدارات أخرى بأنهم غير موافقين بنسبة عالية تفوق 80% في كل ردودهم على جميع الأسئلة باستثناء السؤال الأول والثامن والعاشر، أي أنهم مقتنعون بالعمل في الشركة وولائهم لها، ويؤكدون على وجود مواهب قوية في كلا الشركتين قيد الدراسة أمر حيوي لاجتذاب واستبقاء أفضل الأشخاص بها، بالإضافة إلى وجود صعوبات وتعقيدات تواجه الموهوبين والمبدعين في عملهم بكلا الشركتين قيد الدراسة.

ومن نتائج التحليل الإحصائي نستنتج عدم موافقة أفراد العينة بكلا الشركتين قيد الدراسة على عدم وجود تقدير للموهوبين بها، ولايوجد أهتمام بالمواهب والتميزين من الموظفين بشكل عام، وضعف التشجيع المادي والمعنوي للمواهب والتميزين من الموظفين، ولاتستخدم إدارة الموارد البشرية طرق علمية في اختيار الموظفين وخاصة الموهوبين منهم بكلا الشركتين قيد الدراسة، وأكد الباحث من خلال بعض المقابلات مع العاملين بكلا الشركتين قيد الدراسة ضعف التدريب الداخلي وغياب التدريب الخارجي للأفراد الموهوبين والتميزين بالشركة، ولاتوجد بالشركة خطة لتطوير الأفراد الموهوبين والاستفادة منهم ولا للحفاظ على المتميزين منهم والحد من دوران العمل والانتقال لشركات أخرى .

### نتائج التحليل الإحصائي:

1. يوجد بالشركة أهتمام ضعيف بالمواهب والتميزين من الموظفين بشكل عام.
2. لا يوجد بالشركة تشجيع مادي ومعنوي للمواهب والتميزين من الموظفين.
3. لا تستخدم إدارة الموارد البشرية طرق علمية في اختيار الموظفين و خاصة الموهوبين منهم.
4. يوجد تدريب داخلي ضعيف ولا يوجد تدريب خارجي للأفراد الموهوبين بكلا الشركتين قيد الدراسة.
5. لا توجد بالشركة خطة علمية لتطوير الأفراد الموهوبين والاستفادة منهم بكلا الشركتين قيد الدراسة.
6. لا توجد خطة علمية للحفاظ على الأفراد الموهوبين والتميزين و للحد من دوران العمل.
7. توجد مواهب قوية في الشركة أمر حيوي لاجتذاب واستبقاء أفضل الأشخاص بها.
8. لا يوجد بالشركة فرصة ومناخ مناسب لتشجيع وإعطاء الفرص للموهوبين للتعبير عن قدراتهم وموهبتهم.
9. توجد صعوبات و تعقيدات تواجه الموهوبين والمبدعين في عملهم بكلا الشركتين قيد الدراسة.

### النتائج:

1. يوجد ولاء عالي للعاملين لعملهم بكلا الشركتين قيد الدراسة.
2. لا يوجد أهتمام كافي بالمواهب بكلا الشركتين قيد الدراسة.
3. يوجد ضعف في التدريب الداخلي والخارجي بكلا الشركتين قيد الدراسة.
4. لا يوجد تشجيع مادي ومعنوي للموهوبين بكلا الشركتين قيد الدراسة.
5. لا يتم استخدام طرق علمية في اختيار المواهب بكلا الشركتين قيد الدراسة.
6. لا توجد خطة علمية للحفاظ على الموهوبين وتطويرهم بكلا الشركتين قيد الدراسة.
7. لا يوجد مناخ مناسب لتشجيع الموهوبين بكلا الشركتين قيد الدراسة.
8. توجد بعض الصعوبات التي تواجه الموهوبين المميزين والمبدعين.

### التوصيات:

1. زيادة الاهتمام بالمواهب والمميزين، وزيادة التشجيع المادي والمعنوي لهم بكلا الشركتين قيد الدراسة.
2. زيادة الأهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي بكلا الشركتين قيد الدراسة.



3. وضع خطة علمية تمكن إدارة الموارد البشرية من اختيار المواهب المميزون والحفاظ عليهم وتنميتهم.
4. العمل على معالجة جميع الصعوبات التي تحد من الأبداع والتطور بكلا الشركتين قيد الدراسة.

## الهوامش :

1. الكرعاوي، محمد، (2010)، البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات، دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
2. بن حليم، عبدالرزاق، (2010)، إدارة المواهب: الواقع والآفاق، دار الشروق للنشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا.
3. الحميدي، محمد والطيب، الهادي، (2011)، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب، تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة، رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة.
4. العززي، سعد وآخرون، (2011)، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجيات إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة34، العدد 89، العراق.
5. رضوان، محمود، (2012)، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
6. حمود،كاظم والشيخ، روان، (2013)، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الناشر زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. خليل، أريج، (2014)، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، بغداد، العراق.
8. مقري، زكية ويحياوي، نعيمة، (2014)، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصائر الغذائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 23، جامعة البصرة، العراق.
9. أبو دولة، جمال والجراح، صالح، (2015)، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد2، عمان، الأردن.
10. الزبيدي، غني وعباس، حسين، (2015)، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. كافي، مصطفى، (2016)، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. بلقرع، فاطنة، (2018)، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الجلفة، الجزائر.
13. خان، أحلام وحيمر، مريم (2018)، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.