

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: إدارة الموارد البشرية للمؤسسات  
تخصص: إدارة الموارد البشرية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:  
عمارة نعيمة  
بودريميع سارة

تحت عنوان:

دراسة تحليلية تقييمية لواقع تطبيق إستراتيجيات إدارة  
المواهب بمؤسسة الأطلس للأجر ببوسعادة من وجهة  
نظر إدارة الموارد البشرية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. غلاب فاتح
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ. بن سالم آمال
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. فراحتية العيد

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الاهلراء

إلى الذي أشرف بحمل إسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه، عينا سهرت ويدا تعبت، نزرعت وحق لها

الحصاد . . .

أبي الحبيب...

إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان، إلى ضياء قلبي ونور حياتي،

نزهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عنى العناء . . .

أمي الحبيبة...

إلى من هم أقرب إلي من مرويحي إلى من شاركني حضن الأمر . . . أخواتي...

إلى أخي أحمد العزبـ

إلى أختي الصغيرة . . ملوكة

إلى خالتي التي كانت محفزي وهيامي لطلب العلم خديجة

إلى نرميلتي خولة التي شجعنتني على مواصلة دروب العلم .

إلى يوسف الذي كان سند والى سامة نرميلتي

إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم

قلبي...

..أهدي هذا العمل المتواضع...

نعمة

# للأمراء

إلى الذي أتشرف بجمل اسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه، عينا سهرت ويذا تعبت، نرمرت  
وحق لها الحصاد... أبي الحبيب

إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان  
إلى ضياء قلبي ونور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت  
ذهب عنى العناء... أمي الحبيبة...

إلى من هم أقرب إلي من مرويحي إلى من شاركني حزن الأمر... اخوتي...  
إلى زميلتي نعيمة

إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي...

أهدي هذا العمل المتواضع...

# شكر وعرفان

إليك يا مسبب الأسباب، يا منزل السحاب وخالقنا من تراب، إليك وحدك يا أرحم الراحمين، نرفع  
بالغ الشكر وعظيم الإمتنان، على فضلك وتوفيقك لنا في أداء هذا العمل المتواضع وإتمام هذه

المذكرة...

إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، إلى من أوصانا بطلب العلم، إلى حبيبنا  
ومرسولنا الكريم الصادق الأمين "محمد" صلى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين وأصحابه

الطاهرين ...

وبعد:

...تتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتنا المشرفة "**بن سالم آمال**"، التي أشرفت على  
مذكرتنا وكانت بمثابة الأستاذة الصديقة والأخت في نفس الوقت، نشكرها على مرحابة  
صدرها وروحها الطيبة، وملاحظاتها الهامة والبناءة، ونرجوا من الله سبحانه وتعالى أن يوفقها إلى ما  
تطمح إليه وأن يجمعنا وإياها في أعمال أخرى إن شاء الله ...

تتقدم أيضا بجزيل الشكر للسيد رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة الاطلس للأجر "العيد"

كما تتقدم بشكرنا كذلك إلى زملاء الدفعة

وشكرنا الخاص بجميع من أعاننا بمجده ووقته في إنجازنا وإتمام هذا العمل.

## الملخص:

تعتبر المواهب البشرية لما تتميز به من قدرات خارقة ومهارات وكفاءات عالية، أهم أصول المنظمات لتحقيق التميز والميزة التنافسية، ما يتطلب من هذه المنظمات التركيز على إستراتيجيات إدارة المواهب والتي تتمثل في التخطيط والجذب والتطوير والمحافظة على هذا المورد البشري النادر. وقد تمت في هذه الدراسة معالجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسة الأطلس للأجر ببوسعادة، وقد تم التوصل إلى أن هناك إهتماما وتطويرا للموارد والمواهب البشرية بهذه الشركة بشكل جيد، رغم ذلك يوجد قصور في التخطيط للمواهب وجذبها، ولذلك عليها الإهتمام أكثر بالمواهب البشرية وأن تنتهج وتطور نظامها بشكل جدي وفعال، بما يمكنها من الحصول والمحافظة على هذا المورد البشري المتميز والتميز والنادر. **الكلمات الدالة:** الموهبة، المورد البشري، إدارة المواهب، إستراتيجيات إدارة المواهب، المؤسسة.

### **Abstract:**

With its superior abilities, skills and high competencies, human talent is the organization's most important asset to achieve excellence and competitive advantage, requiring these organizations to focus on talent management strategies of planning, attracting, developing and maintaining this rare human resource. In this study, the application of talent management strategies at the Atlas company for Bricks in Bousada, It was concluded that there is a good interest and development of human resources and talents in this company, despite that there a shortcoming in planning and attracting talents, which has to pay more attention to human talents, to pursue and develop its system seriously and effectively, so that it can obtain and maintain this distinguished, precious and rare human resource.

**Key words:** talent, human resource; talent management, talent management strategies, enterprise.

مقدمة

## مقدمة:

يحتل رأس المال البشري مكانة أساسية في المنظمات، بحيث نرى اليوم إشتداد المنافسة بينها، حتى بات البقاء والنجاح هدفا استراتيجيا لها، وإنطلاقا من هذا الواقع الذي أصبح محفزا أساسيا لتكثيف البحوث والتجارب العلمية، التي تسعى إلى تطوير الفكر الإداري بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، الأمر الذي نتج عنه ظهور مفاهيم وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة من أهمها مصطلح إدارة المواهب البشرية.

وقد تطور مفهوم إدارة المواهب البشرية الذي ارتبط بعدة علوم، كعلم اجتماع وعلم النفس، وبالضرورة بعلم الإدارة. كما ارتبط بعدة مفاهيم كالإبتكار والإبداع والذكاء العاطفي، وهي علوم مترابطة خاصة في العصر الحديث.

ونظرا للأهمية البالغة للموهبة والموهوبين بالنسبة للمنظمات، أصبح من الضروري أن تكون هناك مصالح إدارية خاصة بالمواهب داخلها، بحيث تسعى للتخطيط ولإستقطاب وجذب وتطوير وإستبقاء وإكتشاف المواهب داخل هذه المنظمات، لأن الموهبة تؤثر على الوضع الحالي والمستقبلي لها. وبما أن المواهب البشرية أصبحت ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمات وكفاءات متميزة، وجب عليها تطبيق مجموعة من الإستراتيجيات التي تبقىها في الريادة. والتي تتمثل في إستراتيجيات التخطيط والتوظيف والتطوير والمحافظة على المواهب البشرية. ومما لا شك فيه أن هذه الاستراتيجيات تخدم الأشخاص الموهوبين وتمكنهم من تطوير أنفسهم داخل المنظمة قصد تحسين الإنتاج والأداء.

وهناك عدة أنواع من الخطط التي يمكن تطبيقها على الفرد أو مجموعة من الافراد، ويمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات حسب تطبيقها، فمنها ما يطبق على طبيعة العمل وتحسينه ومنها ما يطبق على الفرد كجزء مهم من العمل لإستخراج موهبته قصد الإستفادة منها وتطبيقها، خاصة إذا توفرت الأرضية الخصبة داخل بيئة العمل.

وهذه الحقيقة تدفعنا الى طرح التساؤل الآتي كسؤال رئيسي للدراسة:

ما واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية في مؤسسة الأطلس للأجر ببوسعادة؟

الأسئلة الفرعية:

لمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة المحورية التالية:

- 1- ما مدى إهتمام مؤسسة الأطلس للأجر بالمواهب البشرية بالمؤسسة؟
- 2- ما واقع تخطيط المواهب البشرية بمؤسسة الأطلس للأجر ببوسعادة؟
- 3- ما واقع إستقطاب المواهب البشرية بمؤسسة الأطلس للأجر ببوسعادة؟
- 4- ما واقع تطوير المواهب البشرية بمؤسسة الأطلس للأجر ببوسعادة؟
- 5- ما واقع المحافظة على المواهب البشرية بمؤسسة الأطلس للأجر ببوسعادة؟

## الفرضيات:

للإجابة على الاسئلة السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- 1- يعتبر إهتمام المؤسسة بالمواهب مقبول نوعا ما.
- 2- يتم تخطيط المواهب البشرية بالشركة في إطار تخطيطها للموارد البشرية.
- 3- يتم استقطاب وتعيين المواهب وفقا لإحتياجات شركة الأطلس للأجر ببوسعادة.
- 4- يتم التطوير والتدريب ضمن إدارة الموارد البشرية وليس هناك إطار خاص بالموهوبين بمؤسسة الأطلس للأجر ببوسعادة.
- 5- مؤسسة الأطلس للأجر تحافظ على الموهوبين بتوفير بيئة ملائمة تسمح لأي فرد بالبقاء.

## أسباب إختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لإختيار هذا الموضوع، وتتمثل في الآتي:

- مدى قناعتنا بالأهمية القصوى للمواهب البشرية لأي منظمة، فهي مصدر الأداء المتميز والجودة والتفوق بشكل مستمر ودائم؛
- التوجه الفكري المتنامي حول إدارة المواهب البشرية كتوجه علمي حديث؛
- إن هذا الجانب يدخل ضمن تخصصنا في ماستر إدارة الموارد البشرية.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية جديدة ومهمة في قطاع الأعمال، خاصة وأنها تخص أساس بناء الإقتصاد، والمتمثل في المواهب البشرية باعتبارها المورد القادر على تحقيق التميز والتفوق.

- يعتبر هذا البحث بمثابة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية من تخطيط وجذب وإستقطاب وتطوير والمحافظة على هذه المواهب وأهميتها بالنسبة للمنظمات في ظل التنامي المستمر في الإقتصاد.

— يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الإهتمام العلمي بتسيير المواهب البشرية، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقارنة الإستراتيجيات الأساسية لإدارة المواهب وعلاقتها بنجاح وتفوق المنظمة.

— وبسبب ضعف إهتمام المنظمات خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر بأهمية الموارد البشرية وخاصة المواهب البشرية كأصول إستراتيجية تحقق أهداف المنظمات بحيث يمكن أن يكون هذا البحث بمثابة مساهمة علمية تدفع إلى زيادة تحسيس مسيري المنظمات بأهمية تسيير مواردها البشرية ورأس مالها البشري والفكري متمثلا في الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة وخاصة النادرة منها والمتمثلة في المواهب البشرية.

## أهداف الدراسة:

أهداف هذه الدراسة تتلخص في النقاط التالية:

- التعريف بماهية الموهبة والموهوبين؛
- الكشف عن وضع إدارة المواهب في المؤسسة الجزائرية؛
- توضيح أهمية وضرورة تطبيق إدارة المواهب البشرية في ظل التطورات الإقتصادية الراهنة؛
- تقديم بعض التوصيات و الإقتراحات على أهمية ضرورة خلق وتفعيل إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية.

## حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة الأطلس للأجر ببوسعادة ولاية المسيلة.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذا البحث ميدانيا خلال شهري ماي وجوان لعام 2022.

## الدراسات السابقة:

إخترنا من الدراسات السابقة ما يلي:

1- سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات - مذكرة ماجيستر - أمال بن سالم- تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، سنة 2010-2011.

بحيث تم اعداد هذه الدراسة لمعالجة وتحليل السبل والآليات لمعرفة واقع تسيير الكفاءات بالمنظمات الجزائرية، ومدى قدرتها من خلاله على جذب واستبقاء المواهب البشرية، إذ تم تشخيص مسار تسيير الكفاءات بالمصحة الطبية الجراحية "سيدي ثامر" ببوسعادة، وقد تم التوصل إلى مدى فعالية ونجاح سبل وآليات تسيير الكفاءات في إدارة المورد البشري الموهوب والتي ينبغي أن تعمل بها المنظمات، كما تم استنتاج أن هناك قصور كبير لدى المنظمات الجزائرية في هذا الجانب، والتي عليها الإهتمام أكثر بالمواهب البشرية، وأن تنتهج وتطور نظام تسيير الكفاءات على هذا المورد البشري الثمين والنادر.

2- أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مذكرة ماستر في علوم التسيير- خولة حفيظ - فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2018-2019.

حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة آراء واتجاهات المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ببسكرة، وذلك حول أهمية إدارة المواهب وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات، منها ضرورة المحافظة على مستوى إدارة المواهب

في المؤسسة، والعمل على الإهتمام أكثر بإبداعات الموظفين من خلال تدريبهم في مراكز خاصة، وكذا الاستعانة بمراكز خارجية تساعد في الحصول على المواهب البشرية.

3- إدارة المواهب "آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية" - أطروحة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية. صبيان ايمان، قسم علوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019.

حيث ركزت الدراسة على أن استراتيجيات إدارة المواهب (ال جذب، الاستقطاب، الاحتفاظ والتطوير) تعتبر من أهم وأحدث توجهات إدارة الموارد البشرية الرائدة، وبالتالي فالمؤسسات الجزائرية مجبرة على مباشرة التفكير والتخطيط لتبني هذه التوجهات، خاصة في ظل انفتاحها على المنافسة العالمية. وبهدف التعرف على وضع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية ومدى شروعاتها في الإستجابة للتوجهات المعاصرة، قامت الطالبة بدراسة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب فيها، وذلك عن طريق دراسة ميدانية طبقتها على مجموعة من المؤسسات المشاركة في صالون المواهب والتوظيف، وقد دلت الدراسة أن معظم المؤسسات المشاركة في هذه الصالونات هي مؤسسات متعددة الجنسيات، وهي تقوم بتطبيق أحدث برامج إدارة المواهب رغم وجود الكثير من الفجوات على المستويين الداخلي والخارجي.

### خطة البحث:

من أجل الاجابة على تساؤلات البحث وإختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم تقسيم الدراسة الى

ثلاثة فصول مترابطة كالآتي:

**الفصل الأول:** والذي خصصناه للإطار النظري للمواهب البشرية، وذلك من أجل الإحاطة بأهم ما يخص المواهب البشرية، التي تعتبر كمورد بشري متميز لتحقيق التفوق للمنظمات، من خلال عرض تطوره التاريخي وتعريفه وأهميته بالنسبة للمنظمات، والنظريات التي اعتمدت لتحليل الموهبة وخصائص الموهوبين وتصنيفاتهم

**الفصل الثاني:** تم تخصيصه لإدارة المواهب، فتناولنا تطورها التاريخي وأهميتها، والإختلاف بينها وبين وإدارة الموارد البشرية، وواقع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية، ومن ثم إستراتيجيات إدارة المواهب، من تخطيط واستقطاب وتطوير، وكذلك المحافظة على الموهبة.

**الفصل الثالث:** خصصناه للدراسة التطبيقية للموضوع، إذ يتناول دراسة واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية في مؤسسة الأطلس للأجر ببوسعادة كميدان بحث، مستعرضين شرح المنهج المتبع في البحث والتعريف بالشركة محل الدراسة، والأسباب التي دفعتنا لاختيارها كميدان للدراسة، ثم دراسة واقع إستراتيجيات إدارة المواهب فيها، من خلال عرض وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتحصل عليها من المقابلة الشخصية مع إدارة الموارد البشرية بالشركة.

### **منهج البحث :**

من أجل تحليل علمي ومنهجي لدراسة واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية، فإننا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وعلى منهج دراسة الحالة التي تعد أحد أنواع المنهج الوصفي وهذا في الجانب الميداني، لدراسة سير الموضوع في المنظمة محل الدراسة، باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية والتحليل والتقييم العلمي.

# الفصل الاول

الاطار النظري للمواهب البشرية

## تمهيد :

أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الإقتصادية العالمية إلى تنوع وتعدد المصادر التي تستند عليها المنظمات في القطاعين العام والخاص، من أجل البقاء والنمو والتطور في خضم المنافسة الشديدة، والتي أجبرت تلك المنظمات على مواكبتها وتبنيها، كل ذلك أدى الى بروز موضوعات جديدة ذات طبيعة معقدة حيث أصبحت المنظمات غير قادرة وحدها على مواجهة تلك التحديات دون النظر الى الرأسمال الفكري كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في تطبيق برامج إدارة المواهب. ومن خلال هذا فقد أصبحت الموهبة في القرن الحادي والعشرين الذي يتم بالسرعة والتنافسية العالمية، من أهم الركائز التي تستند عليها الشركات والمنظمات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموهبة

- المبحث الثاني: نظريات الموهبة

- المبحث الثالث: خصائص الموهوبين وتصنيفاتهم

## المطلب الأول : التطور التاريخي لمفهوم الموهبة

تطور مفهوم الموهبة عبر مراحل اتسمت بجهود العديد من العلماء والمفكرين، واختلاف

وجهات نظرهم، حيث أمكن تقسيمها حسب التوجهات إلى مرحلتين مهمتين هما: <sup>1</sup>

**1- مرحلة ربط الموهبة بنسبة الذكاء:** حيث كان يتحدد مفهوم الموهبة في هذه المرحلة بربطها

بمفاهيم أخرى كالذكاء والموهوب، ويمكن تسمية هذه المرحلة أيضا بالتيار الكلاسيكي حيث يركز

أنصاره على الموهوب واعتبروا الموهوب بأنه الشخص الذي يتمتع بمستوى ذكاء عال، والذي

يبرز في أداء الدماغ المتطور من خلال معالجات التفكير المتسارع، وفهم المشكلات وحلها

واستخدام أنماط متعددة من التفكير المجرد غير المألوف والقيام بعمليات استنبصار عميقة ومفيدة.

وتظهر هذه الوظائف الدماغية الخلاقة في قدرات معرفية خارقة وإبداعات متميزة وتفوق أكاديمي،

وقدرات قيادية وقدرات فنية تعبيرية وحس فني راقى ، ومن أنصار هذا الاتجاه كلارك في 1986

Clark الذي يرى أن الموهوب "هو الشخص الذي يتمتع بدرجة ذكاء عالية، وفرانسيس غالتون

(Francise galonne) الذي كان من العلماء السباقين في دراسة الموهوبين، فقد قام سنة في

1869 بدراسة من أسماهم ب"العابرة" و توصل من خلال دراسته إلى تعريف العبقرى بأنه "هومن

استطاع الوصول الى مرتبة ضابط كبير في الجيش أوحاكم أو قاض متميز"، ثم عقبه ترمان في

1924 Terman الذي رأى أن "الطفل الموهوب هومن لا تقل نسبة ذكائه عن 140 حسب

مقاييس الذكاء المقننة مثل مقياس ستانفورد- بينيه ومقياس وكسلر. كذلك دراسة هولنغورث في

---

<sup>1</sup>تيسير صبحي، الموهبة والابداع طرائق التشخيص وأدواته المحسوبة، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1992، ص

Hollingworth 1926 التي عرفت الموهوبين على أنهم "من تزيد نسبة ذكائهم عن 190 حسب مقاييس الذكاء المقننة، وجالجر في 1966 Galgger الذي "صنف المجتمع إلى ثلاث فئات حسب نسبة ذكائهم"، وكذلك هدرسون عام 1966 Hudson الذي أشار إلى أن "الموهبة هي نتاج الذكاء المرتفع"، وشيلدرز في 1968 Ghildes الذي عرف الموهوب أنه "الشخص الذي يستطيع الحصول على نسبة ذكاء مرتفعة حسب مقاييس الذكاء المقننة"، بالإضافة إلى لاريد في 1968 Larid الذي قام بتحديد 10 سمات للموهوبين تتصل بالذكاء، وهي: <sup>1</sup> القدرة على التعميم — النقد الموضوعي والصادق — افراط الحركة والنشاط المستمر — اعطاء الوقت قيمة كبرى — حساسية عالية وحس مرهف — أسئلة دقيقة ومهمة — حب القراءة والاستطلاع — اليقظة والانتباه — الدقة والكمال — المبادرة بمعالجة المشكلات المعقدة.

ثم هناك تيار آخر في هذه المرحلة، حيث بدأ العلماء بدراسة الموهبة وتحديد مفاهيمها وأبعادها على أساس أنها نوع من الذكاء المفرط، كما تقيسها اختبارات الذكاء الفردية. وقد بدأت هذه المرحلة عمليا مع ظهور اختبار "بينيه" في العقد الثاني من القرن الماضي. ويختلف العلماء والمنظرون اختلافا بناء في تحديد مفهوم دقيق للذكاء، فالقسم الأول من العلماء يركزون على الوظيفة والغاية، كبعض علماء النفس الألمان مثل Köhler كوهلر رائد مدرسة الصيغ الألمانية، حيث يذهب إلى أن الذكاء هو "القدرة على الاستبصار" ويرى شرتن Chorten أنه "القدرة العامة على التكيف العقلي للمشكلات والمواقف الجديدة"، وبعض علماء النفس الأمريكيان مثل ترمان

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 17 .

Terman، حيث يعرف الذكاء بأنه "القدرة على التفكير المجرد" وكولفن Kolven يرى أنه "القدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة في مواجهة المشكلات الحاضرة والتنبؤ بالمشكلات المقبلة.<sup>1</sup> أما القسم الثاني من العلماء فيعرفون الذكاء من حيث البناء وما ينطوي عليه من أقسام، في مقدمتهم العالم البريطاني سبيرمان Spearman وثورنديك Thorndike وبينيه Béni الذي ابتكر أول اختبار ذكاء صالح للاستعمال. حيث يرى سبيرمان Spearman أن "الذكاء يمثل العامل العام أو القدرة الفطرية العامة التي تؤثر في جميع أنواع النشاط العقلي" بمعنى أن الذكاء ليس قدرة عقلية معينة، كالاستدلال والتذكر وإنما هو قدر مشترك بين جميع العمليات العقلية بنسب متفاوتة تشترك معه عوامل نوعية تختلف باختلاف العملية كالقدرة اللغوية والحسابية"، أما ثورنديك Thorndike فيشير إلى أن الذكاء يتألف من سبع قدرات وهي:<sup>2</sup>

- القدرة على فهم المعاني والألفاظ؛

- الطلاقة اللفظية: أي سهولة استرجاع الألفاظ والكلمات؛

- القدرة العددية: وهي القدرة على إجراء العمليات الحسابية الأربع الجمع والطرح والضرب والقسمة بسرعة وبدقة؛

- القدرة على التصور البصري المكاني: وهي القدرة على تصور العلاقات المكانية والأشكال والحكم عليها بدقة، وكذلك القدرة على تصور الأشياء في حركات ووضعيات مختلفة؛

- سرعة الإدراك: تقاس بمدى تعرف الشخص على أوجه الاتفاق والاختلاف بين الأشياء.

<sup>1</sup> نبيل محمد توفيق السالموطي ، الاسلام علم النفس الحديث ، دنوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1968 ، ص162.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص169 .

- القدرة على التذكر الأصم: أي القدرة على التعرف أو الاسترجاع المباشر لكلمات أو رسوم أو أرقام.

- القدرة على الاستقراء: أي الخروج بالقانون أو المبدأ العام بعد استقراء وفحص مجموعة جزئيات ويؤكد ثورنديك Thorndike أن هذه القدرات المؤلفة للذكاء مستقلة عن بعضها البعض استقلالاً جزئياً وليس كلياً، فيمكن للشخص أن يتفوق في واحد من القدرات السبع كما يمكن أن يتفوق فيها كلها أو بعضها، كذلك يؤكد ثورنديك Thorndike أن القدرات السبع تتفاعل معا باجتهاد لفهم العمليات العقلية المعقدة. أما العالم الفرنسي بينيه Béni فقد اختصر الذكاء في أربع قدرات وهي : -الفهم -الابتكار-النقد - القدرة على التركيز الذهني.

وبعد التعريف الذي قدمه ثيرستون Theston وبينيه Béni على أن للذكاء مجموعة من القدرات العقلية يمكن قياسها بدأ العلماء يتجهون إلى التعريفات الإجرائية أي تعريف الذكاء بشكل يمكن قياسه واختباره. حيث اجتهد الباحثون في دراسة ذكاء الإنسان وطريقة قياسه، انطلاقاً من النظريات البدائية التي توصلت إلى بعض الظواهر الجسدية مثل تضاريس الجمجمة واتساع الجبهة التي يمكن من خلال قياسها ودراستها التعرف على نسبة ذكاء الشخص، والبعض الآخر الذي توصل إلى أنه يمكن قياس الذكاء عن طريق قياس بعض سمات الشخصية، مثل درجة الحساسية للألم والقدرة على التمييز الحسي، وغيرها من النظريات الكثيرة التي حاولت جاهدة الوصول إلى معايير حقيقية للذكاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 169.

لكن سرعان ما ظهرت نظرية برسون Bersonne ، التي كشفت عن ضعف الارتباط بين القدرة العقلية والمظاهر الجسمية، كما طور بعده آخرون نظريات عديدة تنفي تماما وجود علاقة بين نسبة الذكاء والمظاهر الجسدية والسمات الشخصية. بعدها، ظهرت محاولات متنوعة لقياس الذكاء لكنها باءت بالفشل، ولم تلقى القبول الكافي لتطبيقها على الناس، إلى أن طلبت وزارة المعارف الفرنسية سنة 1904م من مجموعة من العلماء الفرنسيين أن يقدموا للوزارة وسيلة دقيقة للتمييز بين مستويات الذكاء عند الأطفال في الطور الابتدائي، وبعد أبحاث دامت لسنوات طويلة توصل العالم الفرنسي بينيه Béni في 1911م إلى ابتكار مقياس يمكن من خلاله قياس مستوى الذكاء العام لأي طفل. حيث حاول أن يصنف الذكاء إلى أربع أقسام في أربع قدرات عقلية وهي: القدرة على الفهم، القدرة على الابتكار، القدرة على النقد، القدرة على تركيز الفكر في مجال معين لفترة زمنية معينة. وبناء على هذا التقسيم وضع مقاييس لكل قدرة من القدرات الأربع<sup>1</sup>. حيث يتألف مقياس بينيه Béni للذكاء من مجموعات من الاختبارات، تصلح كل مجموعة منها لقياس ذكاء الأفراد في عمر معين ابتداء من الثالثة، ويمكن اعتمادا عليها تحديد العمر العقلي للأطفال. فإذا طفل حل اختبارات الذكاء إلى سنة وفشل في حل الاختبارات التالية، نحكم بأن عمره العقلي يتوافق مع عمره الزمني. وفي هذا المثال تكون نسبة ذكاء الطفل 100% أي طفل طبيعي، لكن هناك أطفال لا يستطيعون حل اختبارات الذكاء التي تتوافق مع عمرهم الزمني ولا حتى التي أدنى

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص170.

منها. لذلك أعطى بينيه تصنيفا لنسب الذكاء وأعطى اسما لكل فئة منهم . كالمعتوه وأبله وأهول والغبي جدا ودون المتوسط ومتوسط الذكاء (طبيعي) وفوق المتوسط وذكي جدا والموهوب.

ثم تلت هذه الدراسات التركيز على نسبة ذكاء الموهوبين، حيث يتراوح ذكاء الموهوبين بين 140% إلى 200% وقد أجرى ترمان العالم الأمريكي دراسة مستفيضة عنهم ووجد أنهم يمثلون 2% من أطفال المدارس، كما كشفت دراساته أنهم أسرع وأكثر تفوقا من زملائهم خاصة في المواد التي تحتاج إلى التفكير المجرد والراقي، وهم أكثر رغبة في الاطلاع والاستكشاف، ولهم إرادة قوية، وأكثر مثابرة وأكثر حرصا على التفوق، كما أنهم أكثر ميلا للزعامة وأكثر ثقة بالنفس وأكثر نجاحا في الدراسة وفي الحياة الاجتماعية والعملية إذا ما توفرت الظروف الايجابية الأخرى، لأن النجاح يعتمد على امتزاج الذكاء مع عوامل شخصية وبيئية أخرى<sup>1</sup>.

في الواقع إن إعطاء تعريف واضح ومحدد للموهبة هو أمر في غاية الصعوبة والتعقيد، فكل عالم له وجهة نظر خاصة به عن الموهبة، وكل عالم يعرفها ويفسرها على أساس النتائج التي خرج بها من دراساته، خاصة وأن عالم النفس له النصيب الأكبر في البحث في هذا الموضوع، وعلم النفس في حد ذاته علم متشعب ومعقد فالسلوك والمشاعر والانفعالات الإنسانية تختلف من شخص لآخر ومن حالة لأخرى، لذلك من الصعب جدا حصر مصطلح معين في مفهوم واضح وقواعد محددة تصلح لجميع الأفراد في كل مكان وزمان.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص172 .

2- مرحلة ربط الموهبة بمجموعة من الأبعاد الأخرى: والتي يمكن أن نسميها أيضا الاتجاه الحديث حيث تم فيها اكتشاف أبعاد أخرى للموهبة، وبدأ انصارها في إدراجها ضمن تعريفات الموهبة والموهوبين، وكان ذلك ابتداء من الإبداع أو تقاوم القدرة الإبداعية للموهوب، مثل هدمون في 1966 Hudson الذي أشار إلى أن "الموهبة هي نتاج الذكاء المرتفع والقدرة على الإبداع كما تقيسه مقاييس الذكاء ومقاييس التفكير الإبداعي<sup>1</sup>، بعد ذلك جاء العالم فيرون 1971 Véroneم ليتوسع أكثر في تعريف الموهبة من خلال إشارته إلى أن "الموهبة قد تتمظهر في نسبة الذكاء المرتفع، وقد تبدو أيضا في نتاجه وأعماله الفنية، كما أنها قد تظهر أيضا في مستوى عال من العلاقات الاجتماعية والانسانية"، كذلك رينزولي 1977 Rinzzouli الذي يرى أن "الموهوب هو ذلك الشخص الذي تكون نسبة ذكائه مرتفعة وقدرته على الإبداع عالية ومستواه في التحصيل الأكاديمي عاليا. <sup>2</sup>

وفي 1981م خرج قانون التربية المدمجة والسلوك الحسن للولايات المتحدة الأمريكية بتعريف أوسع وأشمل بناء على مجموعة من الأبحاث والدراسات حيث عرّف الموهوبين على أنهم " أولئك الأفراد الذين يقومون بأنشطة و أداءات تعكس قدراتهم الذهنية العالية، وتتسم بالإبداع وقد تكون هذه الأنشطة أو الأداءات ذهنية أو فنية أو أعمال قيادية أو أكاديمية دراسية، وللقيام بهذه الأنشطة والأداءات ينبغي توافر شروط وتسهيلات وخدمات وأنشطة مساعدة قد تستطيع توفيرها المدارس العادية ، وتتابع بعد ذلك الدراسات والبحوث التي تحاول أن تعطي مفهوم واضح وأكثر شمولية

---

<sup>1</sup>تيسير صبحي ، مرجع سابق ، ص 17 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 20 .

لمصطلح الموهبة والتي توصلت إلى ابتكار منحني الوظائف المتكاملة للدماغ، حيث ويعرف الذكاء على أنه "مجموعة من الوظائف المتكاملة والتي تشمل المعرفة والعاطفة والحدس والاحساس المادي. لقد توسع أنصار الاتجاه الحديث في مفهوم الموهبة، فيرى كل من باسو Paso وويتيتي Torrance Waitty تورانس وNewland نيولاند وغيرهم أن "الموهوب هو الشخص الذي يظهر أداء متميزاً في التحصيل الأكاديمي بالإضافة إلى تميزه في بعد أو أكثر من الأبعاد التالية. القدرة العقلية العامة، التفكير الابتكاري، الاستعداد الأكاديمي، القدرات القيادية، المهارات الفنية والمهارات الحركية.<sup>1</sup>

يذكر الباحثون مراحل مر بها مفهوم الموهبة عبر التاريخ، وفي هذه المراحل ظهرت مفاهيم كثيرة التشعب ترتبط بمفهوم الموهبة ارتباطاً وثيقاً، حتى أن بعضها لازال يستخدم في نطاق واسع كبديل عن الموهبة، هذه المراحل هي:<sup>2</sup>

- ارتباط الموهبة بالعبقرية كقوة خارقة توجهها الآلهة والأرواح.

- ارتباط الموهبة بالأداء المتميز في الميدان.

- ارتباط الموهبة والتفوق بالذكاء ونسبته.

اتسع هذا التعريف ليشمل الأداء الانفعالي المتميز أو الاستعداد والقدرة على الأداء المتميز في المجالات العقلية والأكاديمية والإبداعية والقيادية.

---

1 المرجع نفسه ، ص 18، 20.

2 المرجع نفسه ، ص 20.

## المطلب الثاني : تعريف المواهب

اختلف الباحثون حول المجالات التي يعتبرونها مهمة في تحديد الموهبة، حيث يركز بعضهم على التفوق في القدرة العقلية العامة يركز آخرون على القدرات الخاصة أو التحصيل الأكاديمي أو بعض الخصائص والسمات الشخصية. وفي التالي عرض لأهم تعاريف الموهبة.

### أولاً: التعريف اللغوي للموهبة :

يرى القريطي (2005) "أن الموهبة هي حيازة المرء أو امتلاكه لميزة ما". وذكر كلنتن (1977) أن الموهبة هي أحد التصريفات الإسمية للفعل وهب ومعناها اللغوي: أي أعطى دون مقابل وهو الشيء الذي لا يملكه الإنسان. فقال تعالى: " رَبِّ هَبْ لِي حُكْمًا وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ . . ." (الشعراء، آية 83). وقال تعالى: " فَفَرَرْتُ مِنْكُمْ لَمَّا خِفْتُمْ فَوَهَبَ لِي رَبِّي حُكْمًا وَجَعَلَنِي مِنَ الْمُرْسَلِينَ " (الشعراء، آية 21). والوهاب هو اسم من أسماء الله الحسنى.<sup>1</sup>

ويتضح المدلول اللغوي لكلمة موهبة بالقواميس العربية من خلال التالي: <sup>2</sup>

**1 . تعريف مختار الصحاح:** موهوب بمعنى وهب أي وهب له شيئاً والاسم هو موهوب وموهبة. أي وهب يهب وهبا - هبة- موهوب- موهبة. والإتهاب هو قبول الهبة والموهبة هي الشيء الذي يملكه الإنسان.

1 مصيري أميرة ، ممارسة الإدارة لرعاية الموهوبين للمهام اللازمة لاكتشاف ورعاية الموهوبين بمدارس التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007 .

2 علي محمد، تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 23 .

2 . تعريف القاموس المحيط: وهب يهب وهبة- ويهبه كيدعه ورثه غلبه- والموهبة العطية والسحابة وأوهب الشيء له أي دام له.

3. تعريف لسان العرب: وهب - وهبا - و وهوب، والاسم الموهب والموهبة وتواهبوا أي وهب بعضهم لبعض وواهبه موهبة - يهبه. أي يعطيه شيئاً.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك إجماعاً بأن الهبة هي العطية والقدرة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره

### ثانياً: التعريف الإصطلاحي للموهبة

لقد حاولت العديد من الدراسات التي تناولت الموهبة تحديد معنى واضح لمصطلح الموهبة إلا أن هناك اختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين والمشتغلين بهذا المجال، ومفهوم الموهبة مفهوم مركب يختلف من ثقافة لأخرى. بحيث يعكس دائماً ثقافة المجتمعات التي يظهر فيها، وبالرغم من ظهور هذا المفهوم منذ أكثر من نصف قرن، إلا أنه ظل غامضاً نظراً لكثرة المفاهيم المرتبطة به وتتنوع مداخل الباحثين في هذا الشأن.

كما أن لويس ترمان قسم مصطلح الموهبة إلى إتجاهين عام 1920، وهما :<sup>1</sup>

**الاتجاه التقليدي (الكلاسيكي):** يعتمد في تحديد الموهبة والمواهب على اساس نسبة الذكاء المرتفعة يوظفها معياراً رئيسياً ووحيداً في تعريفاتهم للموهبة.

---

1 خليل شرقي ، الأطر والنماذج النظرية لادارة الاحتواء العالي: دراسة ببلومترية و تحليل المضمون، مجلة الباحث، المجلد 21(العدد ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 285.

**الإتجاه الحديث:** عرف الموهبة على أنها الأداء المتميز في البعد الأكاديمي فضلا الى تميزه في بعد او اكثر من الأبعاد الآتية (القدرة العقلية العامة، التفكير الإبتكاري، الإستعداد الأكاديمي، القدرات القيادية، المهارات الفنية، المهارات الحركية).

كما تعرف الموهبة بأنها استعدادات الطفل للتفوق في المجالات الأكاديمية وغير الأكاديمية.<sup>1</sup> و عرفتھا باربارا كلارك Barbara Clark على انها قدرة فطرية او استعداد موروث في مجال واحد او اكثر من مجالات الاستعدادات العقلية والإبداعية والاجتماعية والإنفعالية والفنية، وهي أشبه بمادة خام تحتاج الى اكتشاف وصقل حتى يمكن ان تبلغ اقصى مدى، ولذلك علينا ان نكتشفها.<sup>2</sup>

ولموهبة كذلك هي سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف وتظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل الموسيقى والشعراء او الرسم او حتى البديهة السريعة وغيرها. وتعتبر ملكة عند الإنسان فعليه ان يستغلها وان يصن استغلالها فهي اشبه ما تكون بالطاقة الكامنة عنده فإذا إكتشفها إستفاد منها وطورها.<sup>3</sup>

- **التعريف الاصطلاحي للموهبة :** وفقا للمفكر لانج وايكوم (1932) بأنها قدرات خاصة ذات اصل تكويني لاترتبط بذكاء الفرد بل إن بعضها قد يوجد بين المتخلفين عقليا، بينما يعرف

1 مجلة البحوث التربوية والنفسية ، موقع الكتروني .

2 هالة ابو القاسم عبد الحميد، موقع إخباري يصدر عن جمعية وضح للتنمية الاجتماعية والثقافية ، السعودية.

3 موهبة ، ويكيبيديا ، موقع الكتروني

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9#%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AF>

. بتاريخ (2022/05/15).<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%88%D9%87%D9%88%D8%A8>

كارترجول (1973) الموهبة بأنها القدرة في حقل معين، او المقدرة الطبيعية ذات الفعالية الكبرى نتيجة التدريب مثل الرسم والموسيقى، ولا تشمل بالضرورة درجة كبيرة من الذكاء العام<sup>1</sup>.

يجد اليوم تعبير الموهبة طريقة إلى القاموس الاقتصادي وينتشر استخدامه بشكل واسع في الأعمال بالرغم من أنه لا يوجد تعريف دقيق لهذا التعبير، فالموهبة باتت تعتبر السلعة الاقتصادية الأهم في الاقتصاد المتطور. ومع صعوبة اعتماد تعريف واضح للموهبة فإن أوجه الاستخدام الأكثر اعتمادا لها لا تحصرها بالمعنى الضيق او تشملها بالمعنى الواسع، بل تستخدمها كتعبير عن القوة الذهنية، كما يشير مقال في الايكونوميست (5-10-2006)، وهي القدرة على حل مشكلات معقدة او ابتكار حلول جديدة، مع إيلاء اهتمام اساسي لما يسمى اليوم عمال المعرفة. إن هذا التبدل في النظر إلى الكفاءات ضمن إقتصاد تتوسع قاعدته المعرفية في وسط محيط تنافسي حاد، يحمل ايضا دلالات اجتماعية على قدر كبير من الأهمية، فتعبير الموهبة اصبح ايضا مرادفا لتحديد موقع نخبوي في السلم الاجتماعي وعلى اصعد مختلفة وعلمية واجتماعية وثقافية تفصلها عن غيرها تباينات واضحة في سلم المكافآت<sup>2</sup>.

كما استنبط الكاتب محمود الفتاح رضوان تعريف الموهبة من مثل رائع حسب نظره وهو مثل بسيط وهو رياضة الوثب العالي فالفوز في هذه اللعبة يتطلب شخصا واحدا يستطيع ان يثب لسبع اقدام وليس سبعة اشخاص يستطيع كل منهم الوثب لقدم واحدة.

---

1 خليل شرقي ، مرجع سابق ، ص268.

2 الموهبة ، مجلة القافلة /ar/qafilah.com/http مجلة ثقافية تصدر كل شهرين يوم الرؤية (2022/05/15) .

الحقيقة ان الكثير من المهام التي تتطلب الموهبة اكثر مما تتطلب عددا كبيرا من الأشخاص .  
اذا فالموهبة تميز<sup>1</sup>.

**تعريف رينزولي (Renzalli 1979):** انها عبارة عن تقاطع مجموعات من الخصائص الانسانية، وهي قدرات عامة فوق الوسط ومستويات عالية في الإبداع.

**تعريف جلجار (Galghar 1985):** انها القدرة الكامنة علة الأداء الرفيع في اي مجال من مجالات القدرة العقلية العامة والاستعداد الاكاديمي الخاص والقدرة القيادية والتفكير الإبداعي والفنون البصرية والأدائية والقدرة النفس حركية<sup>2</sup>.

**تعريف صبحي وقطامي (1992) :** هي نتاج التفاعل الديناميكي بين العوال الوراثية والعوامل البيئية، والموهبة صفة تطلق على الذي يتمتع بمستوى ذكاء عال وهي حصيلة التكامل المتقدم والمتسارع لوظائف الدماغ مما في ذلك الاحساس المادي والعواطف والمعرفة والحدس<sup>3</sup>.

**تعريف البطش والروسان (1996):** إنها قدرة عالية يظهرها الفرد مقارنة مع المجموعات العمرية التي ينتمي إليها في واحد او اكثر من الابعاد الآتية: القدرة العقلية الآنية، القدرة الإبداعية العالية، القدرة على التحصيل الأكاديمي المرتفع، القدرة على القيام بمهارات متميزة كالمهارات الفنية او

---

1 محمود عبد الفتاح ، ادارة المواهب في المنظمة ، 2012 ، ص33،32 .

2 عمار غموس الموسوي ، الخصائص السلوكية للأطفال الموهوبين في مرحلة ما قبل المدرسة وعلاقتها ببعض المتغيرات ، كلية التربية الاساسية ، جامعة ميسان ، ص 4 .

3 المرجع نفسه ، ص 4 .

الرياضية او اللغوية، القدرة على المثابرة والالتزام والدافعية العامة والمرونة والاستقلالية في التفكير<sup>1</sup>.

**تعريف العزة (2000):** إنها سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعريفات التي اغلبها تصب في تعريف واحد وهذا لعدم تحديد تعريف محدد للموهبة ، يمكن للباحثة ان تعطي تعريفا للموهبة على انها التفاعل المستمر بين مجموعة من العوامل البيئية والوراثية والتي تظهر بقدرة الانسان على التعلم والابداع والمثابرة والدافعية والمرونة والاستقلالية.

**ومن أهم المفاهيم المرتبطة بالموهبة ما يلي :<sup>3</sup>**

— **العبقرية:** هي قوة فكرية فطرية من نمط رفيع كالتى تعزى 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 سبيرمان مفهوم العبقرية للدلالة عن أولئك الذين يستطيعون أن يقدموا إنتاجاً جديداً مبتكراً .

— **الإبداع:** وهو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكراً أو عملاً، وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس.

---

1 البطش محمد وليد وآخرون ، التحليل العملي للصورة الاردنية من مقياس بريد الكشف عن الموهوبين في مرحلة ما قبل المدرسة ، مجلة دراسات الجامعة الاردنية ، مجلد 18 ، العدد 2 .  
2 عمار غموس الموسوي ، مرجع سابق ، ص 5 .  
3 صبحي تيسير ، قطامي يوسف ، مقدمة في الموهبة والابداع ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، 1992 ، ص 13 .

— **الذكاء:** وهو 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 الإفادة من الخبرات، وتعلم المعلومات الجديدة.

— **التميز:** الموهوبون أو المتميزون كما يعرفهم مكتب التربية الأمريكي: "هم الذين يتم الكشف عنهم من قبل أشخاص مهنيين ومتخصصين، وهم الذين تكون لديهم قدرات واضحة ومقدرة على الإنجاز المرتفع".

— **التفوق التحصيلي:** يشير إلى التحصيل العالي، والإنجاز المدرسي 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 أقرانه.

فيمكن القول بأن الموهبة صفة تطلق على الشخص الذي يتمتع بمستوى ذكاء عال، وهو حصيلة التكامل المتقدم 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.

## المطلب الرابع : أهمية المواهب

تنمية الموهبة والتعامل معها على أنها شئ هام يساهم في النهوض بالإنسان ورفعته، ومن ثم تنمية المجتمع ككل. فمن الضروري أن يزود الإنسان خبرته، وأن يكون على دراية ومعرفة بكل ما يدور من حوله، مع إتباع طرق التعليم الحديث، والاطلاع على البرامج التعليمية، والتنقيفية المختلفة، ووضع خطة للتطوير من النفس، وأخذ خطوات للأمام نحو تحقيق الأحلام والطموحات، واستخدام الموهبة في كل ما يُفيد الناس. فالشخص الموهوب يحمل معه الـ مستقبل المشرق لوطنه، فمن الممكن أن يخترع أو يكتشف شئ لم تعرفه البشرية من قبل، وربما يُمثل بلده بالعديد من المحافل المختلفة، ويرفع اسمها فالموهوبين هم الاستثمار والثروة الحقيقية للمجتمعات، ومن المهم استغلالهم بشكل إيجابي، وفعال، ودعم كل موهبة حقيقة تستحق الوقوف بجانبها. <sup>1</sup>وتتمثل أهمية المواهب البشرية بالنسبة للمؤسسة في : <sup>2</sup>

- خلق المزايا التنافسية للمنظمات.
- المواهب هي العامل الأكثر حركية وأهميته في أداء المنظمات ونجاحها.
- المواهب هي المقياس الأعلى صوتا على الحكم على قدرات المنظمة في الثبات والصمود في بيئة شديدة التنافسية.
- المواهب هي أساس الإبداع في الأداء والإنتاج.

---

<sup>1</sup> أمال بن سالم ، سبل واليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات (دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية ، سيدي تامر بوسعادة مذكرة ماجيستر ، قسم علوم التسيير، حجامعة المسيلة، 2010-2011 ، ص 61،62.

<sup>2</sup>المرجع نفسه ص 62.

- المواهب هي أساس التوصل إلى إجراءات فعالة وأفكار جديدة تؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة وتحسينها بأقل وقت وجهد ومال، وإعادة تشكيل الأساليب المعروفة وتحويلها إلى بدائل جديدة وتقديم حلول إيجابية للمشكلات التي تواجه المنظمات.

### المطلب الخامس : حرب المواهب

تعتبر خاصيتا الندرة والنضوب من أهم خصائص المواد الاقتصادية، لذلك يطلق مصطلح الندرة الاقتصادية على أي شيء موجود بكميات أقل من الكافي لسد الحاجات والرغبات، بينما يعرف النضوب على أنه استنفاد الموارد الاقتصادية، ونظرا لما تتمتع به القوى العاملة اليوم من قدرة كبيرة على الانتقال بين الشركات والبلدان بشكل لم يسبق له مثيل، وحدة هذه الظاهرة تتزايد يوم بعد يوم مع تصاعد موجة العولمة، ففي الماضي كانت الدول تتصارع عسكريا حول النفط باعتباره أهم مورد اقتصادي وكانت تتصارع المنظمات حول الأسعار والتسويق، أما اليوم فإن الصراع قد بدأ يدور حول اجتذاب المواهب العاملة والذكاء البشري والإبداع الإداري والذي يكمن فيه سر تفوق المنظمات الجاذبة للمواهب، حيث بات واضحا أن امتلاك هذه المنظمات للذكاء والإبداع وقدرتها على استنزاف المواهب من منافسيها يعتبر ميزة تنافسية جديدة يصعب التغلب عليها لاتصافها (المواهب البشرية) بصفتي الندرة والنضوب.<sup>1</sup>

---

1 المرجع نفسه ص 50.

وأول من استخدم مصطلح "حرب المواهب" هم خبراء من شركة " Mckinsey & Company " 150. Axelrod Ed Beth و Michaels، Jones-eldHelen Handfi. وألف الثلاثة كتاب "حرب المواهب" "The war for talent" الذي يعالج هذه المشكلة. وفي كتابه " Only the paranod survive" يذكر "أندي غروف Andy Grove " أن "حرب المواهب مماثلة لنقطة الانعطاف الاستراتيجي. ارتفعت الندرة من رماد العصر الصناعي في 1980، ثم قفزت إلى العناوين الرئيسية في 1990 وستواصل في إعادة تشكيل سوق العمل في العقود المقبلة. اما نقطة الانعطاف التي تقول أن الموهبة ليست إلا القائد الحاسم لأداء المنظمة، وأن قدرة المنظمة على الجذب والتطوير والمحافظة على المواهب ستكون ميزة تنافسية كبيرة.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ما سبق يتضح لنا أن هناك تحولان أساسيان أديا إلى نشوب "حرب المواهب"

بين المنظمات والدول وهما :<sup>2</sup>

**1- التحول من عصر الصناعات إلى عصر المعلومات:** فقديمًا انقسمت الدول إلى دول مصنعة ومنتجة ودول مستوردة ومستهلكة، ثم تحولت القدرات الصناعية إلى معلومات وخيرات يمكن نقلها ونسخها، فقد أصبح بمقدور أي منظمة نقل التكنولوجيا المستخدمة لدى للنافسين، وبذلك انقسمت الدول والمنظمات إلى من تمتلك المعلومات ومن تفتقر إليها، بحيث من يمتلك المعلومات يمكنه أن يصنع ويتفوق، وهكذا تحولت الدول والمنظمات من التسابق على امتلاك ناصية الصناعات إلى التسابق على اجتذاب الخبرات والمواهب والمهارات.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص51.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص52 .

## 2- التحول من التعلق بالمنظمة إلى التعلق بالوظيفة: من خلال تصاعد موجة الخصخصة

ودور القطاع الخاص، حيث أصبح الموظف يدرك أن وجوده في المنظمة يعتمد على مواهبه وقدرته والقيمة التي يضيفها، وليس على قانون العمل كما كان الأمر في الماضي. وهكذا ارتبط الموظف بوظيفته التي أصبحت مصدر رزقه ولا بمنظمتها، فالموظف يحرص على إتقان مهارات وظيفته ليمارسها في اية منظمة إن استدعى الأمر أن يغادر المنظمة التي يعمل بها، بحيث أصبح من الممكن أن ينتقل بين المنظمات المنافسة بنفس الوظيفة. وظهر مفهوم المستقبل العملي "career path" واصبح ارتباط المستقبل العملي للموظف أهم من ارتباطه بالمنظمة.

ويذكر "Ann Howard" أنه لمواجهة تحدي المنافسة يجب على المنظمة أن تبرز في كل من الخطوات التالية: جذب المرشحين المؤهلين، تحديد أفضل مرشح للمنظمة، إختيار المفضل لديها، الحفاظ على المواهب الثمينة. والمنظمات التي تفشل في أي من هذه الخطوات لا تحصل على المواهب التي تحتاجها لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنهم سيواجهون ارتفاعا في التكاليف لأن الموظفين الذين يغادرونها يضطروها إلى إعادة عملية التوظيف.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Annhowrd et autres , Défier large des talent, developement Dimensions International , 2006-2007 , p 2 .

## المبحث الثاني : نظريات الموهبة

يبقى الجدل البناء قائماً ليضيف كل مرة مفهوماً أوسع وأشمل للموهبة ويتوصل إلى اكتشافات عن تفكير الإنسان وإدراكه وكيفية تشكل هذه المواهب ابتداءً بجالتون Galton الذي كان يجزم بأن الذكاء هبة وراثية، ثم بينيه Béni الذي تمكن من بناء أول اختبار ذكاء ناجح للتعرف على التلاميذ الذين لا يستفيدون من البرامج الدراسية العادية لضعف قدرتهم العقلية، ثم عقبه Terman الذي طور اختبار ستانفورد-بينيه واستخدمه في دراسته عن الأطفال الموهوبين ثم طور كل من جارنر وستيرنبرج وماير و سالوفي وجولمان اطارا جديدا للذكاء والموهبة حيث تعتبر نظرية الذكاءات المتعددة لجارنر، نظرية الذكاء الناجح لستيرنبرج ونظرية الذكاء الانفعالي/ العاطفي لمايروسالوفي وجولمان. ثلاث نظريات جديدة لقيت صداها في مجال الكشف عن الموهوبين وطرق رعايتهم وتحفيزهم<sup>1</sup>.

### المطلب الأول : نظرية الذكاءات المتعددة لهاورد جارنر Hayward Gurinder

في 1983 م أصدر هاورد جارنر كتابه "أطر العقل"، والذي قدم فيه نظريته الخاصة بجوانب الذكاءات المتعددة بعد دراسات مستفيضة أجراها في إطار المشروع الصفري مع فريق من الباحثين

---

<sup>1</sup> فتحي عبد الرحمان جروان ، أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، الواقع، اتجاهات التطوير ، مؤتمر الاصلاح المدرسي، جامعة الامارات العربية المتحدة 2006 ، ص65 .

والمتخصصين في علم النفس، وحدّد هاورد جارندر سبعة أنواع للذكاء مستقلة عن بعضها وهي كما يلي: <sup>1</sup>

**1- الذكاء المنطقي/ الرياضي:** وهو القدرة على التفكير المنطقي (الاستدلالي والاستقرائي والاستنباطي) واستخدام الأرقام بكفاءة وتتضمن العمليات المستخدمة فيه وهي: التصنيف، اختبار الفروض، المعالجات الحسابية، وحل المشكلات المجردة. ومن مواصفات الأفراد الذين يتميزون بقوة الذكاء المنطقي أنهم أشخاص يحبون عمل الأشياء بأسلوب منظم ومضبوط ويصنعون تسلسلا محددًا لتنفيذ المهام، كما أنهم مهووسون بحل العمليات الحسابية المعقدة ويفضلون حل المشكلات بعد دراستها وتحليلها وإيجاد حلول منطقية لها، فهم ليسوا متسرعين ولا يتخذون قرارات ارتجالية.

**2- الذكاء اللغوي:** هو القدرة على استخدام الكلمات شفهيًا أو كتابيًا بكفاءة ويتضمن القدرة على معالجة الأبنية اللغوية والمعاني والصوتيات والاستخدام العملي للغة. ومن مواصفات الأفراد الذين يتميزون بقوة الذكاء اللغوي أنهم مهووسون بتأليف الخواطر والقصص والقصائد.

**3- الذكاء المكاني:** وهو القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة والتمثيل الجغرافي للأفكار ذات الطبيعة البصرية، وتحديد الوجهة الذاتية والحسابية للألوان والخطوط والأشكال والحيز والعلاقات بينها. ويتميز الأشخاص البصريون بقوة الذاكرة البصرية، وتجدهم أشخاصًا يجيدون

---

1 كاي ثورن أندي بيلانت ، فن إدارة الموهبة ، 2008 ، مكتبة المدينة ، مصر ، ص 10 .

الرسم أو النحت ويتعلمون فنونه بسرعة إذا ما توفرت الظروف المناسبة، كما أنهم يستخدمون الرموز والرسوم والخرائط لمساعدتهم على تذكر الأشياء.

**4- الذكاء الجسمي/ الحركي:** هو القدرة على التحكم بحركات الجسم واستخدامها في التعبير عن الأفكار والمشاعر، وسهولة استخدام اليدين في تشكيل الأشياء، ويتضمن الذكاء الحركي مهارات التآزر والتوازن والمرونة وسرعة الحركة. ويتميز الأفراد ذو الذكاء الحركي المرتفع بالقدرة على ممارسة الأعمال والحرف اليدوية كالخياطة والنجارة وغيرها، كما أنهم يجيدون فن التمثيل والكوميديا إذا ما توجهوا لممارسة هذه الأعمال، وهم يتعلمون من خلال الممارسات الفعلية وتكوين التجارب والملاحظات والخبرات.

**5- الذكاء الموسيقي:** هو لقدرة على إدراك الآلات الموسيقية وتذوقها وكتابة النوتة الموسيقية والتعبير الموسيقي أو العزف، ويتضمن الحس الرفيع للإيقاعات والنغمات الموسيقية. يتميز هؤلاء الأشخاص بحب الموسيقى وسرعة تعلم استخدام الآلات الموسيقية، كما أن لديهم قدرة عالية على الإبداع والتفنن في ابتكار الألحان والمقاطع الموسيقية وتأليف القصائد، وهم يجدون متعة كبيرة في العزف على الآلات الموسيقية أو الاستماع لها ويستعين بعضهم بالأوزان الشعرية لتذكر الأشياء.

**6- الذكاء الشخصي أو الاجتماعي:** هو القدرة على إدراك مشاعر الآخرين ودوافعهم والاستجابة المناسبة لها، ويتضمن الحساسية لتعبيرات الوجه والإيماءات والأصوات والتمييز بينها. ومن أهم مواصفات الأفراد الذين يتميزون بقوة الذكاء الاجتماعي أنهم قادرون على بناء علاقات اجتماعية

ناجحة في أغلب الأحيان، فهم قادرون على التواصل بنجاح مع أنواع مختلفة من العقليات والثقافات، كما أنهم قادرون على جعل من يتعامل معهم يشعر

بالراحة والألفة ويشعر أنهم يفهمونه جيدا. يتعلم هؤلاء الأشخاص من خلال التواصل مع الآخرين ويحبون التعلم في مجموعات، حيث يتم مقارنات الملاحظات التي دونها كل عضو في المجموعة، ومن ثم ينشئون علاقات اجتماعية مع كل عضو ويتعلم كل عضو من الآخر.

**7- الذكاء الداخلي/الذاتي:** وهو القدرة على إدراك المشاعر الذاتية وجوانب القوة والضعف الذاتية، والوعي بالحالة المزاجية والقدرة على ضبط الذات. ويتميز هؤلاء الأفراد بأنهم يحبون العزلة وانجاز أعمالهم بمفردهم بعيدا عن الناس والضوضاء، كما أنهم يستغرقون في أحلام اليقظة، ويعتمدون على حدسهم في اتخاذ القرارات، ويتعلم هؤلاء الأشخاص من خلال وضع أهداف شخصية والتفكير في كيفية الوصول إليها.

كما أضاف هاورد جاردنر نوعا آخر من الذكاء وهو: <sup>1</sup>

**- الذكاء الطبيعي:** وهو القدرة على التعرف على الحيوانات والنباتات والظواهر الطبيعية وتصنيفها. ويتميز الأشخاص الذين لديهم قوة الذكاء الطبيعي بحبهم للطبيعة وكثرة التأمل والتفكير في الكون ومظاهر الحياة، ويحبون استكشاف الظواهر الطبيعية وتحليلها ودراسة خفايا الكون والفضاء وأسرار الطبيعة. ويتعلم هؤلاء الأشخاص بالاستكشاف والتتبع والتفكي والمقارنة والملاحظة والتنقل... الخ. وفي كتابه الذي أصدره عام 1999 م، بعنوان "إعادة تشكيل الذكاءات

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 11.

المتعددة للقرن الحادي والعشرين"، أعاد تطوير نظريته وعرض نوعين آخرين مرشحين ليكونا ضمن الذكاءات المتعددة، وهما الذكاء الروحي والذكاء الوجودي.

وفي النهاية يمكن الاستفادة من هذه النظرية في مساعدة الموهوبين على فهم المزيد عن الطريقة التي يمكنهم التعلم من خلالها، وكيفية تحقيق أفضل استفادة ممكنة من مواهبهم.

### المطلب الثاني : نظرية الذكاء الناجح لروبرت ستيرنبرج STERBERG

طوّر روبرت ستيرنبرج في جامعة Yale خلال العقدين الماضيين عدة نظريات حديثة في الذكاء، وذات مضامين مهمة في الكشف عن الموهوبين وتعليمهم. وفي عام 1985 عرض نظريته الثلاثية في الذكاء الإنساني، وفي عام 1997 قدم صورة مطورة عن هذه النظرية، سماها نظرية الذكاء الناجح وعرف الذكاء الناجح، بأنه "القدرة على تحقيق النجاح في الحياة العملية طبقاً لمفهوم الفرد نفسه وتعريفه للنجاح في محيطه الاجتماعي الثقافي، وذلك عن طريق توظيف عناصر القوة لديه، والتعويض عن عناصر ضعفه، من أجل التكيف مع محيطه بتشكيله أو تعديله أو تغييره، بتأزر وحشد قدراته التحليلية والإبداعية والعملية". واستناداً لنظرية ستيرنبرج فإن، الذكاء الناجح يتألف من ثلاثة مكونات أوبتضمن ثلاثة أنواع من الذكاء، وهي:<sup>1</sup>

**1- الذكاء التحليلي:** هو القدرة على التحليل وإصدار الأحكام والنقد والمقارنة والتقييم.

**2- الذكاء الإبداعي:** هو القدرة على الابتكار والاكتشاف والتخيل ووضع الافتراضات.

---

<sup>1</sup> فتحي عبد الرحمان جروان ، مرجع سابق ، ص 11،12 .

3- **الذكاء العملي:** وهو القدرة على حل المشكلات الحياتية غير المحددة جيداً، والتي يمكن أن يكون لها عدة حلول وعدة طرق للوصول لهذه الحلول.

وفي ضوء ذلك يصنف ستيرنبرج الموهبة والموهوبين إلى أربع فئات هي:<sup>1</sup>

- **الموهوب تحليلياً:** هو من تتجلى موهبته في قدرته على التحليل والنقد والمقارنة والتفسير والتقييم وإصدار الأحكام. عادة ما يكون أداؤه متميزاً وكذلك في اختبارات الذكاء التقليدية.

- **الموهوب إبداعياً:** وهو من تتجلى موهبته في الاكتشاف والابتكار والتخيل وتوليد الأفكار ووضع الفرضيات. لا تكشف عنه اختبارات الذكاء، ويحتاج إلى مهمات أو اختبارات تتطلب توليد أفكار جديدة، وأصيلة مثل كتابة القصص القصيرة والرسومات وحل مشكلات رياضية غير مألوفة.

- **الموهوب عملياً:** هو من تظهر موهبته في المهمات العملية التي تتطلب تطبيق وتوظيف المعلومات التي تم تعلمها في الحياة العملية، وكذلك استخدام وتنفيذ المعرفة الضمنية التي لا تدرس بصورة مباشرة في المدرسة. والموهوب من هذه الفئة يعرف ما الذي يحتاجه للنجاح في بيئته، ويكشف عن ذكائه في أوضاع ومواقف ذات محتوى محدد.

4- **الموهوب المتوازن:** هو من يتمتع بمستويات جيدة من القدرات التحليلية والإبداعية والعملية، ويعرف متى يستخدم أيّاً منها.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه 1، ص 12.

ويقترح ستيرنبرج ثلاثة أنواع من العمليات المترابطة التي تشكل الأساس لجميع مظاهر

الذكاء أو الوظائف العقلية، وهي: <sup>1</sup>

- **المكونات الأسمى:** وهي العمليات العقلية العليا غير المرتبة، التي تستخدم في وضع خطة العمل والمراقبة أثناء التنفيذ والتقييم واتخاذ القرار بعد إتمام العمل، وهي ثلاثة أنواع عمليات إدارة الذات؛ عمليات إدارة المهمات أو المشكلات وعمليات إدارة الآخرين.

- **المكونات الأدائية:** وهي عمليات تنفيذ تعليمات أو توجيهات المكونات الضمنية كإجراء المقارنات والاستدلالات وتبرير الاستجابات.

- **مكونات اكتساب المعرفة:** وهي العمليات المستخدمة في التعلم والحصول على المعرفة كالترميز الاختياري (بمعنى اختيار ما له صلة وما ليس له صلة بالموضوع)، والمقارنة الاختيارية (بمعنى ربط المعلومات الجديدة بالقديمة)، والدمج الاختياري (بمعنى تجميع المعلومات المتناثرة وربطها معاً للوصول إلى نتيجة). ويرى ستيرنبرج أن هذه المكونات الثلاثة تتفاعل فيما بينها بصورة ديناميكية اعتماداً على متطلبات الموقف أو المشكلة ونوع عمليات التفكير اللازمة للتعامل معها.

### المطلب الثالث : نظرية الذكاء الانفعالي سنسناتي Cincinnati

ظهر تعبير "الذكاء الانفعالي" لأول مرة في عنوان أطروحة دكتوراه غير منشورة في مدينة سنسناتي بولاية أوهايو الأمريكية في 1985، وفي 1990 نشرت ورقة علمية مطولة بعنوان "الذكاء الانفعالي" للباحثين ماير Mayer وسالوفي Salovey في مجلة دورية معروفة، واستمر

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 13.

الباحثان في نشر مقالات حول "الذكاء الانفعالي"، وطورا اختبارين لقياسه، غير أن كتابتهما ظلت محصورة في الدوائر الأكاديمية. وفي 1995 نشر الباحث دانيال جولمان **Goleman Daniel** كتابه الأول بعنوان "الذكاء الانفعالي: لماذا يمكن أن يهتم أكثر من نسبة الذكاء؟" وأحدث بذلك نوعاً من الثورة الثقافية في عالم التربية والأعمال حيث انتشر مفهوم الذكاء الانفعالي وثقافته على نطاق واسع خارج الدوائر الأكاديمية. وخلال العشر سنوات الماضية أصبح موضوع "الذكاء الانفعالي" من الموضوعات التي تستقطب اهتمام الباحثين والتربويين ورجال الإدارة العليا، كما أصبح محوراً للعديد من البحوث والدراسات النظرية والتجريبية، التي كثيراً ما وجدت طريقها للتطبيق في المدارس ومراكز تدريب القيادات الإدارية.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع : هل الموهبة فطرية أم مكتسبة

سؤال حير الكثير من العلماء فعمدوا الى إجراء العديد من الدراسات التتبعية والتجارب العلمية لكي يصلوا الى تفسير دقيق لماهية الموهبة و هل هي فطرية ؟ بمعنى توجد ضمن التركيبة السيكولوجية (النفسية) للإنسان منذ ولادته أم هي مكتسبة من البيئة التي يعيش فيها و طبيعة النشاط الذي يمارسه ؟

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 14 .

فالعوامل الموهبة تتمثل في: <sup>1</sup>

- العوامل الوراثية : تعني الوراثة إنتقال صفات وخصائص النوع من جيل إلى جيل، عن طريق عمليات التناسل أي من الأجداد إلى الآباء ثم إلى الأبناء، وأن آليات الوراثة هي المسؤولة أساسا عن الإختلافات الموجودة عند الأفراد إلى غير حد في كل سمة من سمات الشخصية.
- العوامل البيئية : إن البيئة تشمل كل العوامل الخارجية التي تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على الفرد، منذ أن تم الإخصاب وتحددت العوامل الوراثية، وهي تشمل بهذا المعنى العوامل المادية والإجتماعية والثقافية والحضارية، وللبيئة دور إيجابي كبير، حيث تسهم في تشكيل شخصية الفرد النامي.

إن العلماء ما يزالوا في جدال حول درجة تأثير كل من العوامل الوراثية والعوامل البيئية في

تحديد الموهبة والتفوق، وينقسم العلماء في ذلك إلى ثلاث مجموعات: <sup>2</sup>

الأولى : تركز على أهمية العوامل الوراثية من دون غيرها؛

الثانية : تركز على أهمية العوامل البيئية ودورها في تطور الموهبة والتفوق؛

الثالثة : ترى أن العوامل الوراثية والعوامل البيئية على نفس الدرجة من الأهمية والتأثير.

لقد اختلف الباحثون فيما بينهم حول مسألة الوراثة والبيئة من حيث تحديد أيهما للذكاء، فيرى بعض الباحثين أن إسهام العوامل الوراثية في الذكاء يفوق كثيرا إسهام العوامل البيئية، ومن الممثلين لهذه الوجهة من النظر " آرتر " والذي يعد واحد من أشهر علماء النفس الأمريكية، فهو

---

1 المرجع نفسه ، ص 15 .

2 صبحي تيسير وقطامي يوسف ، مرجع سابق، ص 17،16،

تأسيسا على نتائج بحوثه أن الجينات الوراثية مسؤولة عن 80 % من الذكاء عند الأفراد في حين تتحد مسؤولية العوامل البيئية منه ب 20 % فقط، ويمثل وجهة النظر هذه كذلك كل من " بيرت و" جنسن"، أما وجهة النظر الأخرى بأن للعوامل البيئية الدور الأكبر والأكثر أهمية في الذكاء<sup>1</sup> وتدعم وجهة النظر هذه بأن العوامل البيئية المواتية يمكنها أن تساعد في تطوير الذكاء وبالتالي الموهبة والتفوق، ونعني بالبيئة أي كل ما يحيط بالفرد، ومن الدراسات المؤيدة لذلك دراسات " نيومان (Newman) و" هولزنجر (Holzinger) " <sup>2</sup>

يرى " دوبيزهانسكي ( Dobshansky ، 1964 ) أن العوامل الوراثية والعوامل البيئية تلعب الدور المحدد لها بنفس المستوى من التأثير والفاعلية ، أضف إلى ذلك وجود علاقة تفاعل متبادل بينهما، وتشير " إليزابيت هاجن ( Elizabeth Hagen ) إلى صعوبة الفصل بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية من حيث نسبة إسهام كل منهم في كيل الذكاء، فهي ترى أنهما متكاملان متفاعلان على الدوام ( Silveman ، 1986 ، 691 ).<sup>3</sup>

ومما سبق نجد أن مكون أوعامل الذكاء الذي يعتبر مكون وعامل مهم في تطور الموهبة والتفوق بحيث لا يمكن التوقف عنده فقط كعامل وراثي تصقله البيئة الملائمة، بل نجد أن هناك عوامل أخرى قد نادى بها بعض المنظرين والباحثين أمثال : " رينزولي"، "ستيسرسرج"، " تاننبوم"،

---

1 عبد الوهاب محمد النجار، نمو الطفل وتطوره والعوامل الوراثية والبيئية المؤثرة فيها(مقال الكتروني)،محمد عبد العزيز الطالب، البيئة الأسرية الداعمة لنمو الموهبة كما يدركها التلميذ الموهوبون وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية-دراسة ميدانية على تلميذ مدراس الموهوبين بولية الخرطوم، المجلة العربية لتطوير التفوق، مصر،، 2012 .

2 المرجع نفسه .

3 صبحي تيسير ،وقطامي يوسف ، مرجع سابق ، ص 17، 18 .

" مونكس " ، " جانبيه " وغيرهم، وهذه العوامل التي نادى بها هؤلاء هي : الدافعية ، المثابرة ، قوة الأنا، الإلتزام بالمهام، التعلم والممارسة وعامل الصدفة مع تدعيمها بعوامل إجتماعية مثل: الأسرة، المدرسة، الأقران والمجتمع . وما نخلص إليه هوأن كل هذه العوامل المتعددة والمتنوعة ( وراثية ، شخصية ، بيئية ) بصورتها الإيجابية تؤثر في تطور موهبة وتفوق الفرد وهما في تفاعل مستمر .

### المبحث الثالث : خصائص الموهوبين وتصنيفاتهم

الاهتمام بالموهوبين والتعرف على قدراتهم وميولهم والمجالات المناسبة لمستقبلهم العلمي والمهني وتقديم الرعاية المناسبة لتلك الطاقات في نطاق يصل بهم إلى مستوى تحقيق ذاتهم ولمعرفة ذلك سنتطرق إلى التعرف على الموهوبين وخصائصهم وتصنيفاتهم.

### المطلب الأول : تعريف الموهوب

ظهرت العديد من التعريفات التي توضح تعريف الموهوب ومنها :

ورد تعريف الموهوبين لدى وزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة (1421هـ) بأنهم " أولئك الذين يتميزون بقدرات تؤهلهم للتفوق في مجالات معينة سواء أكاديمية كانت أو فنية أو مهنية، ورغم ذلك فليس بالضرورة أن يتميزوا بمستوى نكاه مرتفع، أو مستوى تحصيل عام

مرتفع، فقد يتميز بعضهم في الرياضيات، وبعضهم الآخر في الكيمياء، وبعضهم الثالث في القراءة أو الأدب أو الفنون.<sup>1</sup>

وأشارت دراسة السعدي (2009 م) إلى أن أكثر التعريفات شيوعاً للموهوب هو تعريف مكتب التربية في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1971)، والذي أصبح يعرف بعد ذلك بتعريف (ميرلاند) " إن الموهوبين أو المتميزين هم الذين يتم الكشف عنهم من قبل أشخاص مهنيين ومتخصصين، والذين تكون لديهم قدرات واضحة ومقدرة على الإنجاز المرتفع، ويحتاجون إلى برامج تربوية خاصة، وخدمات أكثر من تلك المقدمة للطلبة العاديين في برامج المدرسة العادية، من أجل تحقيق مساهمتهم لذواتهم وللمجتمع، وإضافة إلى أنهم يتمتعون بدرجات عالية من التحصيل الأكاديمي، فإنهم يبرزون في واحد أو أكثر من القدرات التالية: قدرة عقلية عامة؛ استعداد أكاديمي محدد؛ تفكير إبداعي أو إنتاجي؛ قدرة قيادية؛ إنجاز فني أو بصري وقدرة حركية ميكانيكية.<sup>2</sup>

وكما ترى ديوجوكس وسينيتان Dejoux "الموهوب لديه بطاقة تعريف خاصة تميزه عن غيره، وانجازه يعكس ذاته في عمله، لديه لمسة خاصة تدل عليه، ولا يمكن قياس انجازاته المتميزة بطريقة كمية"<sup>3</sup> .

---

<sup>1</sup> غالية بنت حامد شديد الرقابي ، بحث مكمل للحصول على الماجستير في التربية الاسلامية والمقارنة بعنوان التحديات التي تواجه رعاية الموهوبين من وجه نظر المتخصصين في منطقة مكة المكرمة وطرق مواجهتها في ضوء التربية الاسلامية ، ص 4 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص615 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص616 .

## المطلب الثاني : خصائص الموهوبين

الموهوبون هم تلك الفئة التي وصفت بأصحاب التفكير خارج الصندوق، مجازاً لوصف أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد والجامد، ولا يستطيع فعل ذلك إلا المتمردون على الروتين، الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات.<sup>1</sup>

ولقد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتمثل هذه الخصائص كما يتبين بالجدول التالي.<sup>2</sup>

### جدول رقم (1/1) السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

م	السلوكيات الدالة عليها	السمات السلوكية
1	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.	الدافعية
2	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه.	الإستقلالية
3	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكاراً وحلولاً جديدة وغير مألوفة.	الأصالة
4	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يبتني أنماطاً فكرية تقليدية.	المرونة
5	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.	المثابرة
6	يعطي عدداً كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.	الطاقة
7	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ويميل لاستكشاف المجهول.	حب الاستطلاع
8	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.	الملاحظة

1 ملحم يحيى ، مفهوم إداري معاصر ، القاهرة ، المنطقة العربية للتنمية الادارية ، 2006 ، ص 151 .

2 البواليز محمد ، المعاينة خليل ، الموهبة والتفوق ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 49 .

9	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الافكار المجردة.
10	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد ، سريع البديهة ، لديه اهتمامات فردية.
11	النقد	يمارس النقد البناء ، ولا يقبل الافكار أوالبيانات أوالتعليمات دون فحصها وتقييمها.
12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أوحل معضلة حتى لوكانت نتائجها غير مؤكدة.
13	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه ، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
14	القيادة	يظهر نضوجا واتزاناً انفعاليا ، يحترمه زملاؤه ، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
16	الحس بالمسئولية	يزن الأمور ويتحمل مسئولية أعماله وقراراته.
17	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
18	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
19	تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحدث أكثر من معنى أوحل.
20	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملاءمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

المصدر: البواليز محمد ، المعاينة خليل ، مرجع سابق ، ص 49 .

## المطلب الثالث : تصنيف الموهوبين

قسم (Tanenbaum) الأفراد الموهوبين بطريقة موسعة إلى الأنواع التالية<sup>1</sup>

1. **المواهب النادرة (Scarcity talent):** وهم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر

سهولة وأمناً، وأسلم صحياً وأكثر وضوحاً، مثال على ذلك مساهمات **جوينس** سالك في اكتشاف

لقاح شلل الأطفال. وإن هذه المساهمات قلما تتكرر ولكنها إذا ما تكررت مثلت في دورها نموذجاً

للمواهب النادرة.

2. **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 متميزاً

أكثر من الآخر، فهما يختلفان قليلاً في نوع إعجاب المجتمع أكثر من كمية إعجابه.

3. **المواهب النسبية (Quata Talents):** وتتمثل في شخص متخصص ذوي مهارات عالية

المستوى، يعمل على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدوداً، ويمثل هذا النوع

من الموهوبين الأطباء والمحامين، والمعلمين، والمهندسين والفنانين التجاريين، ورجال الأعمال

التفصيليين الذين يمتلكون مهارات عالية في هذا المجال .

---

1 الحروب أنيس ، نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين ،دار النشر والتوزيع ، عمان ، 199 ، ص 18 .

4. المواهب الشاذة (Anamalous Talents): وهم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص، أوحى يعتبر بعضهم أفراداً يفتقدون للقيم، مع أن أداءهم على الكثير من المهارات يعد نوعاً من النجاح أو التفوق. ومثال ذلك القراءة السريعة جداً، والقيام بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الكمبيوتر.

#### المطلب الرابع : أهمية المواهب البشرية

لقد اصبحت المجتمعات على اختلاف درجات تقدمها تولي أهمية كبرى لرعاية الموهوبين فأولئك يمتلكون قدرات متميز يجب متابعتها و تتميتها ، وهم يمثلون قطاعاً مهماً من القوى و الامكانيات البشرية ، فالموهبة تعد من أهم أسس التقدم الحضاري و عاملاً مهماً في تقدم الانسان المعاصر.

#### أولاً : أسباب الاهتمام بالموهوبين في العالم

إن المجتمعات المتقدمة تولي ما لديها من طاقات بشرية كل اهتمامها ورعايتها، لكي يصل كل فرد منها إلى أقصى مدى ممكن تحقيقاً لإنسانيته، وبالقدر الأكبر على عقول الموهوبين من أبنائه، خاصة وأن الكثير من الأعمال أصبحت تتطلب مستوى عقلياً مرتفعاً.<sup>1</sup>

---

1 صبيان ايمان ، إدارة المواهب ، آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية ، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الموارد البشري ، جامعة أوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2019 ، ص65 .

ولقد تميز المسلمون في مجال الاهتمام بالموهوبين بداية من الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم وعنايته الدقيقة بالمتميزين، كأسامة بن زيد في القيادة، وعبد الله بن عباس في الفقه، وخالد بن الوليد في الشجاعة، وحسان بن ثابت في الشعر وغيرهم<sup>1</sup> ويرجع سبب الاهتمام بالموهوبين إلى عدة أمور منها<sup>2</sup>:

**1. حركة القياس العقلي:** حيث تأثر تطور الاهتمام بالموهوبين بتطور حركة القياس العقلي، وهي المحاولات التي وضعت من أجل قياس القدرات العقلية وتحديد نسب الذكاء، فعملية الكشف عن الموهوب والمتفوق تتطلب قياساً لقدراته بطريقة ما، ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتعليم الموهوبين ودعمهم، ودفع البرامج لرعايتهم.

**2. الحرب الباردة وسباق التسلح:** شهدت الساحة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية بروز قوتين عظيمتين هما الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين أكاديمياً دور فعال في جميع الميادين والمجالات لأن الأمم في صراعها من أجل البقاء لا تجد بداً من الاعتماد على أبنائها الأكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المهمات الصعبة، ولا سيما عند اندلاع الحروب ونشوب الأزمات والشعور بالتهديد .

**3. الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:** شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية، وبالقدر الذي تحل فيه مشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة، يوجد الانفجار السكاني، وللعولمة مشكلات أكثر ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى

---

1 المرجع نفسه ، ص 66 .

2 المرجع نفسه ، ص 66 .

العالمي بشكل عام، لأن الثورة في مجال الاتصالات والمعلومات أزلت الحدود والحواجز، ولم تترك خياراً لأي دولة في هذا العالم سوى أن تؤثر وتتأثر بالأحداث الجارية أينما كانت.

**4. الجمعيات والمؤتمرات العلمية:** كان لهذه الجمعيات والمؤسسات الوطنية الدولية والإقليمية المهنية المتخصصة دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي العام بحاجات الموهوبين والمتفوقين. واشتملت أعمال المؤتمرات التي عقدت على بحوث ومناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا الموهوبين والمتفوقين، كما شرح مندوبوا بعض الدول المشاركين في المؤتمرات تجارب بلادهم في مجال رعاية الموهوبين والمتفوقين، التي شاركت فيها بعض الدول العربية.

#### ثانياً : أهمية الموهوبين للمؤسسة

تتمثل أهمية الافراد الموهبين بالنسبة للمؤسسة في: <sup>1</sup>

- إنهم فئة لديها القدرة على قيادة المجتمع في كل المجالات متى أعطيت لهم الفرصة للإبداع والإبتكار.

- الموهوب يمكن أن يطور مؤسسة بأكملها، وقد يكون سببا في تطوير مجتمع بأكمله الشركات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تكون سمعة عامة لتكون مكانا عظيما وجذابا للعمل حيث تبني الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين.

---

1 مهني محمد ، ابراهيم غنايم ، أهمية رعاية الموهوبين من منظور اقتصاديات التعليم ، المؤتمر العلمي لكلية التربية ، جامعة دمياط ، كلية التربية ، جامعة المنصورة العدد 73 ، ص 117 .

وكذلك: <sup>1</sup>

- الموهوبين يمتلكون قدرات وإمكانات إستثنائية يستطيع من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها.

- القدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

- الموهوب يكون أكثر إلتزاما وتحفيزا وذو أداء فاعل الذي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية غير مسبوقه.

- الموهوب يمكن أن ينسجم مع الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

- الموهوب يتمتع بصفات تساهم في تقدم منظمته وحتى أمته.

### المطلب الخامس : طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين

لاشك أن عملية الكشف عن الموهوبين والتعرف عليهم هي المدخل لأي مشروع أو برنامج، يهدف إلى رعايتهم وإطلاق طاقاتهم. والتمكن من إدارتهم والاستفادة منهم بشكل أفضل. وقد تعددت طرق الكشف عن الموهوبين وتنوعت، ومنها :

**1. محك الذكاء:** كان (Terman) الأكثر اعتزازاً بهذا المحك ومقاييسه فقام باستخدام مقياس

(ستانفورد، بينيه ) للذكاء، ورأى أن الموهوب والمتفوق عقلياً هو من يحصل على درجات على

---

1 نعم حسين نعمة ، ادارة المواهب ودورها في بناء المجتمع ، (portal.arid.my) تاريخ الرؤية يوم 2022/06/03 .

هذا المقياس بحيث تضعه في أفضل 1 % من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء.

**2. محك التحصيل المدرسي:** وحسب هذا المحك يشمل التفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة ساعدتهم على الوصول في تحصيلهم الأكاديمي إلى مستوى مرتفع.

**3. محك التفكير الابتكاري:** ويعتمد هذا المحك على إظهار المبدعين والموهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم بحيث يحاول هذا المحك الكشف عن الفرد المميز والفريد وغير المألوف وبيان مدى تباين الموهوب عن غيره في طريقة تفكيره. ويتطلب هذا المحك الاهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد، والتعرف على تلك القدرات التي تسهم في عملية الابتكار<sup>1</sup>.

**4. محك الموهبة الخاصة:** اتسع مفهوم التفوق العقلي بحيث لم يعد قاصراً على مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط بل نجده في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدى الأفراد، أهلنتهم كي يصلوا إلى مستويات أداء مرتفعة في هذه المجالات مثل مجالات الفنون والعلاقات العامة والمجالات الاجتماعية.

**5. محك الأداء أو المنتج:** في هذا المحك يتوقع من الموهوبين أن يعطوا الأداء والإنتاج المتفوق في مجال متخصص، وخاصة مقارنة بمستوى من كان في مثل عمرهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> البواليز محمد ، المعاينة خليل ، مرجع سابق ، ص203 .

<sup>2</sup> فتحي عبد الرحمان جروان ، أساليب الكشف عن الموهوبين ، الموهبة والتفوق والابداع، الطبعة الثانية ، دار الفكر ، 2008 ، ص17.

## خلاصة :

يبدو أن الموهبة خاضت الكثير من المعارك للوصول الى ماهي عليه من الاهمية بالنسبة للعلوم وللمؤسسات بصفة خاصة ، خ والى حد الآن لم يتضح التعريف الكامل للموهبة فهي كفاءة وابداع و تفوق وتميز وندرة وما زالت الموهبة في تطور وكذا الموهوب الذي صنف الى تصنيفات (النادرة ، الفائزة ، النسبية ، الشاذة).

كما أن الموهوب اكتسب أهمية كبيرة داخل الشركات والمنظمات بحيث أصبحت المؤسسات تسعى الى إدارته بطريقة استراتيجية وهذا موضوع فصلنا الثاني .

## الفصل الثاني

### إستراتيجيات إدارة المواهب

## تمهيد

يحتل المورد البشري الموهوب أهمية بالغة غير ملموسة داخل المؤسسة خاصةً في الوقت الحالي، لما له من دور فعال في تعظيم القيمة المضافة للمؤسسة، ومع تزايد الاهتمام بالاقتصاد المبني على المعرفة أكثر فأكثر زاد الاهتمام من قبل المؤسسات، والبحث عن كيفية إدارتها بالشكل المطلوب والاستفادة منها والحفاظ عليها ، وكل هذا يهدف الى الحصول على أداء متميز وفعال قادر على اىصال المؤسسة الى اعلى المستويات وضمان نجاحها وبقائها واستمراريتها على المدى الطويل.

وعليه وفي هذا السياق سنتطرق في الفصل الثاني الى اهم ما جاء في إدارة المواهب وفق

ثلاث مباحث:

المبحث الأول : إدارة المواهب في المؤسسة

المبحث الثاني : واقع إدارة المواهب واستراتيجيتها في المؤسسات الجزائرية .

المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة المواهب

## المبحث الأول : ادارة المواهب في المؤسسة

تعتبر المواهب احد ابرز السمات التي تيسر عملية الادارة في اي مؤسسة و تساعد القائمين عليها على القيام بدورهم على اكمل وجه فيظل توافر اشخاص ذوي كفاءة و خبرة.

## المطلب الأول : تطور مفهوم ادارة المواهب

يرجع الاهتمام بإدارة المواهب إلى نهاية عقد السبعينات، حين بدأت مجموعة من فرق البحث العلمي في الولايات المتحدة بزيارات استطلاعية لمجموعة كبيرة من المنظمات الرائدة والناجحة على المستوى المحلي والعالمي، تستهدف من خلالها القيام بدراسات تحليلية لنظم وهياكل الإدارة والتسيير التي تنتهجها هذه المؤسسات، وكذلك ملاحظة وتحليل طرق تسيير العمال وتدريبهم وأنظمة التحفيز التي كانت تطبقها، وقد توصلت الدراسات الاستطلاعية إلى نتائج مفادها أن السبب الرئيسي لنجاح هاته المنظمات هو اهتمامها بجذب واستقطاب المواهب وتوظيفها، وإتباع نظم تحفيزية مبنية على أساس غرس روح الفريق لدى العمال وتحريك الدوافع الفردية بتوفير حاجات ومتطلبات العمال، وبذلك فإنها استطاعت الحصول على مردودية عالية سواء على الصعيد الإنتاجي أو الإداري<sup>1</sup>.

---

1 مرفت صالح ناصف ، امل زناتي ، إدارة المواهب ، مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، عدد 19 ، ديسمبر 2008 ، ص 391 .

بالإضافة الى الدراسة التي قامت بها منظمة ماكينزي **MC kinsey**<sup>1</sup> التي أطلقت عليها "حرب المواهب" والتي عالجت أساسيات إدارة المواهب وقواعدها والأسباب الخلفية التي ساعدت على بروزها كنقص العمالة الماهرة، العولمة التي تفرض المنافسة الشديدة الأهمية المتزايدة للابتكار في تكاليف الإنتاج... الخ، إن الدراسة التي قامت بها منظمة ماكينزي في 2000م 2001م تطرقت من خلالها إلى مجموعة من التحديات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة بما في ذلك نقص الكفاءات الماهرة والمؤهلة لإنجاز المهام المعقدة على الصعيد التنفيذي وحل المشاكل المستعصية على الصعيد الإداري، وكذلك أشارت إلى العولمة التي أصبحت تفرض منافسة شديدة وضارية، كما تناولت هذه الدراسة الابتكارات الخلاقة التي أصبحت تستخدمها المؤسسات في تخفيض تكاليف الإنتاج والوصول بأسعار السلع والخدمات إلى أدنى المستويات وهذا ما شدد أيضا من حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية<sup>2</sup>، وعلى هذا الأساس ومن هذا المنطلق برز الاهتمام بإدارة المواهب وبدأت تتبلور نظرياتها ومبادئها باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تضمن للمؤسسة الاستمرار والنمو، ولم تقتصر هذه البحوث العلمية والتطبيقات على الولايات المتحدة فحسب بل انتشرت في جميع الدول التي تطمح إلى التطور والنمو الاقتصادي، فقد قامت بريطانيا في السنوات الأخيرة بمجموعة من الإجراءات الحكومية كالاهتمام بالكفاءات العالمية وإيلاء العناية الكافية بطلاب الجامعات والبحث العلمي: كما خصصت بليون

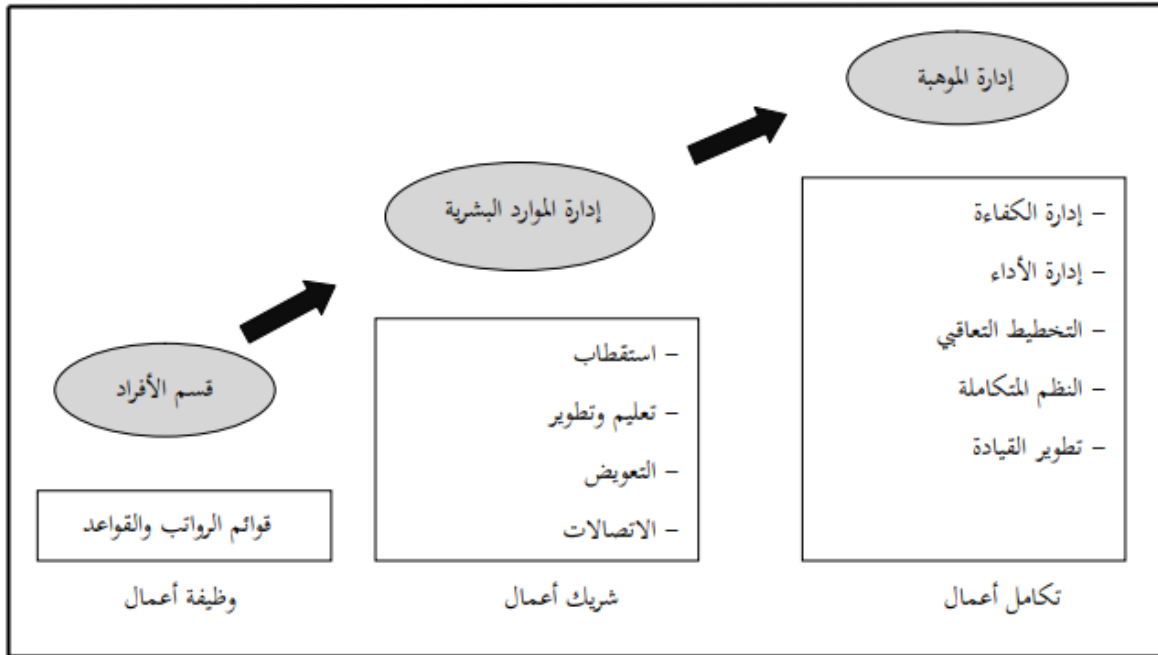
---

1 Mckisg هي مؤسسة رائدة في مجال استشارات الاعمال .

<sup>2</sup> Sophie benoist, Emmanuelle deviod, Camille reinsard demazeau olition toress , memoire expertise : le management des talents : enjeu stratigiqie ou simple evolution versculaire RH , dauphim university , Paris 2011 , p11

دولار إضافية لإتمام برامج الحفاظ على العقول الموهوبة المهاجرة، كذلك بادرت ألمانيا إلى تنفيذ برامج تحفيزية تساهم في احتضان المواهب الفريدة التي تمتلكها، خاصة علماء الفيزياء والكمبيوتر<sup>1</sup>

### الشكل (1/2) تطور مفهوم إدارة المواهب البشرية



**المصدر :** حفيظ حولة ، أثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للجزائر للهاتف النقال موبيليس ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019 ، ص.15.

### المطلب الثاني : تعريف إدارة المواهب

أجريت العديد من الدراسات على عدة مؤسسات، خاصة في الدول المتقدمة في الشركات الكبيرة والضخمة، التي كانت سباقة لتبني هذا المفهوم الجديد للإدارة، إدارة المواهب هي تطوير لإدارة الكفاءات التي تهتم ب" تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات العنصر البشري في المؤسسة

<sup>1</sup> مرفت صالح ناصف ، أمل محسوب زناتي ، إدارة المواهب ، مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لاجراء هيئة التدريس بالجامعة المصرية ، مجلة ، دراسات في التعليم الجامعي ، عدد 19 ، ديسمبر 2008 ، ص391 .

بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمؤسسة، والتحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات البشرية، أي الانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءاتهم وتقويتها، بالتركيز على الكفاءات الضمنية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز"<sup>1</sup>.

- إن إدارة المواهب هي تطوير لإدارة الكفاءات، وتمت صياغتها في هذا الاسم من أجل الالتفات أكثر للأفراد المتميزين **les personnes clés** داخل المؤسسة، وإدخال نظريات وأنظمة تحفيزية جديدة، يمكن من خلالها تفعيل كفاءاتهم ومواهبهم بشكل أفضل.

#### وفيما يلي بعض التعريفات لإدارة المواهب:

" تشير إدارة المواهب إلى عملية توظيف وتقييم وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية الهامة، المتمثلة في المواهب بالمنظمة، لذا فالعديد من المنظمات تناضل من أجل الحفاظ على مواهبها في إطار إستراتيجية قوية ومتماسكة".

- " إدارة الموهبة هي عملية تطوير ودمج العاملين الجدد وتنمية العاملين الحاليين والاحتفاظ بهم، وفي الوقت نفسه اجتذاب أفراد من ذوي المهارات العالية للعمل بالمنظمة واستثمار الوقت لتحقيق أفضل النتائج".

- " إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 12 .

- " إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات والمؤهلات التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية<sup>1</sup>.

- العبادي 2010 "هي دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام".

- بيتانار 2004 Bitanar " هي واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي لها دورا استراتيجيا كبيرا في المنظمات".

ويكينس 2006 Waynix " هي عملية التأكد بأن المنظمة تمتلك الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة".

سنيل 2007 Snil " هي مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التي توفر فائدة لأي منظمة".

- أوران وسامويل 2007 Oran et Samoil " هي سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة في تحديد المواهب واستقطابها ونشرها وتطويرها<sup>2</sup>.

- "تقوم إدارة المواهب على فرضية مبدؤها أن داخل كل فرد إمكانات يجب تحريرها، وإيجاد كفاءات متميزة تمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة<sup>3</sup>.

---

1 المرجع نفسه ، ص 13 .

2 المرجع نفسه سابق ، ص 13 .

3 المرجع نفسه ، ص 14 .

من خلال كل هذه التعريفات نستخلص أن إدارة المواهب تقوم على مبدأ أن داخل كل فرد موهبة كاملة يمكن اكتشافها وتحريها، وهي تقوم على أربع استراتيجيات أساسية وهي: استقطاب المواهب، توظيف المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.

### المطلب الثالث : أهمية إدارة المواهب

بعد الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي المستمر الذي يعرفه العالم المعاصر، أصبحت معظم الوظائف تتطلب قدرا مهما من التأهيل والتدريب لإنجازها، والتكنولوجيا أصبحت تتطور باستمرار خاصة وأن معظم هذه التطويرات تهدف إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والخدمات، لذلك لابد من التدريب السريع والمستمر للاستجابة لهذه التطورات، وكل هذا يحتاج إلى أفراد ماهرين، يتمتعون بمرونة عالية وبقدرة فائقة على التعلم والاستيعاب.

كذلك من المهام التي تتطلب خبرة عالية في فنون الاتصال كالمدرسين وعمال الصحة والمشرفين والمدراء، الذين عليهم التعامل مع مئات العقليات والثقافات، وهذا النوع من الوظائف يتطلب أفراد يتمتعون بمهارات اتصال متطورة وقدرة عالية على التحكم بالذات وإدارة الانفعالات وضبط ردود الفعل والمواقف الحرجة وهم أفراد لا يمكن تأمينهم بسهولة.<sup>1</sup>

---

1 المرجع نفسه ، ص 14 .

لقد أشار جيرى دافيس Gerry Davies في عرض تقييمي أجراه في 2011 في بريطانيا إلى انخفاض في عدد المواهب المؤهلة لشغل المناصب المطلوبة بحيث وصل إلى % 20 والإدارة العامة إلى %47 إلا أنه تبقى مناصب حساسة تتطلب أفراد موهوبين ومؤهلين لشغلها. تعتبر اهم الاصول التي تقوم عليها الشركات فهي تمكن الشركة من الاستفادة من الموظفين الموهوبين ، وتساعد إدارة المواهب على فهم دورة حياة الموظف ومدى موهبته في العمل كما ان ادارة المواهب فعالة جدا في تحسين الاداء العام في الشركة وفيما يأتي أهمية إدارة المواهب في المؤسسات :<sup>1</sup>

- تساعد الشركات على تحسين الاداء؛
- يعد العمل مع موظفين كبار متخصصين وموهوبين من أسى طرق الوصول الى أي هدف في الشركة وتكون إدارة مواهب أكثر فعالية وتأثيرا في الشركة عندما تجتمع بين ثلاثة مكونات رئيسية؛
- التخصص السريع للمواهب؛
- تجربة التوظيف الايجابية؛
- فريق الموارد البشرية الاستراتيجي.
- تسمح لإدارة الشركات بالبقاء في المنافسة: إن ادارة المواهب مهمة للشركة بقدر أهميتها للموظفين ، حيث أن تعيين موظفين موهوبين يسعون للابتكار والتطوير في الشركة يؤثر بشكل

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 14.

ايجابي على الشركة ، وبالتالي تصبح أكثر قوة واستعداداً لمواجهة التغييرات والمخاطر بالإضافة الى جعلها ذات منافسة قوية مع الشركات الاخرى؛

- تقود الى الابتكار: تسعى ادارة المواهب الى جعل الموظفين أكثر ابتكاراً وقدرة على ايجاد طرق لتسخير قدرات الادوات الجديدة وحل المشكلات والخروج بأفكار أصلية للنهوض بقوة الشركة، وذلك كون التكنولوجيا والتقنيات الحديثة تلعب دوراً هاماً في ضرب الصناعة؛

- تساعد على تشكيل فرق منتجة: يعد فريق العمل في الشركة من اهم الاساسات التي تعود بالقوة للشركة ، ووجود مجموعة من الموظفين الموهوبين والمبدعين في الشركة يعني أن استراتيجية إدارة المواهب ستسمح بتشكيل فرق أكثر انتاجية؛

- تقلل نسبة انتقال الموظفين؛

- تساعد إدارة المواهب في الحفاظ على دفع موظفي الشركات وتحفيزهم لخلق المزيد من الاسباب التي تضمن بقائهم في الشركة والقيام بمهامهم دون تردد او الخوف من طلب الانتقال؛

- تؤدي الى علامة تجارية قوية لصاحب العمل؛

- تصنيف إدارة المواهب للشركة واعطاء علامة تجارية لصاحبها وبيان قوتها بين الشركات الاخرى؛ يساعد على جذب أفضل المرشحين للتعيينات المستقبلية؛

- تحفيز الآخرين على النمو.

- تساعد ادارة المواهب الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم أمام اصدقائهم في العمل ويعد وجود موهبة مهمة في فريق الشركة سيحفز الموظفين الآخرين في ذلك لإثبات كفاءته<sup>1</sup> .
- زيادة الانتاجية .
- الاختيار المناسب للعاملين للعمل في المؤسسات .
- تطوير الرأس المال البشري وزيادة المهارات .
- تحديد المواهب الضرورية المستقبلية .
- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية ذات أهمية استراتيجية .
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب واستكشاف المواهب الكامنة .
- اختيار القادة المناسبين .
- ربط استراتيجية الشركة مع كمية ونوعية القيادة المطلوبة لتنفيذها .
- الاسراع في تطور المواهب ذات الامكانيات العالية وتحسين جودة القيادة التنفيذية<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع : الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية

إدارة المواهب هي مجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية ووظائفه ونشاطاته أو مجالات اختصاصه، مثل التعيين، الاختيار، والتطوير والمسار الوظيفي، وإن إدارة الموهبة

1 (تاريخ الرؤية 2022/05/27)الطرمان أخر تحديث 10 افريل 2022 http : mawdo3.com

2 سهير قوادرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في ادارة المواهب بمركز البحث العلمي بالجزائر بالجزائر ، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي ) ، بسكرة ، ص9-10 .

بالنسبة لهم تتطلب ما تؤديه الموارد البشرية، ولكن بشكل أسرع أو عبر أقسام المنظمة بدلاً من أن تكون ضمن قسم واحد أو وظيفة واحدة.

ومن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية. وهناك تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ، ومسارات تخطيط التعاقب الوظيفي، أهم فرق هو الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التي تعتبر تكتيكية فقط وإدارة المواهب التي تعتبر الاستراتيجية، فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي<sup>1</sup>.

وأوضح **Chesse** الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، وقال أن إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة المواهب فقط ولا إدارة المواهب هي إدارة الموارد البشرية وحسب، بل إن إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات، بينما إدارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة.

وتركز إدارة الموارد البشرية أكثر على تطوير العاملين وبدون إدارة الأداء فهي مجرد تعويضات ومكافآت وعقوبات. والتعلم يركز أكثر على تطوير الأداء وتحديد العمليات، ولكن هذه العمليات غير موحدة ولا يتم تنفيذها بشكل ثابت. ولذلك إن العلاقة لا يمكن فهمها بشكل كامل، ولا يمكن

---

1 العنزى سعد ، صالح أحمد ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ، دار البارزوري العلمية ، عمان ، 2009 .

للمدراء أن يميزوها وهي غير واضحة للعاملين ولا يوجد معنى أو مفهوم حقيقي للمزج بين القدرات والمهارات بشكل استراتيجي<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس : مميزات قائد ( مدير ) المواهب

يظن بعض المديرين أن إدارة الموظفين الموهوبين أسهل من إدارة الموظفين العاديين، والصحيح أن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين بنسبة لا تقل عن (75%) وقد تصل أحيانا إلى ( 300%) أي ثلاثة أضعاف. وبلا شك فإن إدارة الموهوبين أصعب من إدارة العاديين، وذلك يرجع إلى الحالة النفسية والعصبية للموهوب التي تكون أكثر اهتزازاً وتقلباً من الموظف العادي، فالمبتكرون أقل استقراراً من الناحية النفسية من أقرانهم العاديين، فهم يحتاجون مزيداً من الاهتمام والاعتناء. فإن لم يكن المدير كفوياً وقائداً ناجحاً ولم تكن متطلبات العمل في المنظمة تستدعي وجود موظفين موهوبين ولم تكن بيئة العمل بحاجة للموهوبين، فمن الأفضل الاعتماد على العاديين<sup>2</sup>.

كما يرجع إلى طبيعة المهام التي تسند إلى الموظفين الموهوبين، فغالبا ما تكون أهم وأكثر وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين. فكثيراً ما يكون الموهوب مسئولاً عن عدد كبير من المهام التي يعهد بها إليه رؤسائه من كافة الأقسام. لأن كل الرؤساء يريدون إنجاز

---

1 عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام ، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من كلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة ، 2003 ، ص30 .

2 عرفة رشا ، إدارة المواهب ، الاستثمار الامثل للثروة البشرية ، المجلة الاقتصادية الالكترونية ، العدد 15 ، 2010

الجزء الذي يخصهم من المهمة بشكل جيد، ولا يتقون سوى في الموظف الموهوب الذي يمكن الاعتماد عليه، وهو ما يجعل متابعة المدير للموظف أكثر صعوبة وتعقيداً.

لذلك يجب أن يتميز مدير الموهوبين بخصائص معينة، ومن أهم هذه الخصائص:<sup>1</sup>

**1-الثقافة:** فالمواهب ثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب، ويشترك قادة المواهب في تبني مبدأ واحد يقول بأن: "الفارق بين النجاح والفشل يكمن في الأسلوب الذي تختاره للمضي في حياتك"، كما يؤمنون بأن المعرفة والقدرات أهم من السلطة والنفوذ.

**2- الاختيار والتعيين:** فالاختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفون الذين تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات، ويقوم هذا الاختيار على مبدأ التفاهم والتحاور بين القادة وأعضاء فريق العمل حتى يؤمن كل منهم بقدراته، وأن المكان الذي يعمل به هو المكان المناسب ومن ثم يقوى لديهم دافع النجاح.

**3- التدريب:** الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة، لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن المواهب لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة القائد، الذي يسارع في تدريب الموظفين الموهوبين، للعمل على صقل المواهب بالخبرة والممارسة، في ضوء التخطيط والتقييم، ويحتاج القائد في ذلك لمعرفة جيدة بطبيعة عمل المؤسسة، وتحديد ما يرغبه من الشخص المتدرب، في ظل نظام من التقييم الموضوعي والدقيق.

---

1 المرجع نفسه ، ص81 .

**4- الاتصال:** إدارة الموهوبين تحتاج من القادة التمتع بخبرة الاتصال، وتوصيل الرسائل بفعالية، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية، حتى في حالات الفوضى.

**5- المسؤولية:** إدارة المواهب تحتم على المسؤولين تولي مهام تقييم أداء الموظفين بنوع من المسؤولية استناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقتلان المواهب ويثيران جواً من الضغائن لا يساعد على الإنجاز والإبداع.

**6- الذكاء العاطفي:** فالمواهب النابعة من الذكاء دائمة الحاجة إلى التنمية والتنشيط، وفي إدارة المواهب يجب أن يكون القائد متمتعاً بالذكاء، ومن ثم لديه مرونة في التعامل مع الموهوبين في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير.

**7- إدارة الصراع:** لا تكاد تخلو المؤسسات من الصراع، والموهوبون هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فموهبتهم تهدد الأشخاص المتقاعسين، والصراع يحتاج إلى الحكمة في الإدارة والاستماع المتكافئ لجميع الأطراف، وحسن إدارة الحوار في ضوء السعي الدائم للتوصل إلى اتفاق عادل، يرضي جميع الأطراف، ويفيد مصلحة العمل.

**8- التخطيط:** فالإدارة تحتاج للمزيد من التنظيم والتخطيط، من خلال عدد من السياسات والاستراتيجيات واضحة المعالم. سواء بالنسبة للقائد أو أعضاء فريق العمل، وخارطة المواهب

هي أحد طرق حل المشكلات، وتتضمن هذه الخارطة التعريف برسالة المؤسسة في ضوء  
الإمكانات الحالية والتوقعات المستقبلية.

### المطلب السادس: نماذج ادارة المواهب

يعتبر اللجوء إلى للعقل البشري الخارق أو العباقرة أو الموهوبين، من أفضل الحلول وأهم  
المدخل الاستراتيجية التي توفر للمؤسسة الأفكار الإبداعية المتجددة، كلما ظهر جيل جديد من  
المنتجات، والتي تضمن للمؤسسة البقاء والتطور المستمر.

وقد ظهر مؤخرًا تحول كبير في تكاليف الإنتاج، فقد بدأت تخرج عن إطارها التقليدي، لتتبلور في  
قالب جديد ينادي برفع تكاليف التصميم لأعلى مستوياته، فحسب بينوفالونسيان

**Pinot Valencien** فإن تكاليف التصميم أصبحت تمثل % 70 في المؤسسات الذكية، و %  
30 الأخرى تصرف على ما تبقى من تكاليف الإنتاج . لذلك أصبح على هذا فإن التوجه لرفع  
تكاليف التصميم من أبرز المنافذ التي تلجأ إليها المؤسسات المعرضة لتيارات المنافسة، سواء  
فيما يخص تصميم المنتج أو شكله أو غلافه أو تصميم طرق الترويج والإشهار والتسويق وكذلك  
بالنسبة للمنتجات الخدمية، فالتصميم دوره الفعال في جلب الزبائن، وإغرائهم بتقديم خدمات خارجة  
عن المؤلف .<sup>1</sup>

---

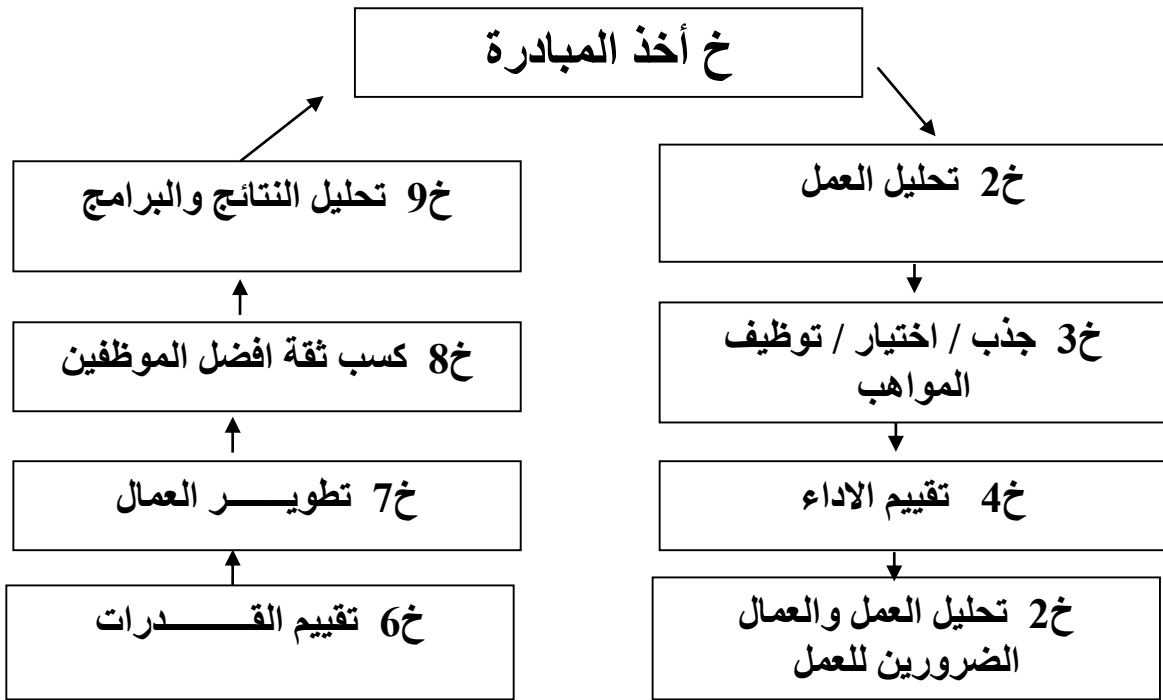
<sup>1</sup> William meg, rotuell,PHD.HR, gestion des talent : presentation the Pennsylvania state university park  
.PA dale conegieet associates .INC.p2 .

وقد صممت مجموعة من النماذج لإدارة المواهب البشرية من أجل هذا الغرض، حيث نذكر

في الآتي ثلاث نماذج مهمة منها: نموذج روتويل Rotwell

ويمكن شرحه من خلال الخطوات المبينة في الشكل التالي:

الشكل: (2/2) نموذج روتويل Rotwell



**المصدر:** صبيان ايمان ، إدارة المواهب ، آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية ، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الموارد البشري ، جامعة أويكر بلقايد ، تلمسان ، 2019 ، ص122.

وتتم كما يلي: <sup>1</sup>

**الخطوة الأولى: أخذ المبادرة:** ويتم فيها : توضيح أهمية برنامج إدارة المواهب :

- تقديم النتائج المتوقعة بعد تطبيق برنامج إدارة المواهب وشرح ما هو مطلوب من كل فرد في المؤسسة.

- التأكد من أن جميع أفراد المؤسسة موافقون على المشاركة في تطبيق هذا البرنامج، ومقتنعون بمدى أهميته.

- تقدير نتائج تقييمية متوقعة لكل مرحلة من مراحل تطبيق البرنامج، من أجل التأكد أنه يمشي في المسار الصحيح.

- تحسيس كل فرد داخل المؤسسة بمسؤوليته الفردية تجاه تحقيق الأهداف العامة للبرنامج؛

- تدريب كل موظف على تحمل مسؤوليات أكبر، وتزويده بالمعلومات والمهارات اللازمة التي تمكنه من تولي مناصب أرقى وأسمى.

- تطوير مهارات وقدرات كل فرد داخل المؤسسة .

- تدريب الموظفين على فنون التواصل مع الآخرين، وتحسيسهم بمدى أهمية وضرورة

تطوير مفهوم العلاقات الاجتماعية، من أجل نجاح برنامج إدارة المواهب .

---

<sup>1</sup> صبيان ايمان ، إدارة المواهب ، آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية ، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الموارد البشري ، جامعة أوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2019 ، ص122.

الخطوة الثانية: تحليل العمل والعمال الحاليين وتحديد مفهوم الموهبة: ويتم فيها :

- تحديد قيمة الأداء الفعلي الحالي الذي يقدمه كل موظف؛

- تحديد المواهب الكامنة داخل كل فرد في المؤسسة؛

- توصيف المتطلبات الفعلية لكل وظيفة في المؤسسة، في إطار ما يحتاجه برنامج إدارة المواهب،

وتقييم ما يقدمه الفرد من أداء فعلي، لتحديد الثغرات والفجوات التي تجب تغطيتها وهذا من أجل

تحقيق التوافق الفعال بين ما تتطلبه الوظيفة وما يقدمه الفرد.

- الاعتماد على نماذج الكفاءات في توصيف الوظائف والموظفين بالاعتماد على المهارات

والقدرات والخبرات للموظفين، والمواصفات الداخلية والشخصية التي تتطلبها الوظيفة والتي

يتصف بها الأفراد ويمكن تحديده بالاستعانة بخبراء نفسانيين واجتماعيين وإداريين للوصول إلى

النتائج المطلوبة.

- وضع معايير دقيقة لمختلف أنواع المواهب.

- التفريق بين الموظفين ذوي القدرات العالية les hipos وذوي الأداء العالي les hipers

وذوي الخبرة العالية في أداء عمل محدد في المؤسسة حيث لا يمكن جمعهم في مصطلح موهوبين،

بل يجب وضع كل فرد في مكانه المناسب بطريقة ذكية وبالشكل الذي يحقق الأداء المتوقع.

- البرامج التقليدية لإدارة المواهب تركز جهودها على تكوين الموظفين وتزويدهم بالكفاءات

اللازمة لتولي مناصب أسمى.

**الخطوة الثالثة: توظيف وتحديد المواهب ويتم فيها:** تحديد المواهب الذين تمتلكها المؤسسة،

وتطويرهم وتدريبهم على تحمل مسؤوليات أكبر بعد تولي مناصب سامية في المستقبل.<sup>1</sup>

- تحديد المواهب التي تفتقر لها المؤسسة، والعمل على استقطابها وتوظيفها وتطويرها واستثمارها في تحقيق أهداف برنامج إدارة المواهب.

- استخدام طرق ذكية ومتطورة للتعرف على المرشح الأنسب من بين جميع المتقدمين للوظائف، ويعتمد في ذلك على اختبارات متطورة جدا يصممها خبراء متخصصون ذو معرفة واسعة في هذا المجال.

**الخطوة الرابعة: تقييم الأداء:** حيث يقوم برنامج إدارة المواهب بوضع معايير جديدة لتقييم أداء

الموظفين، وتحديد الأفراد المؤهلين للترقية على عكس البرامج التقليدية التي تمنح ترقية لذوي الأداء المرتفع، حيث ما جاء به برنامج إدارة المواهب وما توصلت اليه الدراسات والبحوث الحديثة إلى نتيجة مهمة جدا، أنه ليس كل ذوي الأداء العالي في مناصبهم الحالية قادرون على تقديم نفس الأداء في مناصبهم المستقبلية بعد الترقية، لذلك فالبرنامج الجديد يضع معايير أخرى كالمواصفات السلوكية والأخلاقية والنفسية والشخصية بالإضافة إلى مستوى الأداء، من أجل تحديد من هم مؤهلون حقا للترقية.

**الخطوة الخامسة: تحليل العمل والعمال اللازمين للمستقبل:** إن نموذج الكفاءات يعمل على

تحديد الكفاءات الحالية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما يعمل نموذج إدارة المواهب على

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 122.

تحديد الكفاءات الحالية، والتنبؤ بالكفاءات المستقبلية اللازمة لتحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية

للمؤسسة.<sup>1</sup>

**الخطوة السادسة: تقييم القدرات:** كما ذكر في الخطوة الرابعة، فإن تحديد المرشح الأفضل للترقية، لا يكون على أساس تقييم الأداء فقط ويل هناك مجموعة معايير يجب أخذها في الاعتبار، كتقييم القدرات الذي يعتبر خطوة مهمة جدا في برنامج إدارة المواهب حيث يجب تقييم قدرات الفرد بناء على مزيج متكامل من الأسس، انطلاقا من رأي الزملاء والمشرفين، بالإضافة إلى إخضاعه لمجموعة من الاختبارات النفسية والسلوكية والأخلاقية، وتتولى مسؤولية هذه الاختبارات مراكز خاصة وخبراء متخصصون، للوصول إلى معرفة قدرات الفرد الحقيقية الظاهرة والكامنة بدقة، وهذا من أجل توظيفه في المنصب الذي يتناسب بدقة مع قدراته.

**الخطوة السابعة: التكوين والتأهيل:** الهدف الرئيسي من الخطوة السابعة هو تطوير برامج فردية وجماعية، لتكوين الموظفين وتأهيلهم، لتولي مناصب سامية في المستقبل، حيث تعمل برامج التكوين والتأهيل على سد الثغرات التي تكون سببا في ظهور فوارق بين الأداء الحقيقي والمطلوب، فالموظف الذي يعجز عن تقديم الأداء المطلوب في وظيفته الحالية هو غير مرشح لنيل منصب أعلى في المستقبل، لذلك تعمل هذه البرامج على تزويد الموظفين بالمعلومات والتدريبات والكفاءات والسلوكيات التي يحتاجونها لإنجاز وظائفهم الحالية. ومن المهم جدا تواجد برامج التطوير في

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 123.

إدارة المواهب، وهي برامج استراتيجية تستخدم لتزويد الموظفين بمعارف وكفاءات ضرورية، تؤهلهم لتولي مناصب أعلى في المستقبل.<sup>1</sup>

**الخطوة الثامنة: كسب ولاء أحسن الموظفين:** تستثمر الاستراتيجيات الذكية أموالاً طائلة في جلب واستقطاب وتوظيف المواهب النادرة، التي تحقق لمؤسساتها التميز، لكن من المهم جداً وضع استراتيجيات تعمل على الاحتفاظ بهذه المواهب، وكسب ولائهم وإخلاصهم لأهدافها، ولا تعد أنظمة التحفيز المادية شيئاً أمام تلك المعنوية، فقد أشارت أهم البحوث التي أجريت في هذا المجال إلى أن الأساليب التي يتعامل بها المسؤولون مع الموظفين، كطرق التواصل والحوار وكيفية توجيه الأوامر، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية كالاعتراف والتقدير وروح الفريق، هي التي تحدد ما إذا الموظف سيبقى أم سيتترك العمل. لكن إن قرر الترتك أو الاستقالة، فإن السبب الظاهر الذي سيقدمه للمسؤولين، هو توفر فرص عمل بأجور أحسن، لذلك نجد أصحاب العمل يتهافتون على جذب المواهب والكفاءات النادرة، عن طريق حوافز مادية مغرية جداً، ثم يخسرونهم بعد ذلك، بسبب إهمالهم للسبب الحقيقي الذي يبقي عليهم في مؤسساتهم، وعلى هذا فإن برامج إدارة المواهب المتطورة، تعمل دائماً على الاستخبار ومعرفة من الموظفين بشكل دوري عن ما يسرهم وما يزعجهم، وما يتمنونه في وظائفهم وفي محيطهم الوظيفي وغير الوظيفي، ويتم هذا عن طريق استمارات وحوارات، وغيرها من الطرق التي يصممها خبراء متخصصون في هذا المجال، وبعد

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 124.

ذلك تعمل هذه البرامج على سد الثغرات، وتحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد في المؤسسة، وبالتالي

تحقيق الولاء الوظيفي.<sup>1</sup>

**الخطوة التاسعة: تقييم نتائج البرنامج:**

تحاول المؤسسة في هذه الخطوة معرفة العائد الحقيقي من الاستثمار في إدارة المواهب.

فالهدف الرئيسي من الاستثمار في إدارة المواهب هو النجاح في التعاقب الوظيفي، بمعنى الاستعداد التام لتعويض أي منصب وظيفي مهما كانت أهميته في حالة الفقدان المفاجئ أو اللا متوقع لصاحبه، لأن تعويض المناصب الشاغرة يأخذ وقتا معتبرا، ومصاريف مهمة لتدريب وتأهيل الموظف الجديد لذلك فإدارة المواهب تعمل على تكوين الموظفين لإنجاز مهامهم الحالية وفي نفس الوقت تطويرهم لتولي مهام أعلى في الظروف المستقبلية المفاجئة أو المتوقعة، وبالتالي فهو يوفر على المؤسسة تكاليف التعاقب الوظيفي، وعلى هذا فان تقييم مدى نجاح برنامج إدارة المواهب في المؤسسة، يكون على أساس تقييم مدى استعداده لتعويض المناصب الشاغرة، والسرعة والكفاءة التي يمكن لأفرادها استلام مهام أعلى في أوقات مفاجئة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 125.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 126.

## ثانيا : نموذج ميرالي لإدارة المواهب

لقد صمم ميرالي نموذجا وضح فيه تطور مفهوم الإدارة بداية بمرحلة الإدارة بالمؤهلات مرورا بمرحلة الإدارة بالكفاءات وأخيرا مرحلة الإدارة بالمواهب، حيث يمكن توضيح ذلك بالتفصيل في النموذج الموضح في الجدول التالي :

### الجدول (1/2) : نموذج ميرالي لإدارة المواهب 2007

الإدارة بالمواهب	الإدارة بالكفاءات	الإدارة بالمؤهلات	المحيط
غير واضح	محفوف بالمخاطر	مستقر	المحيط
التميز	التكيف	النمو	الاستراتيجية
تتمية الموارد النادرة	المرونة الوظيفية	الاستخدام الرشيد لوقت العمل	اتجاه إدارة الموارد البشرية
السوق الخارجي	السوق الداخلي	التسلسل الهرمي	مبادئ توزيع الوظائف
المركز	الوظيفة	المنصب	طبيعة الوظيفة
الثقة بالمؤسسة (الرقابة الذاتية)	التحفيز	القيادة الصارمة	طبيعة التأثير في العمال
المدرّب (المرشد)	المدير	القائد	طبيعة القيادة
الاستكشاف (الاختيار)	الإدارة بالمعلومات	الإدارة العلمية	طريقة العمل
فريق العمل	تحريك الدوافع	العمل	الثقافة التنظيمية
الاستعداد التميز	الدافعية	الجهد العضلي أو الفكري الفعالية ثابت	مصادر تحسين الأداء معايير التقني نظام الأجر
حجم العمل + نسبة تقاسم المخاطر والنتائج الإستمتاع بالعمل	متغير حسب جودة الاداء )	الأمن الوظيفي التأجير حسب ساعات العمل	المصادر الرئيسية لتحقيق الرضا الوظيفي
الإشراك في إنهاء مهمة معينة في أجل محددة المسؤولية اتجاه أهداف الشركة	الإعتراف بالإنجاز المتميز (شراء خدمة الموظف) الموظف مسؤول عن عمله وعن المؤسسة	الموظف مسؤول عن العمل الخاص به فقط	طبيعة أجور الموظفين

المصدر: صبيان ايمان ، إدارة المواهب ، آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية ، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشري ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2019 ، ص 70 .

ويبدو من خلال هذا النموذج الغني الذي أثرى نظرية الإدارة بالمواهب، أننا أمام مقارنة دقيقة وهادفة لأهم ثلاث أنواع من نماذج إدارة الموارد البشرية، التي اتبعتها المؤسسات عبر مختلف المراحل الزمنية، انطلاقاً من نموذج الإدارة بالمؤهلات المعرفية والعلمية أو الإدارة التaylorية، والتي كانت تتمحور حول أسس محددة وواضحة، كنظم الاستقطاب، التي كانت تتركز على دراسة المؤهلات العلمية والسلوكية والخبرة المهنية التي يمتلكها المرشح، ومبدأ التسلسل الهرمي، الذي يحدد بوضوح منصب كل موظف، والمستوى الوظيفي الذي ينتمي إليه، فالمستويات العليا تستلزم باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، والمستويات الدنيا تستلزم بالتنفيذ دون أي اعتراض، كذلك نظام الأجور الذي كان يحدّد على أساس المناصب الوظيفية وكل ما يتعلق بذلك المنصب من التأهيل والمسؤولية والجهد الذي يتطلبه ذلك المنصب، وساعات العمل وسنوات العمل. وكذلك مبدأ التخصص الوظيفي، بمعنى أن كل موظف يتخصص في انجاز مهمة معينة طوال حياته المهنية. كما أن هذا النموذج كان يركز على مبدأ جد عقلائي وصارم، وهو الاستغلال الكامل لجميع الطاقات الجسدية والفكرية المتوفرة لكل موظف، من أجل الحصول على أقصى منفعة ممكنة، في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة.<sup>1</sup>

باختصار فإن نموذج الإدارة العلمية كان هدفه الوحيد هو تحقيق أهداف المؤسسة، دون مراعاة المشاكل والصعوبات التي تعترض كل موظف، أو الأهداف الشخصية التي يسعى

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 22-29.

لتحقيقها. وقد حقق هذا النموذج عوائد مالية مغرية للمؤسسات آنذاك، لأنها كانت تنشط داخل محيط اقتصادي يسوده الوضوح والاستقرار، وضعف حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. ثم بعده ظهور نموذج جديد وهو نموذج الإدارة بالكفاءات، وقد حدد ميرالي Mirallés بدقة أوجه الاختلاف الحساسة بينه وبين النموذج السابق حيث أن هذا النموذج يركز على مبادئ أكثر مرونة وتكيف مع حاجات وأهداف الموظفين، فقد تغيرت الثقافة التنظيمية للمؤسسات من إدارة علمية عقلانية إلى إدارة عملية مرنة، مبنية على أساس توحيد الأهداف وتحريك الدوافع، بتفعيل نظم الحوافز المادية والمعنوية من خلال الاعتراف والتقدير للإنجاز المتميز، الدخول على أساس جودة العمل، إشراك الموظفين في الوظائف العليا كحل للمشاكل وتخطيط الاستراتيجيات، التنازل عن إسم القائد وعن تعاليم القيادة الصارمة، وبث روح التآلف والانسجام بين أفراد فريق العمل ومديرهم، وكذلك زرع ثقافة الرقابة الذاتية داخل كل موظف وتحسيسه بالمسؤولية اتجاه أهداف المؤسسة... الخ، وقد أثرى هذا النموذج الإدارة بالمؤهلات، واستطاع القضاء على مجموعة كبيرة من المشاكل التي كانت تواجهها إدارة الأفراد، والتي تغير إسمها إلى إدارة الموارد البشرية، باعتبار الفرد موردا مهما بالنسبة للمؤسسة، وليس فردا منتجا فيها فقط.<sup>1</sup>

ثم ارتقى ميرالي Mirallés إلى مبادئ الإدارة بالموهبة، التي أظهر فيها مجموعة من التفاصيل المهمة والذكية التي توضح بدقة الفروق الهامة الواجب معرفتها في إدارة المواهب، فهذه الأخيرة تختلف عن إدارة الكفاءات بأنها تتزامن مع محيط اقتصادي يتسم بعدم الوضوح،

---

<sup>1</sup> المرجع، ص 22-29.

فالمؤسسات لم تعد تستطيع تقدير المخاطر أو الفرص التي تتحداها في المستقبل القريب والبعيد على حد سواء، لأن معدلات الابتكار والإبداعات الفنية ترتفع بشكل مطرد ومثير للخوف، فالمؤسسة أصبحت معرضة للانهايار في كل لحظة أمام أي ظرف تنافسي شديد لا تستطيع مواجهته، لذلك جاءت إدارة المواهب لتعمل على زرع ثقافة الاستعداد لمواجهة كل المستجدات التي تشكل تهديدا يستوجب رده، أو فرصة يجب اغتنامها، بالإضافة إلى زرع ثقافة المرونة والتكيف مع جميع المتغيرات الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

**ثالثا: نموذج سيسيل ديجو Cécile Dejoux وموريس تيفان Thévanent Maurice**

### **لإدارة المواهب 2012**

النموذج التالي يبين المقومات الأساسية لكل مراحل تطور نموذج إدارة الموارد البشرية من

نموذج تايلور مرورا بنموذج التكيف ثم نموذج الكفاءات وأخيرا نموذج المواهب: <sup>2</sup>

---

1 المرجع نفسه ص 22-29.

<sup>2</sup> Cécile dejoux .maurice thévenent .talent management .deinod .paris .2012.p102 .

جدول (2/2) تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية باتجاه إدارة المواهب:

نموذج المواهب	نموذج الكفاءات	نموذج التكيف	نموذج تابلور	
بعد 2000	2000-1990	1990-1970	1970-1870	
تعزيز المهارات النادرة	التكيف والاقتراح	تعدد المهام	تفعل كل شيء بنفسك (التخصص)	المبادئ
شامل	خلوي(خلية)	مصفوفة	هرمي	المؤسسات
المواهب-تكاملي الأعمال-	الموارد البشرية شركاء في الارباح	إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
التحرك الإرادي	تقاطع الوظائف	تراكم التخصصات	ترقيات هرمية	الوظائف
الإدارة الذاتية بدعم من صاحب العمل	قادة متعددين	الانتقل بدعم من صاحب العمل	الأوامر من طرف صاحب العمل	
-تخطيط التعاقب الوظيفي - التدريب على تولي مناصب قيادية	-تطوير المهارات -المقارنة السنوية -تقييم التخطيط	-تسيير العمال -التوظيف -التدريب	تصنيف الأجور	الأدوات
-التدريب -التوجيه -التحدي				

المصدر صبيان ايمان ، إدارة المواهب ، آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية ، دراسة حالة مجموعة من

المؤسسات الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الموارد البشري ، جامعة أوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2019 ، ص130 .

## المبحث الثاني: واقع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية

قبل أن نقوم بالاطلاع على هذا الواقع يجب ان نتطرق الى أهم القوانين التي تتبعها الجزائر في تسيير المؤسسات الجزائرية.

### المطلب الاول: النصوص القانونية التي تنظم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

في هذا المطلب عرض مختصر النصوص القانونية في الجزائر، والتي تعنى بتنظيم وضبط إدارة الموارد البشرية والمواهب البشرية. حيث تقوم الدولة بتحسين وتعديل النصوص القانونية باستمرار، وهذا حسب متطلبات الاقتصاد الوطني ومنها النصوص الخاصة بالوظائف العمومية، والنصوص الخاصة بعلاقات العمل في القطاع العام والخاص، وفي الآتي عرض لهذه القوانين، حيث ستؤثر هذه القوانين بشكل كبير على تطبيق برامج إدارة المواهب واستراتيجياتها، لأنها تعد الأرضية وأحد عناصر البنية التحتية لنجاح تطبيقها.

### الجدول(2-3) النصوص القانونية التي تنظم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:

القطاع الخاص(القانون رقم-90 11المؤرخ في26رمضان1410الموافق ل21أفريل1990 المتعلق بعلاقات العمل)168	القطاع العمومي(أمر03-06 المؤرخ في19جمادى الثانية1427الموافق ل15يوليو2006المتعلق بالوظيفة العمومية)167	وظائف إدارة الموارد البشرية وبرامجها
		التخطيط الإستراتيجي متوسط وطويل مدى

<p>تتص المادة 06 على الحماية من التمييز لشغل منصب عمل، غير المنصب القائم على أهليتهم واستحقاقهم، والمادة 08 تقر بحقوق العمال وواجباتهم بعقد كتابي أو غير كتابي والمادة 11 على عدم تحديد مدة العمل في العقد، والمادة 10 على إمكانية إثبات عقد العمل غير المكتوب بأي وسيلة توفرت (الشهود...)، والمادة 17 على عدم التمييز بين العمال في الشغل والأجر، وظروف العمل، بسبب السن أو الجنس، أو الوضعية الاجتماعية أو النسبية أو القرابة العائلية، أو القناعات السياسية، أو الإنتماء إلى نقابة أو عدم الإنتماء إليها، كما تنص المادة 18 على إجراء مدة تجريبية تتراوح من ست إلى اثنا عشر شهرا قبل إبرام عقد التوظيف، من أجل ضمان كفاءة وأهلية المترشح.</p>	<p>المادة (74...82): تتحدث هذه المواد عن مبدأ المساواة في التوظيف وشروط السن والمؤهلات والسلوك وطرق الالتحاق بالوظيفة (المسابقات، الاختبارات، المقابلات...)، ثم المواد (83...92) التي توضح مراحل الترسيم بالوظيفة (التربص، التعيين) للتربص للتأكد من توافق إمكانياته مع الوظيفة، ثم ترسيمه بعد سنة إذا ثبتت كفاءته وقدرته.</p>	<p>التوظيف</p>
--	--	----------------

<p>تنص المادة 87 على الأجر الوطني الأدنى المضمون وتبين طرق تحديده، وتنص المادة 05 على حق العامل في الضمان الاجتماعي والتقاعد، والمادة 06 على الدفع المنتظم للاجر المستحق، والخدمات الاجتماعية، والمادة 80 على حق العامل في أجر يتناسب مع نتائج العمل، والمادة 81 على التعويضات والعلاوات، وتحدد المواد من (90) (80)... كيفية تحديد الأجر والعلاوات والتعويضات.</p>	<p>تنص المادة 32 على حق الموظف في الراتب بعد أداء الخدمة، والمادة 33 على حقه في الضمان الاجتماعي والتقاعد وتنص المواد (114...126) على كيفية وشروط تحديد الرواتب والمنح والعلاوات و يحدد المرسوم التنفيذي 80-48 المؤرخ في 23/02/1980 نوعين من العلاوات: علاوة المردودية الفردية: حسب الوظيفة والأداء الجيد والالتقان، باستعمال ورقة التقييط. علاوة المردودية الجماعية: مكافأة المجهود الجماعي، و تدفع شهريا أو ثلثيا أوسداسيا</p>	<p>الأجر او الراتب</p>
<p>تنص المادة 06 على حق العامل في الترقية، والمادة 61 على الحق في الترقية حسب المناصب المتوفرة وتبعاً لأهلية العامل واستحقاقه.</p>	<p>يمنح الدستور حق كل موظف في الترقية إذا استحقها، وتحدد المواد (106...111) كيفية وشروط الترقية (الاقدمية، الاختبارات، التكوين...)</p>	<p>الترقية</p>
	<p>تنص المواد (112-113) أنه من حق الموظف الحصول على أوسمة شرفية ومكافآت مادية، عند قيامه بعمل شجاع مثبت قانوناً، أو بمجهودات استثنائية في تحسين أداء المؤسسة.</p>	<p>المكافآت الشرفية والأوسمة</p>

<p>تتص المادة 05 على حق العمال في الوقاية الصحية والأمن، وطب العمل والراحة والوقاية من نزاعات العمل وتسويتها، ومنع تسريح العامل إلا لسبب اضطراري يثبتته المستأجر قانونا وتحدد القوانين 69...73 شروط وأسباب التسريح (المخالفات، تقليص عدد العمال... الخ)</p>	<p>تتص المادة 37 على حق الموظفين في ممارسة أعمالهم في ظروف عمل، تضمن لهم الكرامة و الصحة والسلامة البدنية والمعنوية.</p>	<p>ظروف العمل</p>
<p>تتص المادة 06 على ضرورة احترام السلامة البدنية والمعنوية للعمال، والحفاظ على كرامتهم، والمادة 17 المذكورة سابقا التي تتص على عدم التمييز بين العمال.</p>	<p>تتص المادة 27 و 28 عن عدم التمييز بين الموظفين في المعاملات من طرف الرؤساء، مهما كان أصلهم أو حالتهم الشخصية أو الاجتماعية أو الانتماء إلى جمعية أو نقابة، وتتص المادة 30 أنه يجب على الدولة حماية الموظفين من أي سب أو شتم أو قذف، وفي حال تعرضهم لذلك من واجب الدولة تعويضهم عن الضرر المعنوي الحاصل، كما تضمن لهم المادة 37 الحق في ممارسة أعمالهم في ظروف عمل تضمن لهم الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية.</p>	<p>الإحترام والتقدير</p>
<p>تتص المادة 05 على حق العمال في إبداء رأيهم، والمطالبة بحقوقهم، واللجوء إلى الاضراب إن لم يتم الرد على مطالبهم.</p>	<p>تضمن المواد 26-35-36 للموظف الحق في التعبير عن رأيه بحرية، وحقه في الانضمام إلى النقابات، وحقه في الاضراب والمطالبة بحقوقه إن لم توفرها له المؤسسة بالشكل المطلوب.</p>	<p>الإضراب والحق في إبداء الرأي</p>

<p>تتص المادة 91 على حق العمال في تكوين الهيئة المستخدمة التي تطالب بحقوقهم وتدلي بأرائهم أمام الادارة في مكان عمل يحتوي على 20 عاملا فأكثر وتحدد المادة 94 صلاحيات الهيئة المستخدمة وحقوقها (الحق في الحصول على معلومات مهمة من صاحب العمل يطالب بها العمال، الحق في الكشف على أرباح الشركة وحساباتها بكل شفافية، الحق في مراقبة تنفيذ الأحكام المطبقة في ميدان الشغل والوقاية والأمن... الخ)، وكذلك من حق الهيئة إبداء الرأي قبل تنفيذ صاحب العمل للقرارات المتعلقة بالعمل (مخططات تنظيم العمل، التكوين، الترقية... الخ)</p>	<p>من حق الموظف أن تستشير الإدارة في المسائل التي تخص مساره المهني، عبر لجان إدارية ينتخبها الموظفون للمطالبة بحقوقهم، ولاستشارتهم وللتعبير عن رأيهم أمام الإدارة، وتبين المواد 62...73 طرق تشكيل اللجان وصلاحياتها.</p>	<p>الإشراك في القرارات الإدارية</p>
--	--	-------------------------------------

<p>تتص المادة33على حق العمال في يوم راحة كامل في الأسبوع، والمادة 34و35على أيام العيد والعطل وأيام الراحة القانونية، والمادة 41على عطلة سنوية لثلاثين يوما،والحق في ثلاث أيام بسبب حدث من الأحداث العائلية تحددها المادة 54 (زواج،ولادة، ختان، وفاة،...)الحق في ثلاثين يوما لأداء مناسك الحج مرة واحدة في الحياة المهنية، والمادة 46الغيابات بسبب الأمومة و المرض وحوادث العمل...الخ.</p>	<p>يحدد القانون الساعات القصوى للعمل، كما تتص المادة191على حق العامل في عطل مدفوعة الأجر :يوم كامل للراحة أسبوعيا والمادة 197على حقه في ثلاثين يوما في السنة وكذلك حق عطلة الأمومة لثلاث أشهر في المادة 204، والمادة 210على الحق في ثلاثين يوما لأداء مناسك الحج مرة واحدة في الحياة المهنية، والمادة 212على منح ثلاثة أيام لزواج الموظف، أوإذا ولد له طفل أوختان طفل أوزواج أحد فروع، أووفاة أحد فروع، وبعض الغيابات الأخرى المرخصة التي تتص عليها المادة 129 .</p>	<p>الحق في العطل وأيام الراحة</p>
	<p>يحق للموظف الإنتداب أوالاستيداع أي ممارسة أعمال أخرى خارج مؤسسته أومتابعة دراسات أو تكوين أوتربية طفل بالنسبة للأمهات، أوظروف طارئة يثبتها قانونا في مدة أقصاها خمسة سنوات غير مدفوعة الأجر، وله الحق في إدماجه في سلكه الأصلي بعد انقضاءحالة الانتداب أوالاستيداع، حتى ولم تتوفر المؤسسة على منصب فار،.وتحدد المواد 133...139شروط حق الانتداب، والمواد145...153شروط حق الاستيداع</p>	<p>حق الموظف في تحقيق طموحاته خارج المؤسسة</p>

	تنص المادة 97 على ضرورة خضوع الموظف للتقييم الدوري المستمر من أجل تحديد مواقع الضعف والقوة لديه كما يهدف التقييم إلى ترقية الموظف ومنحه امتيازات مرتبطة بالمردودية، وتحدد المواد 99...103 شروط وكيفيات التقييم.	تقييم الاداء
تنص المادة 06 على حق العامل في الحصول على التكوين المهني، وتحدد المواد 57...61 شروط وطرق التكوين والتدريب (المدرسون، الدورات التدريبية... الخ)	تنص المواد 104-105 أنه من واجب الادارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، من أجل رفع مؤهلات الموظف وترقيته لرتب أعلى.	التدريب والتكوين
	لم نتحصل على نص قانوني	تخطيط التعاقب الوظيفي
	لم نتحصل على نص قانوني	تشجيع الابداع

المصدر صبيان ايمان ، إدارة المواهب ، آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية ، دراسة حالة مجموعة من

المؤسسات الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الموارد البشري ، جامعة أوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2019 ، ص 168.

نلاحظ رغم توفر النصوص القانونية وجودتها إلا انها لا تتناسب مع مستلزمات وتطلعات

إدارة المواهب فهي تفتقر إلى العديد من خطوات إدارة المواهب كتشجيع الإبداع والتخطيط للتعاقب

الوظيفي رغم أن هناك تغطية العديد من الجوانب، التدريب والتكوين وتقييم الأداء والمكافآت

والأجور والحق في تحقيق طموحاته خارج المؤسسة نرى أنه لا بد من دراسة ودمج قوانين جديدة

تتوافق ومتطلبات المؤسسات الحديثة.

## المطلب الثاني: واقع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية

تنطلق إدارة المواهب من تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التوظيف، التحفيز، الاحتفاظ...) بالإضافة إلى البرامج آفة الذكر، لذلك فسوف ندرس واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ونرى ان يتبلور لديها مفهوم إدارة المواهب أم لا ومدى تواجد الاستراتيجيات الجديدة التي أتت بها إدارة المواهب.

1- التوظيف: هناك تطور ملحوظ في عمليات التوظيف في المؤسسات الجزائرية، فقد أصبح التوظيف في مجموعة كبيرة من المؤسسات يعتمد على الشهادة والتكوين والخبرة والكفاءة كذلك والاختبارات الكتابية التي تكشف عن القدرات الذهنية والمؤهلات المعرفية للمرشح، بالإضافة إلى المقابلات التي تسمح بالتعرف على السمات الشخصية والانفعالية له للمرشح وطموحاته وتطلعاته المستقبلية، إلا أن هناك مؤسسات لا تكثرث بالسمات الشخصية والانفعالية، والطموحات والتطلعات المستقبلية في عمليات التوظيف، مع أن هذه العوامل مهمة جدا في تخطيط المسار المهني للعامل لأنها تحدد رغباته وموابعه وميولاته وطموحاته، وهي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديه مستقبلا، وبالتالي تؤثر على مستوى أدائه، كما أظهرت بعض الدراسات وجود تحيزات شخصية وجاهوية في التوظيف خاصة في الوظائف العمومية، وإشكالية التوظيف على أساس القرابة العائلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الاكتراث إلى للمؤهل العلمي أو الخبرة أو الكفاءة.

**2 - الرواتب والأجور :** أشارت الدراسات إلى ارتفاع مخسوس في الرواتب والأجور في السنوات الأخيرة، رغم ذلك يوجد عدم الرضا عن هذا الجانب من الحوافز المادية بسبب ارتفاع معدلات التضخم، الذي أدى إلى ارتفاع الأسعار بشكل عام ، وطبيعة الإنسان التي تتطلع دائما إلى رغبات متجددة كلما تحقق لها نوع معين من الرغبات.

**3- الترقيات:** تشير معظم الدراسات إلى نقص العدالة في الترقيات، بسبب اعتمادها على التكوين والأقدمية وليس على الكفاءات والأداء المتميز، وكذلك تميل في معظم الأحيان إلى التحيز والعلاقات الشخصية<sup>1</sup>.

**4- المكافآت:** أشارت الدراسات إلى عدم الرضا عن عنصر المكافآت المادية رغم تواجدها، بسبب قيمتها غير المحفزة وعدم مصداقيتها، لعدم ارتباطها بالأداء المتميز وجل العمال لا يجدون المكافآت مشجعة سواء في المؤسسات العامة او الخاصة، في حين يرى المسؤولون أنها مشجعة وكافية، لكن تشير دراسات أخرى إلى أن المكافآت ترتبط بالأداء المتميز وهي تمنح بعدالة وإنصاف، وقد ظهر ذلك في المؤسسات الخاصة، كما توجد حوافز مادية ومعنوية معتبرة، لكن لا توجد مقارنة بمردود الأفراد، بمعنى أن الحوافز تمنح للجميع<sup>2</sup>.

**5- ظروف العمل:** هناك تحسن ملحوظ في البيئة الوظيفية من المباني والمعدات والتجهيزات سواء في القطاع العمومي أو الخاص، حيث إتجهت المؤسسات العمومية والجماعات المحلية إلى

---

1 مرماط نبيلة ، فعاليات نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري ،دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، مذكرة ماجيستر علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ص 175 .

2 المرجع نفسه ، ص 163 .

تحسين وترقية المباني وتجهيزها بأحدث المعدات، لكن يبقى القطاع الخاص بين من يراعي ظروف العمل ومن لا يراعيها خصوصا في ظل غياب الرقابة والمتابعة القضائية، كما تشير دراسات إلى عدم ملاءمة ظروف العمل في بعض المؤسسات الخاصة، التي أصبحت تهتم بتطوير الموارد البشرية.

- 6- التدريب والتكوين:** تشير الدراسات إلى أن الجزائر تتفق أموالا معتبرة على عمليات التدريب والتكوين وتحديث المؤهلات والكفاءات حسب ما تتطلبه شروط المنافسة المعاصرة، إلا أن الدراسات أشارت إلى بعض الفجوات التي تختلج عمليات التدريب والتكوين من أهمها ما يلي:
- عدم تقييم مقدار المعارف والقدرات والمهارات التي تم تحصيلها خلال الدورة التدريبية مما يؤدي إلى عدم الشعور بضرورة الاجتهاد والبذل في التعلم والتدريب.
  - تمنح امتيازات التكوين والتدريب على أساس العلاقات الشخصية<sup>1</sup>.
  - عدم التأكد من مستوى رضا المتدربين عن المدرب والعملية التدريبية<sup>2</sup>.
  - النظر إلى العملية التدريبية والتكوينية على أنها جسر عبور للترقية (ساعد 2007)<sup>3</sup>.
  - ضعف إمكانية المسؤولين في التحليل العلمي والتحديد الفعلي لاحتياجات التدريب<sup>4</sup>.
  - الاعتماد على التدريب الداخلي (الموظفين القدامى) بدل التدريب المهني المتخصص والترقوي<sup>5</sup>.

---

1 ساعد قرمش زهرة ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمركب تكرار البترول بسكيكدة ) مذكرة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، 2007 .ص130 .

2 قسم الله نور الدين ، ترشيد الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، 2013 .

3 ساعد قرمش زهرة ، مرجع سابق ، ص 132.

4 هشام بوكفوس ، أساليب تنمية الموارد ابشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجوية لانتاج المدافئ الغازية والمازوتية ) ، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2006 .

5 هشام بوكفوس ، مرجع نفسه ، ص67 .

7- **الإشراك في اتخاذ القرارات:** لقد أشارت بعض الدراسات إلى مبادرة بعض المؤسسات بإشراك موظفيها في اتخاذ القرارات تحديدا في المؤسسات الخاصة<sup>1</sup>، لكن هناك دراسات تشير إلى عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات وينحصر ذلك في مجرد إعلامهم بالقرارات بعد صدورها عبر النشرات والملصقات وما عليهم إلا التنفيذ وهذا ما يبرر كثرة الإضرابات والاحتجاجات في المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى شكوى بعض مسؤولي المؤسسات العمومية من عدم إشراكهم في الخطط الإستراتيجية (خطط التنمية)، وينحصر دورهم فقط في تهيئة الجو لتطبيق هذه المخططات وتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية عن هذه الخطط.

8- **التخطيط الاستراتيجي:** أشارت معظم الدراسات إلى ضعف فعالية التخطيط الاستراتيجي رغم تواجده، لأنه لا يعتمد على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وهي مجرد مخططات تنمية متبناة في الدول المتقدمة، وينقصها التكيف والمواءمة مع طبيعة المؤسسات الوطنية، وثقافتها التنظيمية التي تجذرت فيها منذ سنين طويلة كما تشير دراسات إلى انعدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب نقص خبرة المسير الذي عادة ما يكون هو المالك.

9- **تخطيط التعاقب الوظيفي:** أظهرت الدراسات وجود تخطيط للتعاقب الوظيفي في بعض المؤسسات وتحضير العمال لتولي المناصب القيادية ووجود تخطيط تناوبي على المناصب من أجل اكتشاف الطاقات الكامنة لدى الموظفين، وكذلك تطوير المسار الوظيفي للعمال الحاليين

---

1 شرياف وحيدة ، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين المؤسسة الجزائرية للنانابيب -عمومية-) ومؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة -خاصة ) ، مذكرة ماجستير علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، ص2010 .

وإعدادهم لتولي المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات وبالسريعة المطلوبة، وتشير دراسات إلى توفر العاملين على مهارات متعددة في بعض المؤسسات، مما يبشر ببداية تبلور هذا المفهوم في المؤسسة الجزائرية، إلا أن معظم الدراسات الأخرى أشارت إلى الغياب التام لتخطيط التعاقب الوظيفي في مؤسسات أخرى<sup>1</sup>.

**10- تشجيع الإبداع:** أشارت بعض الدراسات التي أجريت في مؤسسات خاصة إلى وجود اهتمام كبير بتشجيع الإبداع، والحفاظ على المنتج المتميز مع توفر المؤسسة على مخابر مراقبة الجودة والبحث والتطوير وتجهيزها بأحدث التقنيات المخبرية، لكن قد تشتكي من بعض المشاكل البيئية التي تعيق تطورها ونموها في السوق، ومن بينها ما يلي:

- غياب الكفاءات والمواهب الضرورية لعملية الإبداع بسبب عدم وجود تخصصات في الجامعات ومعاهد التكوين في المجال الذي تنشط فيه بعض المؤسسات.

- ارتفاع تكاليف المواد الأولية.

- ضعف الموارد المالية.

- ضعف البنية التحتية (الطرق، القطارات...)، مما يعيق عمليات التوزيع، ويزيد من تكاليفها.

- نقص الطلب على المنتجات المبتكرة وذات الجودة العالية بسبب الانخفاض العام للمستوى المعيشي.

- اقتحام المنتجات المستورد المنافسة للأسواق المحلية.

---

1 شرون مسعودة ، صالح صافية ، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتونين بالخشب ومشتقاته ENAB وحدة ورقلة ، ليسانس علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، ص 130 .

ورغم عدم وجود خطة متكاملة ومنتسقة لإدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية، لكن يوجد في السنوات الأخيرة بداية الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية وتدريبهم وتشجيع مبادرات الاقتراحات والإبداعات، وبداية تبلور مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي في بعض المؤسسات، وهذا يبشر ببداية التوجه نحو الاستثمار في الموارد أو المواهب البشرية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : عوائق تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية

من خلال هذا المطلب سنعرض أهم عوائق تطبيق إدارة المواهب في المؤسسة الجزائرية وهي تعاني من العديد من المعوقات في تطبيق الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ومنها إدارة المواهب حيث نعرض أهم هذه المعوقات في ما يلي :

- ضعف تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة في المؤسسات الاقتصادية.
- غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط السليم في تحديد الأهداف.
- ضعف أنظمة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وافتقارها الى الخبرة والكفاءة<sup>2</sup>
- نقشي ظاهرة الفساد الإداري ( الرشاوي، المحسوبية، الوساطة، النفوذ، الغش، التزوير... ) خاصة في المؤسسات العمومية بسبب ضعف الرقابة والمساءلة القانونية رغم جودة النصوص

---

1 حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للدراسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها ، (دراسة ميدانية بشركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، 2007 .  
2 صبيان ايمان ، مرجع سابق ، ص172.

القانونية في ما يخص محاربة الفساد الإداري، وهذا ما يعيق الانتقاء السليم للموظفين وكذلك يضعف من مستوى الرضا والولاء الوظيفي بسبب الشعور بالتهميش والمحسوبية<sup>1</sup>.

- عدم وجود معايير عادلة في ترمين جهود العمال، مما يضعف الدافع نحو العمل الجاد وتحد من فرصهم في التكوين والتطوير.

- غياب الضمير المهني لدى بعض الموظفين.

- عدم تناسب الرواتب والأجور مع القدرة الشرائية العامة، مما يؤدي إلى انعدام الحافز في العمل واللجوء إلى ابتزاز المواطنين بطلب الرشاوي<sup>2</sup>.

- سيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرباة، مما يقضي على مبدأ تكافؤ الفرص، أي عدم تمكين الأفراد ذوي الكفاءات والمواهب العالية من الوصول إلى المناصب التي يستحقونها (التوظيف، التقييم، الترقية، التكوين...)<sup>3</sup>.

- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بسبب عدم قدرة المسؤولين على التحليل الوظيفي وتحديد المتطلبات الفعلية للمنصب، مما يتسبب في تدني مستويات الأداء، ويحد من مبادرات الإبداع.

- الإدارة البيروقراطية وعدم السماح للموظفين بالمشاركة في التسيير، واتخاذ القرارات الإدارية ورسم سياسة المؤسسة.

---

1 كنوش عاشور ، متطلبات تطبيق النظام المحاسبي الموحد في الجزائر ، مجلة اقتصاديك شمال افريقيا ، العدد 06 ، جامعة الشلف ، 2009 ، ص 306 .

2 صبيان ايمان ، مرجع سابق ، 172 .

3 نفس المرجع ، ص 172 .

- عدم قدرة معظم المؤسسات على منافسة الدول المتطورة في جذب الكفاءات العالية والمواهب الخلاقة، لما تقدمه لهم من حوافز مادية جذابة جدا.

- مشكل الترسيم الذي تنقيد به المؤسسات العمومية، والذي لا يمكنها من التنازل عن فائض العمالة في مواسم انخفاض الطلب على الإنتاج، وبالتالي تصبح هذه العمالة مستهلكة لموارد المؤسسة دون مردودية، فرغم ما يوفره الترسيم من أمن وظيفي للعامل، إلا أنه مشكل يعيق قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات السوق.

بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العوائق السياسية والاجتماعية والقانونية التي لا يمكن حصرها<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة المواهب

إن إدارة المواهب مفهوم يتسم بالمرونة، فهو مفهوم يضيق ويتسع حسب نشاط المنظمة وطبيعة أعمالها ونضجها التنظيمي. وديموغرافيا القوى العاملة، مما أدى إلى اختلاف الباحثين حول عدد ومسميات استراتيجيات إدارة المواهب، إلا أنهم يجمعون حول وجود خمس استراتيجيات تتمثل في<sup>2</sup>: إستراتيجية التخطيط للمواهب؛ إستراتيجية استقطاب وجذب المواهب؛ إستراتيجية إدارة أداء المواهب؛ إستراتيجية تدريب وتطوير المواهب؛ إستراتيجية استبقاء المواهب؛ إستراتيجية التعاقب الوظيفي.

---

1 ابراهيم توهامي ، ليتيم ناجي ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والاداري ، مخبر مالية ، بنوك وإدارة الاعمال LFBM ، جامعة بسكرة ، 2012 .

2 سيد محمد جاد الرب ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، الطبعة الاولى ، مصر ، 2009 ، ص 32 .

ذلك أن استراتيجيات إدارة المواهب تحتاج إلى عمق التفكير والرؤية بسبب هذا النوع المتميز من الأفراد ذوي القدرات الخاصة، وبالتالي فإن أولى مسؤولياتها هي كيفية انتقاء هؤلاء الأفراد واكتشاف قدراتهم، وتنمية وتطوير مواهبهم وتشجيعهم من قبل أصحاب القرار لاستغلال طاقاتهم.

### المطلب الأول : إستراتيجية التخطيط للمواهب

إن تعيين الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب لتحقيق النتائج المتوقعة يتم من خلال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. يساعد هذا المنهج المؤسسات على فهم مكانتهم الحالية، وتنبؤ الفجوات في الموهبة، واتخاذ الخطوات اللازمة للحد من هذه الثغرات. وتتنظر المنظمات حالياً لهذا المنهج كعملية أساسية من أجل تحقيق نتيجة ناجحة من خطة القوى العاملة الإستراتيجية، لا بد من انجاز القادة للعملية بشكل مسبق.

إن "ال فشل في التخطيط هو التخطيط للفشل." بحيث تركز عملية التخطيط الحديث غالباً بشكل كبير على النفقات المالية الضخمة، والتكنولوجيا. والاستثمارات التسويقية. ولكن العملية التقليدية تركز على المنظمة والموارد البشرية اللازمة للتنفيذ السليم بشكل أقل من اللازم.

وترتكب المنظمات خطأ فادحاً بافتراض أن لديهم الأفراد المناسبين مع القدرات اللازمة. والحقيقة هي أنهم قد يستغرقون عدة أشهر. إن لم يكن سنوات. للحصول على الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة. وهو ما يمكن أن يؤخر تنفيذ الفكرة الأنسب من الإستراتيجية بشكل جدي<sup>1</sup>.

---

1 احلام خان ، مريم حيمر ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال 2335- مبادئ استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة (http : REVUES.UDIV.BISKRA.DZ/INDEX.phpLFBH ISSN 1187

يمكن للمنظمة أن تحصل على المواهب من مصدرين، إما من داخل المنظمة، أو من خارجها:

## **1- المصدر الأول: تطوير المواهب داخل المنظمة:** وذلك من خلال إعطاء الحرية لكل فرد فيها

لإخراج ما عنده من معلومات وأفكار جيدة، وأن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد واكتشاف الأفراد والخبرات المتميزة داخل الأقسام والإدارات، وبمساعدة مديري هذه الإدارات، ثم يتم تصميم برامج التدريب والتعليم والتطوير الابتكاري لهؤلاء الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والإبداع، ولا يتأتى كذلك إلا من خلال دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه واعتماد الميزات اللازمة لذلك.

وحيث أن التطوير والاعتناء بالموظفين المتواجدين داخل المنظمة يؤدي إلى إظهار المواهب الخفية لديهم وهذا ما سيخفف عن المسؤولين عناء البحث عن الموهبة خارج المنظمة، وهذا ما تؤكد عليه البروفيسور "ساندي غوديت" من جامعة جنوب الميسيسيبي بقولها "يجب الاعتراف بعدد محدد من المهنيين المتاحين في المنظمة بدلا من الاستمرار بالنظر نحو الخارج، فعمل البحث في الداخل هو أفضل مصدر للمواهب، فعلى المنظمة أن تحدد من هم الذين يمثلون القدرات العالية بالنسبة لها، وهل هناك مهارات غير مستغلة".

## **2- المصدر الثاني: استقطاب المواهب من خارج المنظمة:** إذا قررت المنظمة جلب المواهب

والحصول على الخبرات المتميزة من خارجها، فيجب أن يكون لديها نظام قوي وشبكة فعالة للاتصالات المحلية والدولية للتعرف على الموهوبين وعلى جوانب التميز في المنظمات المحلية والعالمية، ومحاولة استقطاب العمالة المتميزة في ضوء الأخلاقيات المهنية والتنافسية المناسبة، وذلك يتطلب أن تكون في وضع تنافسي قوي من أجل النجاح في استقطاب وجذب الموظفين

الموهوبين، بالإضافة إلى دقة اختيار الشخص الذي يمكنها الاستفادة من مواهبه وخبراته وتميزه. ولكي تعرف المنظمة هل يجب عليها اللجوء للمصدر الأول أو الثاني أو المصدرين معا، فعليها

دراسة النقاط التالية<sup>1</sup>:

ما المواهب التي نحتاج إليها ومتوفرة لدينا في الوقت الحالي؟

ما المواهب التي نحتاج إليها ويمكن أن نوفرها من خلال ما نملكه بالفعل؟

ما مقدار ما هو متوفر لدينا ولا نستطيع استخدامه بفاعلية؟

ما مقدار المواهب التي نحتاج للحصول عليها من الخارج، وأين هذه المواهب الآن؟ وكيف يمكننا جذبها؟

ويعرض الباحثان "كاي ثورن" و"آندي بيلانتي" نموذج تخطيط للمواهب البشرية ومن ميزاته أنه يساعد في مواجهة تحديات المستقبل، وهو يركز على دراسة النقاط التالية:

في الزمن الحاضر: كم عدد الموظفين الذين نحتاج إليهم؟ ما المهارات التي يحتاجون إليها وما الأشياء المطلوب منهم فعلها؟ من الذين نحتاج إلى ضمهم إلى المنظمة والحفاظ عليهم؟

المدى القريب والمتوسط: كم عدد الأفراد الذين سوف نحتاج إليهم؟ ما المهارات المختلفة التي سيحتاجون إليها؟ من الذين سنحتاج إلى تطويرهم وتنمية مواهبهم؟

---

1 امال بن سالم ، مرجع سابق ، ص 65 .

المدى البعيد: ما التغيرات التي سوف تشهدها منظماتنا؟ من هم قادة الفكر في منظماتنا؟ من الذي سوف يستطيع نقل مهاراته إلى الغير؟ من الذين سنحتاج إليهم من أجل إعداد المنظمة للمستقبل؟<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: إستراتيجية استقطاب وجذب المواهب

إن عملية استقطاب المواهب تتطلب أولاً الكشف عن هؤلاء الموهوبين، فمما لاشك أن عملية الكشف عن الموهوبين والتعرف عليهم هي المدخل لأي مشروع أو برنامج يهدف إلى رعايتهم وإطلاق طاقتهم والتمكن من إدارتهم والاستفادة منهم بشكل أفضل. وقد تعددت طرق الكشف عن الموهوبين بالاعتماد على عدة عوامل: نوجز منها ما يلي:

أ. **الذكاء** : كان **Terman** الأكثر اعتزازاً بهذا العامل ومقاييسه. فقام باستخدام مقياس ستانفورد للذكاء، ورأى أن الموهوب والمتفوق عقلياً هومن يحصل على درجات على هذا المقياس بحيث تضعه أفضل 1% من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء<sup>2</sup>.

ب. **التحصيل المدرسي(الجامعة)** : وحسب هذا العامل يشمل التفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة ساعدتهم على الوصول في تحصيلهم الأكاديمي إلى مستوى مرتفع.

ت. **التفكير الابتكاري** : ويعتمد هذا العامل على إظهار المبدعين والموهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم بحيث يحاول هذا العامل الكشف عن الفرد المميز والفريد وغير المؤلف، وتبيان مدى تباين الموهوب عن غيره في طريقة تفكيره أو يتطلب

---

1 المرجع نفسه ، ص 65 .

2 احلام خان ، مريم حيمر، مرجع سابق .

هذا العامل الاهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد. والتعرف على تلك القدرات التي تسهم في عملية الابتكار.

ث. **الموهبة الخاصة** : اتسع مفهوم التفوق العقلي بحيث لم يعد يقتصر على مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط، بل نجده في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدى الأفراد، أهلتهم كي يصلوا إلى مستويات أداء مرتفعة في هذه المجالات مثل مجالات الفنون والعلاقات العامة والمجالات الاجتماعية.

ج. **الأداء أوالمنتوج** : يتوقع من الموهوبين أن يعطوا الأداء والإنتاج المتفوق في مجال متخصص وخاصة في مستوى من هم في مثل عمرهم<sup>1</sup>

والمنظمات التي ترغب في أن تكون ناجحة في هذا العالم شديد التنافسية، هي تلك التي تقوم بشكل منهجي واستباقي في اتخاذ الإجراءات اللازمة، لضمان استقطاب أفضل القوى العاملة الموهوبة. (Lyria، 2014) أن المنظمات يجب أن تضع وتنفذ برامج التوظيف والاختيار

لجذب الإنتاجية المرتفعة للموظفين. لكي تكون استراتيجية جذب المواهب \_ فعالة تحتاج المنظمة إلى حيث يقول (Davis ,2007,98) وضع استراتيجيات التوظيف (تعمل المنظمة على جذب ا فضل المواهب من مجموعة \_المواهب تحتوي تجمعات المواهب) ومن اجل العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين الحاليين الذين لديهم المعرفة

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه .

والخبرة حول كيفية تطبيق عمليات التجارية مصادر التعيين هي أحسن مصادر المواهب خاصة إذا كانت المنظمات تريد تجديد ثقافتها ( Maslow، 1970,66 )

هناك ثلاث خطوات لعملية جذب واستقطاب المواهب:

**الخطوة الأولى: تحديد المواهب المطلوبة:** يأتي الوصف الوظيفي كمرجعية فاعلة في قياس ملائمة المتقدمين للوظيفة. الوصف الوظيفي لا يتضمن فقط المهام والمسئوليات والمعرفة المهنية، وإنما أيضا السمات الشخصية للمتقدمين ومهاراتهم والقدرة على الإنجاز. عندما تقلل من أهمية القدرة على الإنجاز فإنك تفتح مجالا أمام اختيار أصحاب الوساطة أو من يميلون إلى الطاعة والإذعان ليس الابتكار والإنجاز.

**الخطوة الثانية: الإختيار:** يجب أن تتضمن عملية اختيار الموظفين الجدد إجراء مناقشة بين المرشح للوظيفة وصاحب العمل يسمح فيها لكل طرف بتوجيه ما يحلوه من أسئلة بحرية، أهم ما يميز عملية الاختيار الناجح هو تكوين فكرة عميقة عن حياة الشخص محل الاختيار وتاريخه المهني، وأي شيء آخر. ولا يرحب المرشحين العاديين أو غير الأكفاء بالأسئلة التي تتعلق بتاريخهم المهني بعكس الناجحين والموهوبين والمنجزين، ويعد هذا الأسلوب الأكثر نجاحاً لتجنب الإستعانة بأشخاص ضعاف الكفاءة.

**الخطوة الثالثة: الانتقاء أو الغريلة:** ثمة اعتقاد شائع بأن تعيين أفضل الأشخاص يضمن للشركة الحصول على أفضل النتائج، ولكن هذه القاعدة لا تسري بالضرورة في كل الأحوال. ولذلك يتحتم على المديرين سؤال أعضاء فريق العمل للتأكد مما إذا كان كل منهم يشعر بأنه في

المكان المناسب ولديه الحافز للإنجاز أم لا. وإذا لوحظ تكاسل بعض المديرين القدامى عن متابعة فريق العمل التابع لهم بسبب افتقارهم للحماس وبقائهم في منطقة الإسترخاء فيجب غريزة الاختيارات السابقة وإعادة النظر فيها لضمان استمرار الحصول على النتائج المرجوة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : إستراتيجية إدارة أداء المواهب

تعتبر إدارة الأداء جزءا لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب. وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الفردي والجماعي، وتتضمن هذه الإستراتيجية ثلاثة أبعاد رئيسية هي: ( تحديد الأهداف - إدارة الأداء - تقويم الأداء). وتتعلق هذه الإستراتيجية ببناء علاقات مع الأفراد من خلال وسائل عديدة فضلا عن تحديد مكامن الموهبة من خلال وسائل عديدة فضلا عن تحديد مكامن الموهبة واحتمالات وجودها. تخطيط أنشطة التعلم والتطوير، وعليه فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع : إستراتيجية تدريب وتطوير المواهب

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات. فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات الموهبة هوأن تترافق عملية استقطاب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من

---

1 راوية وهب الله ، مقال حول ثماني عناصر رئيسية لبناء استراتيجية ادارة المواهب ، المقالة الرابعة من سلسلة مقالات ادجارة المواهب

(الجزء 1) . Deblog,mo.hr.comcom,proposé par

2 Florence Noguera et autres, Le management des talents, un enjeu économique et éthique, tous talentueux ouvrage collectif coordone par jean Marie peretti ,Education d'organisations Eyrolles ,2009,paris, france,P222.

التطوير في قدراتهم و إمكاناتهم ومهاراتهم-ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات ). ولتطوير المواهب. تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية. بالإضافة إلى المهارات والمعارف. وتعتمد تنمية المواهب على التغييرات في الأداء والإدراك والسلوك.

فمن الضروري أن الاعتماد على إستراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب والوظيفة المراد شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكونها. وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم والاحتفاظ بهم، وعلى الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمدھا المنظمة. فإن معظم الأفراد الموهوبين ما زالوا غير معروفين أولم يتم الكشف عنهم داخل المنظمات وبالتالي. تحتاج المنظمات لتنفيذ إستراتيجيات تطوير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارھا العنصر الرئيسي لإدارة المواهب لتحقيق مهمتها<sup>1</sup>، وعملية تطوير المواهب تشمل أربع مجالات واسعة وهي:

- 1- تحديد الهوية لمن التطوير؟ من الموظف الذي هوبحاجة إلى التطوير ؟
- 2- التصميم ما هي القدرات التي يجب تطويرها ؟ والمدة اللازمة لذلك ؟
- 3- التقييم ماهي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية ؟
- 4- الدعم التنظيمي ( ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا )؟

---

حفيظ حولة ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018-2019. ص. 17 .

هذه العملية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومع ذلك فإن عددا كبيرا من المؤسسات تستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب تدعى ( ad hoc approach ) وتشير النتائج إلى أن المؤسسات ذات سمعة الموارد البشرية الجيدة تمتلك عمليات وبرامج لتنمية المواهب بشكل أفضل، إذ تساهم هذه العملية في تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف على مختلف الثقافات من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية والتي يتم اكتسابها عن طريق الخبرات التعليمية كالتمرين والسفر إلى الخارج، وتساهم كذلك في نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدماء إلى الحاليين والجدد.

كما تهتم المؤسسات بعملية تنمية المهارات القيادية كأداة لإبقاء المواهب خاصة وأن العنصر الهام فيها هو التخطيط للخلافة والتي تركز على تحديد وتطوير المواهب لشغل مناصب قيادية مهمة، حيث أن المؤسسات التي تفنقروا إلى التخطيط للخلافة تكون أكثر عرضة لفقدان المواهب

### المطلب الخامس : إستراتيجية الإبقاء على المواهب

بمعنى آخر ما يعرف بالمحافظة على الموظف الموهوب . حيث يتعين على المؤسسات الاحتفاظ بالعمالة القيمة للوظائف الشاغرة لديها نظرا لأنه من الصعب الحصول على بديل. فوفقا لشركة ديلويت للاستشارات والحاصلة على أعلى خمس جوائز في أولويات الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، فإن أكثر ما يثير قلق المنظمات هو كيفية جذب المواهب والاحتفاظ بها، حيث أن المؤسسات المتميزة هي التي تسأل أولا من ؟ ثم ماذا ؟

فعندما يكون الأشخاص المناسبين في المواقع الصحيحة. تستطيع المؤسسات التقدم إلى الأمام نحو تحقيق ما تريد الوصول إليه، بل إن نجاح المؤسسة من خلال الوصول أبعد مما وصل إليه منافسوها يعتمد فقط على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولكن يجب اختيار أكثر الأشخاص إنجاز لكل موقع في المؤسسة<sup>1</sup> من خلال ما سبق. يبدؤان عملية تبني استراتيجية إدارة المواهب ليس بالأمر السهل على المؤسسة خاصة في ظل المنافسة التي أفرزتها العولمة. كما أن المحافظة على الموهبة من قبل المؤسسة أصعب بكثير من اكتشافها والحصول عليها. تشمل استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب ما يلي:

- اشراك المواهب (Talent Engagement): "هناك مجموعة ضخمة من الأبحاث التي تشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً في عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم، من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضاً يكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعاً، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعملاء، ويكون مستوى الأداء لديهم عالي جداً.

- التطوير الوظيفي (Career Development).

المنظمات التي تقد التخطيط الوظيفي لا للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي. وبالتالي عندما يكون الموظفين على فهم جيد من مساهمهم الوظيفي وضمن أن منظماتهم تهتم بتتميته، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم.

---

1 صالح علي سالم الجراح ، أثر تطبيق استراتيجية ادارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية ، جامعة اليرموك ، العراق ، 2013 ، ص 25 .

- التدريب (Training) إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات أقل قابلية للتحويل إلى منظمة أخرى، ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

- ثقافة إدارة المواهب ( Talent management culture ) - تُظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين، ومصدر للمواهب العالمية، ومصدر للمدراء، الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب<sup>1</sup>

### المطلب السادس : استراتيجية التعاقب الوظيفي

التعاقب الوظيفي ويطلق عليه أيضا (الإحلال الوظيفي) وهو عملية ممنهجة تهدف لإكشاف موظفي المستقبل القادرين على تولي المناصب الرئيسية في المنظمة عند مغادرة الأشخاص الذين يشغلون المناصب المهمة. في سياق استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي، حيث تكون الأعمال كثيرة في الشركة المبعوثة لمجموعة من المديرين . أو الشركاء . ينبغي التفكير في انتقال الأعمال

---

1 المرجع نفسه ، ص 29 .

إلى الشركاء وكيفية إدارة الخروج من الشركة ، وكيفية مشاركة جدوى الاعمال بينهم، عندما تحدث الخلافة داخل التسلسل الهرمي للشركة.

يجب أن تأخذ خطط التعاقب في الاعتبار القضايا التي قد تنشأ فيما يتعلق بالاحتفاظ بالخلف المقصود ، وإمكانية تغييره من قبل الموظفين الآخرين ، وكيف سيستجيب الموظفون الآخرون عندما يعلمون بخطة التعاقب، ولكي تستفيد الشركة بشكل عام وشركة توزيع المنتجات النفطية بشكل خاص من إنشاء عملية تعاقب منضبطة، يتوجب عليها اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، والتي تعتبر بالغة الأهمية لقادة الأعمال العالمية المتنامي . تميل شركات أمريكا الشمالية إلى أن تكون أكثر نشاطا في هذا الصدد، تليها دول أوروبا وأمريكا اللاتينية. تقدم (PepsiCo و IBM و Nike ) أمثلة حالية لما يسمى بنهج "تخطيط الألعاب" لإدارة التعاقب والمواهب. في هذه الشركات وغيرها، يتم استكمال المراجعات السنوية بسلسلة مستمرة من المناقشات بين كبار القادة حول من هو على استعداد لتولي أدوار أكبر. وبذلك يتم توقع الوظائف الشاغرة وإعداد قوائم الأسماء بناءً على أعلى إمكانات واستعداد لنقل الوظائف. يُنظر إلى عمليات إعادة التنظيم المؤسسي على أنها نوافذ هامة لفرص الاستفادة من حركات التطوير التي تخدم الصالح العام للشركات التقييم هو ممارسة أساسية في تخطيط التعاقب الفعال. ستساعد استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة، إلى جانب برامج التطوير الوظيفي القوية، في رسم مستقبل واعداد للموظفين 1.

---

<sup>1</sup>مقالة التعاقب الوظيفي ، خطوة هامة للهيئة في مسار استدامتها . cna.kw . Arabic (kuwait) c mamgazine هيئة أموال الصندوق .

## أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي:

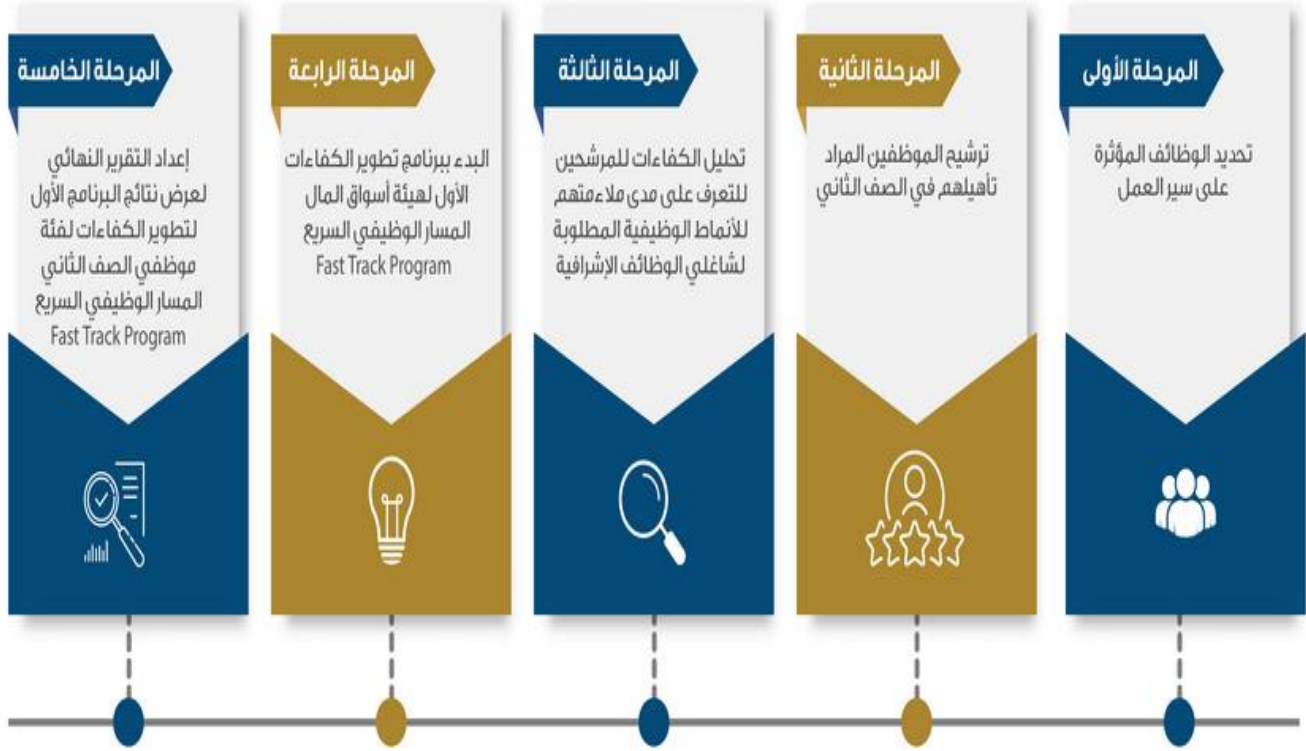
- التكيف مع التغيرات في الهيكل التنظيمي وندرة المواهب.
- تحديد الفجوات في المهارات والاحتياجات التدريبية.
- تعزيز الروح المعنوية والاحتفاظ بها عن طريق الاستثمار في الموظفين.
- استبدال الكفاءات الفريدة أو المتخصصة للغاية.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والمفاضلة العادلة.
- تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين والإبقاء عليهم (Employee Retention).

## إجراءات التخطيط للتعاقب الوظيفي

- تحديد المناصب والوظائف الرئيسية المؤثرة على سير العمل والتي تعتبر حيوية وحاسمة للأنشطة التشغيلية للمنظومة وأهدافها الإستراتيجية الحالية والمستقبلية. حيث يصعب تحقيق الأهداف في حال شغورها.
- ترشيح الموظفين من شاغلي الصف الثاني للوظائف الإشرافية والذين لديهم القدرة على شغل المناصب والوظائف الرئيسية في المنظومة وتقييم وتحليل كفاءاتهم ومهاراتهم وتحديد احتياجاتهم للتطوير ضمن إطار زمني محدد.
- تأهيل وإعداد القادة من خلال تطبيق برامج تطوير الكفاءات لفئة موظفي الصف الثاني ممن لديهم فجوات في مستويات الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة، وتحديد الخبرات ومهارات التعلم

والتدريب والتطوير التي يحتاجها الموظف المرشح لشغل المناصب القيادية والوظائف الرئيسية الأخرى<sup>1</sup>.

### الشكل (3/2) مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي



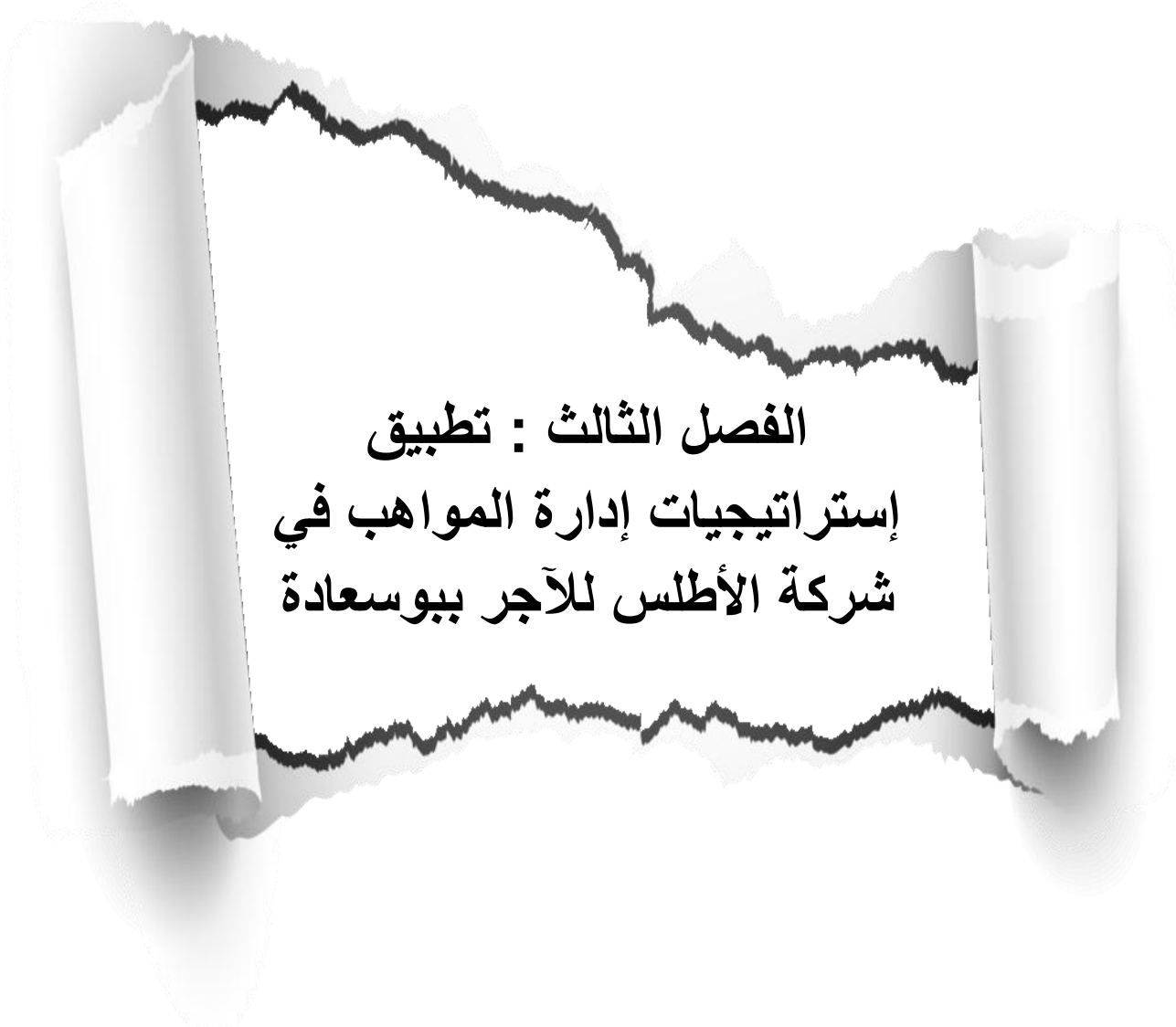
المصدر : مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي ، - <https://cmamagazine.cma.gov.kw/ar-kw/Pages/articles/art-474.aspx>

1 مقالة التعاقب الوظيفي ، مرجع سابق .

## خلاصة

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الموهبة تعد السمة الأساسية التي تميز الأفراد عن غيرهم داخل المؤسسة لما لهم من مهارات وكفاءات عالية المستوى ، وهنا تحاول المؤسسة إدارتهم بالشكل الفعال وفق عمليات التطوير والتنمية لهؤلاء الافراد الموهوبين والعمل على المحافظة عليهم بأنجح الطرق بما يخدم أهداف المؤسسة لما توفره ادارة المواهب من اهمية بالغة في حياة هذه الاخيرة من تحقيق للتكاليف وخدمة العملاء وتجنب بمخاطر التي تؤدي الى مغادرة الافراد وضمان تدفق المواهب اليها.

كما تتبع المؤسسة من الاستراتيجيات الكفيلة بمساعدتها في المحافظة على المواهب داخلها متمثلة في استقطاب المواهب ، تطوير المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تعاقب المواهب)، مما يساعد المؤسسة على كسب ولأئهم وتقديم أداء جيد يمتاز بالكفاءة والفعالية.



**الفصل الثالث : تطبيق**  
**إستراتيجيات إدارة المواهب في**  
**شركة الأطلس للأجر ببوسعادة**

## تمهيد

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق جانب التطبيقى إذ تم إختيار مؤسسة الاطلس للأجر ببوسعادة لدراسة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب فى المؤسسة من تخطيط واستقطاب ومحافظة وتعاقب وظيفى حيث خصصنا لهذه الدراسة المباحث التالية

**المبحث الاول : ادوات ومبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة**

**المبحث الثانى : عرض لأسئلة المقابلة وللاجابات المحصل .**

**المبحث الثالث : تحليل وتقييم الدراسة واختبار الفرضيات .**

## المبحث الاول : أدوات الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بتعريف الادوات التي استخدمناها في الدراسة الميدانية، والتطرق بعد ذلك لأسباب و مبررات اختيارنا لمؤسسة الاطلس للأجر كميدان لدراسة موضوعنا للمبحث.

### المطلب الأول: أدوات الدراسة

يتم إنجاز هذه الدراسة الميدانية باستخدام أدوات بحث علمية والتي ندرجها في الآتي:

#### أولاً: الملاحظة العلمية:

الملاحظة العلمية تعني أن يقوم الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين سواء لفرد أو مجموعة من الأفراد في ميدان الدراسة، وتسجيل المشاهدات والوقائع وتجيعها بحيث حاولنا في هذا البحث ملاحظة ورصد كل المتغيرات والتفاعلات والنشاطات ومختلف سلوكيات الموظفين والعلاقات المتبادلة بينهم طبعاً في الحدود المسموح بها من طرف المؤسسة، لكن تبقى الملاحظة وحدها كأداة للدراسة غير كافية، فالأمر يحتاج أدوات أخرى للكشف عن الواقع الحقيقي لسير الموضوع من أجل الوصول إلى الحقائق بشكل أفضل ومن ثم تحقيق أهداف البحث.

#### ثانياً: المقابلة الشخصية:

يقوم الباحث بتحديد موعد لقاء مع موظف أو عدة موظفين في المؤسسة، يتم من خلاله إدارة النقاش والحوار بمجموعة من الأدوات والتي من أهمها توجيه أسئلة بطريقة معينة، وإثارة الأفراد بمجموعة من المثيرات الحافزة، ومن خلال هذه المقابلة يتم تجميع الآراء والأفكار والدوافع والرغبات الخاصة بالأفراد، ولقد إعتدنا في هذا البحث على المقابلة حيث قمنا بمقابلة فردية مع المسؤول المباشر لمصلحة الموارد البشرية، طرحنا فيها العديد من الأسئلة المتعلقة بالموضوع مع

محاولتنا لإثارة المبحوث وجعله يتفاعل مع الموضوع، وقمنا بشرح الألفاظ الصعبة والغامضة وحتى تغيير في بعض الأحيان قصد تسهيل إيصال المفهوم للمبحوث.

كما لاحظنا أن بيئة العمل ممتازة والعلاقة بين الموظفين علاقة إنسجام وتعاون واستجابة الموظفين لأوامر القادة كما لاحظنا الإحترام المتبادل بين القادة والموظفين.

### المطلب الثاني: مبررات إختبار المؤسسة محل الدراسة:

تم إختيارنا لمؤسسة الأطلس للأجر ببوسعادة ولاية المسيلة كميدان للدراسة موضوع البحث الأسباب التالية:

- ✓ كون هذه المؤسسة تابعة للقطاع الخاص.
- ✓ كون هذه المؤسسة قديمة النشأة.
- ✓ تستعمل هذه المؤسسة أحدث الآلات والعتاد الذي يساعد العمال في عملهم.
- ✓ تحتوي المؤسسة على مصلحة للموارد البشرية لفترة طويلة مما إكتسبها خبرة في مجال الموارد البشرية والمواهب البشرية.
- ✓ إحتواء المؤسسة على الموهوبين.
- ✓ إهتمام المؤسسة بالمواهب البشرية.
- ✓ منتوجاتها ذات جودة عالية.

## المبحث الثاني: عرض لأسئلة المقابلة والإجابات المحصل عليها

سنحاول من خلال هذا المبحث اعطاء صورة عامة و واضحة عن مؤسسة أطلي للأجر ببوسعادة من خلال تطرقنا لنشأتها و تعريفها و لنشاطها و مهامها حيث عرضنا في المحور الاول نشأة المؤسسة و تعريفها و تعريف مصلحة الموارد البشرية و اهمية المواهب و الموارد بالنسبة لها و تناولنا في المحور الثاني عرض لأسئلة الخاصة لاستراتيجيات و الاجابات المحصل عليها .

### المحور الأول: التعريف بالمؤسسة

اولا : تأسست الشركة ذات المسؤولية المحدودة «مصنع الأجر الأطلس SARL BRIQUETERIE DE L'ATLAS» بموجب العقد التوثيقي المحرر بمكتب الأستاذ زمير مصطفى، موثق بالجزائر بتاريخ : 1987/09/22 والمسجل بمفتشيه التسجيل وعاء المدينة بتاريخ : 1987/09/28 تم تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة المسماة : مصنع الأجر الأطلس والمتمثل موضوعها في الإنتاج الصناعي لمنتجات الطين غير المقاوم (صنع الأجر والقرميد الصناعي) رمز النشاط : 109107 الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية، طريق المعذر - بوسعادة - ولاية المسيلة ويقدر رأس مالها: ألف ومئة مليون دينار جزائري 1 100 000 000,00 دج وتقدر مدتها 99 سنة.

يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في الإنتاج الصناعي لمنتجات الطين غير المقاوم (صنع الأجر والقرميد) حيث يتم تزويد المصنع بالطين الذي يعد المادة الأولية الأساسية للنشاط الإنتاجي وذلك من مقلع رشانة بلدية المعاضيد ولاية المسيلة والذي يبعد عن المصنع بحوالي 100 كم . ويتمثل منتوج المؤسسة في انتاج الأجر بنوعين :

1- الأجر ذو 8 ثقب.

2- الأجر ذو 21 ثقب.

3- الأجر ذو 61 ثقب.

4- الأجر ذو 42 ثقب.

5- الأجر ذو 40 ثقب.

بالنسبة لمراحل عملية الإنتاج تتمثل في :

استخراج الطين من المقلع ومن شحنه ونقله إلى المصنع ليتم بعده عملية الطحن والغرلة فتليها مراحل انتاجية أخرى على مستوى الوحدات الإنتاجية لنتحصل في الأخير على المنتج النهائي المتمثل في الأجر بنوعيه.

ثانياً : توجد مصلحة الموارد البشرية المسماة بمصلحة المستخدمين تحتوي على الدارين ولقد عرفها المسؤول بانها القسم الذي يتكفل باعداد سياسة الشركة في عملية تسيير الموارد البشرية والسهر على تنفيذ قوانين ونظم العمل .

ثالثاً: نظام إدارة المواهب:

س1- هل تطبق المؤسسة نظام إدارة المواهب رسمياً:gestion de tallent؟

ج1- نعم تقوم المؤسسة بتطبيق نظام إدارة المواهب رسمياً.

س2- ما معنى إدارة المواهب بالنسبة لكم؟

ج2- إدارة المواهب بالنسبة للمؤسسة هي إكتشاف المواهب وتمكينها من تطوير معارفها ومؤهلاتها.

رابعاً: أهمية المواهب والموارد البشرية للمؤسسة:

س1: ما أهمية المواهب بالنسبة للمؤسسة؟

ج1: يساعد الموهوبين على تلبية إحتياجات وأهداف المؤسسة الإنتاجية والتطويرية وتزويدها بقدرات تنافسية.

كما يساعد الموهوبين وقدراتهم العالية في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

س2: هل الإدارة الوسطى والعليا ملمة بأهمية الموهوبين وضرورة وجودهم بالمؤسسة؟

ج2: نعم الإدارة الوسطى والعليا ملمة بأهمية الموهوبين وضرورة وجودهم بالمؤسسة.

س3: هل ترون أن الموهبة المناسبة في المكان المناسب في مؤسستكم؟

ج3: نعم في مؤسستنا كل موهوب في مكانه المناسب.

س4: هل تحتاج المؤسسة لذوي القدرات العالية والمواهب؟

نعم  لا

س5: هل هناك نقص في الموارد البشرية ذات الأداء العالي والموهوبة؟

نقص كبير  نقص متوسط  نقص قليل

س6: كيف تقدررون النقص في الموارد البشرية الموهوبة لذوي الأداء العالي للمؤسسة.

ج6: يكون التقدير في نقص الموارد البشرية الموهوبة من خلال إحتياج المؤسسة لمواهب جديدة لتطوير الإنتاج.

## المحور الثاني: دراسة إستراتيجيات إدارة المواهب بالشركة

### أولاً: تخطيط المواهب البشرية

س1: هل يقوم المسؤولون بإشراك الموظفين في النقاشات واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة؟

نعم  لا

س2: هل تستخدمون التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC؟

Gestion prévisionnelle des emplois des compétences

نعم  لا

ج2: لا يوجد Gpec بل قام مدير مصلحة الموارد البشرية بتصميم برنامج سماه "organogram" الهيكل التنظيمي للمؤسسة".

حيث يسجل فيه عدد الموظفين وكفاءاتهم ووضعياتهم الإجتماعية والمهنية والمناصب التي يمكنهم شغلها من خلال مهاراتهم، ويصمم هذا لكل موظف حيث بمجرد إدخال إسم الموظف تظهر كل المعلومات التي نحتاجها.

س3: هل تقومون بالتخطيط لتغطية الفجوات في المواهب؟

نعم  لا

## ثانياً: الإستقطاب والتعيين:

س1: ماهي الأمور التي تركز عليها منظماتكم من أجل النجاح في جذب الموارد البشرية الموهوبة؟

ج1: توفير الراحة والإمكانيات اللازمة لتسهيل العمل.

- بيئة عمل ممتازة.

- توفير الأمن والحماية للموظف داخل المؤسسة.

- المعاملة الحسنة والإحترام.

الأجر القاعدي في المؤسسة أكبر بكثير من الأجر القاعدي للمؤسسات الأخرى والمؤسسات العمومية كذلك حيث يضل الأجر القاعدي عندنا 31.000 دج وتصل أجرة الكثير من الموظفين المهندسين والإداريين إلى 60.000 دج إلى 70.000 دج.

س2: هل تهتمون بجذب الموظفين ذوي المهارات المتميزة والنادرة لمؤسستكم؟

نعم  لا

س3: ماهي أهم معايير التوظيف لديكم؟

المؤهل العلمي

الخبرة المهنية

الكفاءة

الموهبة

س4: على أي أساس تقوم المؤسسة بالتوظيف؟

ج4: تقوم المؤسسة بالتوظيف على أساس إحتياج المؤسسة اي إذا كان هناك نقص للموظفين او إحتياج موظفين آخرين تقوم المؤسسة بتوظيف موظفين جدد.

س5: هل تهتمون بالبحث عن المواهب داخل المؤسسة واكتشافهم؟

نعم  لا

س6: كيف تقومون بالكشف عن المواهب وتحديدهم؟

ج6: أثناء العمل وبصفة دورية ومستمرة يقوم رئيس كل مصلحة أي (المسؤول المباشر) بدراسة خطوات كل عامل من سلوكيات وأعمال منجزة وسرعة في العمل وطريقة العمل من خلال كل ذلك يتم اكتشاف المواهب وتقديمها إلى مسؤول الموارد البشرية.

س7: كيف تتم مرافقة وتوجيه الموظف الجديد؟

ج7: يتم ذلك من خلال تمكينه من التعرف على مختلف الوظائف الموجودة بالشركة وتدريب العامل الجديد على القيام بأكثر من مهارة وظيفية تحت إشراف المسؤول المباشر.

مثلا: عند وفود موظف جديد للمؤسسة نقوم بأخذه إلى جميع المواقع والوظائف الإدارية في المؤسسة، لكي يتعلم ويأخذ نظرة على مختلف الوظائف الإدارية ويتم ملاحظته وملاحظة رد فعله وتعليقاته على كل مدير أو وظيفة إدارية وبالتالي نحدد الوظيفة الإدارية المناسبة وتحديد حتى المناصب التي يمكنه شغلها في حالة شغورها.

وإن كان موظف مثلا أو عامل في الورشة نأخذه لكل الورشات ويرى كل الآلات والمعدات ويمكن حتى تمكينه العمل وتجريب إحدى الآلات وهذا للتأكد من كفاءته لشغل الوظيفة أو إختيار الوظيفة المناسبة له.

حيث أن المؤسسة تستخدم سياسة عدم تحديد الوظيفة مباشرة إلا بعد تجريب الموظف على كل الوظائف لإختيار الوظيفة المناسبة له.

### ثالثا: التدريب والتطوير:

س1: هل يوجد مخطط أو أكثر للتدريب والتطوير للكفاءات؟

نعم  لا

س2: كيف تقومون بتدريب الموظفين؟

بشكل فردي  بشكل جماعي

س3: ما هو التعليم الذي تقومون به للموظفين؟

التعليم الافتراضي

سمعي

بصري

جامعي

ج3: إن التعليم داخل مؤسستنا تعليم مستمر حيث يتم إرسال الموظفين إلى جامعات التكوين المتواصل والتكوين المهني كما نقوم بإرسال المهندسين والمهنيين إلى مؤسسات تعليمية مثل بلجيكا وألمانيا، حيث كل جديد يطرأ على المؤسسة يتطلب تكوين وتعليم نقوم بتعليمهم وتدريبهم مباشرة.

س4: ماهي الوسائل المستعملة في التدريب داخل مؤسستكم؟

ج4: لكل رئيس مصلحة ووسائله الخاصة في التدريب،

حيث الموظفين في الإدارة يتم تدريبهم على السجلات، الأرشيف، الكمبيوتر،.....

والعمال يتم تدريبهم (تدريب مهني) على الآلات، العتاد.....إلخ.

س5: هل هناك وسائل خاصة بالموهوبين (تعليم وتدريب)؟

برامج تعليم رسمية  غير رسمية

س6: ماهي أنواع التدريب لديكم؟

مستمر  متقطع  فترات محددة

س7: كيف يمكنكم معرفة الفجوات والإحتياجات في مهارات ومعارف الموظفين؟

ج7: من خلال إستراتيجية التقييم والأداء والرقابة.

رابعاً: التقييم وقياس الأداء:

س1: هل تقومون دورياً بمقابلات تقييمية مع الموظفين؟

نعم  لا

س2: كيف تقومون بتقييم الموارد البشرية وقياس أدائهم؟

ج2: مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع أو الأهداف المسطرة.

المقارنة (العمل بالأهداف).

رابعاً : التقييم و قياس الأداء:

لكل وظيفة بطاقة مهام تسند هذه المعام إلى موظف معين إذا قام بها وأنجزها حيث تقيس من

خلال ذلك أداءه ويتم التقييم على أساس دقة إنجاز المهام التي قام بها.

س3: هل يتم استخدام طرق التقييم في الكشف عن المواهب ؟

نعم  لا

ج3: من خلال طلبه لمهام أخرى.

المقارنة (العمل بالهدف المنجز).

خامسا: المحافظة على المواهب:

س1: في ماذا تتمثل المكافآت في مؤسستكم؟

ج1: تتمثل المكافآت في :

- زيادة الأجر.

- التكوين المتواصل خارج المؤسسة.

- منح.

- إمتيازات.

س2: على أي أساس تخصصون الزيادات في الرواتب والعلاوات؟

الأقدمية  ( منحة الأقدمية )

المساهمات

الكفاءات

تحقيق الأهداف

س3: هل تقومون بمكافآت للعمل المميز والناذر؟

ج3: نعم هناك مكافآت للعمل المتميز مكافآت فردية وأخرى جماعية.

س4: هل تميزون الموهوب في الأجر والمكافآت عن غيرهم؟

ج4: نعم هناك زيادة في الأجر بالإضافة إلى مكافآت مالية. بحيث تقسيم الورشة إلى غرف عمل حيث أن الفريق الذي يعمل بجودة عالية والكمية المطلوبة والوقت الأسرع يحصل على مكافأة وهذا يعتبر «خلق تحدي داخل الورشات».

س5: هل هناك معاملة خاصة للموهوب لإستبقائه في المؤسسة؟

نعم  لا

كيف يتم ذلك؟

يتم ذلك من خلال: الإستفادة من الإمتيازات.

أ- مادية (زيادة في الاجر الثابت - منح)

- زيادة في الأجر الثابت.

- منح

ب- الترقية في منصب العمل.

س4: ماهي المزايا الممنوحة للموارد البشرية؟

ج4: بدل تقديم وجبات الغداء في المؤسسة تقدم "منحة الأكل" للموظف أوالعامل حيث تضاف لأجره.

كما تخصص لمختلف العمال والموظفين أوقات راحة مثل وقت الغداء.

كما توفر وسائل نقل للموظفين لأماكن عملهم أوإلى منازلهم إذا كان هناك عمل متأخر.

يوجد سكن وظيفي واحد مخصص لرئيس إحدى المصالح كما يوجد فندق إستقبال لكنه يستخدم فقط للزوار والمتعاملين.

بيئة العمل في المؤسسة جيدة وممتازة من ناحية المكان والتجهيزات والإضاءة والتكييف والنظافة والإستقبال.

س5: ماهوالتطوير في بيئة العمل من ناحية المكان- التجهيزات- وكل شيء يخص بيئة العمل؟

ج5: توفير مكان مريح.

تجهيزات متطورة جدا.

كل ما يحتاج إليه الموظف للعمل في بيئة مريحة.

ما الهدف منها؟

الهدف هو تطوير الكفاءات والمواهب.

س6: هل تقومون بإشراك الموظف في إتخاذ القرارات وحضور الإجتماعات لإبداء رأيه؟

ج6: بالتأكيد كل موظف حسب وظيفته وكل عامل حسب منصب عمله.

هل تميزون في ذلك الشخص الموهوب أو بصفة عامة؟

بصفة عامة.

س7: هل تهتمون بإهتمامات وتطلعات الموهوبين ؟

أكيد

كيف ذلك؟

من خلال إبداء رأيهم.

ومن خلال الإفصاح عن رغباتهم وأحلامهم.

## سادسا: التعاقب الوظيفي:

س1: هل هناك تطبيق لإستراتيجية التعاقب الوظيفي؟

نعم  لا

pasation وهو تكوين أكبر عدد ممكن من الأفراد كل حسب إختصاصه وذلك من أجل

إستخلاف عامل في حالة المرض، الوفاة، التقاعد، الإستقالة. وعلى سبيل المثال: يكون في

الجانب الإداري من خلال :

- تدريبه وتعليمه جميع المعاملات والعمليات الإدارية.

- تكليفه بمهام أحد الإداريين.

- تكليفه بمهام خاصة داخل وخارج المؤسسة.

س2 : ما الهدف من النقل الوظيفي للموظفين في مؤسستكم من وظيفة لأخرى

ج2 : الهدف هو انه في حالة الغياب او المرض يتم استخلاف العامل بعامل آخر .

س3 : هل تقومون بالتدوير الوظيفي :

ج3 : نعم و يتم ذلك بتحويلهم بطريقة قانونية وبمقرر تحويل او تكليف

المبحث الثالث: تحليل وتقييم الدراسة وإختبار الفرضيات:

يعتبر هذا المبحث بمثابة تحليل و تقييم و استنتاج ما جاء في دراستنا حيث تناولنا في المطلب

الاول تحليل الدراسة ،و المطلب الثاني التقييم و الاستنتاج و المطلب الثالث اختبار للفرضيات

المقترحة

## المبحث الثالث: تحليل وتقييم الدراسة وإختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها من المقابلة الشخصية مع إدارة الموارد البشرية، ثم تقييم المؤسسة من ناحية تطبيق مختلف إستراتيجيات إدارة المواهب، ومن ثم نخبر فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل الدراسة

نحلل من خلال هذا المطلب واع إستراتيجيات إدارة المواهب في الشركة محل الدراسة من خلال الإجابات السابقة المحصل عليها من المقابلة.

### المحور الأول: أهمية الموارد والمواهب البشرية بالنسبة للمؤسسة

مؤسسة الأطلس للأجر قديمة النشأة حيث تأسست بتاريخ 22/09/1987 ويتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في الإنتاج الصناعي لمنتجات الأجر وتحتوي المؤسسة على 129 عاملا 2 منهم في مصلحة الموارد البشرية.

مؤسسة الأطلس تحتوي على مصلحة إدارة المواهب البشرية والمسماة بمصلحة المستخدمين أنشئت سنة 1989، ولقد تم تعريف قسم الموارد البشرية بأنه القسم الذي يتكفل بإعداد سياسات الشركة في عملية تسيير الموارد البشرية والسهر على تنفيذ قوانين ونظم العمل.

أما مهامها فتتمثل في:

- تسيير وحفظ المغلفات الإدارية.

- الاعتناء وحفظ السجلات الرسمية.

- إعداد سياسة الأجور المعتمدة.

الأنشطة التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية هي:

- إعداد المخطط السنوي للمديرين.

- تسيير المسار الإخراجي لعمال الشركة.

- تسيير العلاقة مع الشريك الاجتماعي طبقا للقوانين والنظم.

**المحور الثاني : تحليل مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بالشركة**

يتناول المحاور التالية:

**إستراتيجية التخطيط:**

المؤسسة لها إهتمام كبير بالموظفين فهي تقوم بإشراكهم في إتخاذ القرارات، وتعتمد برنامج (الهيكل التنظيمي للمؤسسة) الذي صمّم من طرف مدير الموارد البشرية للمؤسسة لتنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة، كما أن المؤسسة لا تعتمد أي تخطيط لتغطية الفجوات في المواهب.

**إستراتيجية الإستقطاب والتعيين:**

تقوم المؤسسة بتوفير الراحة والمعاملة الحسنة والإحترام والأمن والأجر المناسب لإستقطاب وجذب المواهب البشرية للمؤسسة كما أن الراتب في مؤسسة الأطلس أكثر بكثير من الراتب في المؤسسات العمومية.

التعيين في مؤسسة الأطلس للأجر يكون على أساس المؤهل العلمي والخبرة المهنية والكفاءة وتقوم بذلك أثناء إحتياجها لموظفين جدد، كما يتم البحث عن المواهب وكشفهم داخل المؤسسة من طرف رؤساء المصالح وذلك بالمتابعة اليومية والتقييم المستمر للموظفين مما يسهل عليهم إكتشاف المواهب وعرضها على مدير مصلحة الموارد البشرية.

أما بالنسبة للموظف الجديد فتتم مرافقته من بداية دخوله إلى المؤسسة إلى توظيفه في مكانه المناسب من خلال تمكينه من التعرف على مختلف الوظائف بالنسبة للإداري أما العامل يتم تمكينه من إستخدام الآلات كوسيلة لمعرفة مهاراته في مجاله الخاص، وفي الأخير يتم توظيفه في مكانه المناسب.

#### إستراتيجية التدريب والتطوير:

تملك المؤسسة مخططات لتدريب وتطوير الكفاءات كما نقوم بتدريب الموظفين بشكل جماعي وتعليمهم يكون تعليما جامعيا من خلال إرسال المواهب إلى مؤسسات التكوين المهني وجامعات التكوين المتواصل كما أنها تقوم بإرسال المواهب المتميزة إلى خارج الوطن لإجراء تریصات في شركات أجنبية وإجراء دراسات جديدة في الجامعات التي من خلالها يتم تطوير المؤسسة.

أما التدريب داخل المؤسسة فهو تدريب دوري ومستمر وذلك تحت إشراف المسؤول المباشر.

## إستراتيجية التقييم وقياس الأداء:

يقوم المسؤولون داخل المؤسسة بمقابلات تقييمية مع الموظفين من فترة لأخرى حيث يتم تقييمهم من خلال المقارنة بين أدائهم الفعلي مع الأداء المتوقع والهدف المسطر للمؤسسة. كما أن أداء الموظف يقاس من خلال دقة إنجاز مهامه.

## إستراتيجية المحافظة على المواهب:

للمحافظة على المواهب تقوم المؤسسة بإغراء الموظفين بمنحهم زيادات في الأجور وإمتيازات مادية (مكافآت مالية) إمتيازات أخرى كالمنح المختلفة والدراسة خارج الوطن وتوفير لهم جميع وسائل الراحة للعمل في بيئة لائقة.

## إستراتيجية التعاقب الوظيفي:

من خلال إجابة مسؤول مصلحة الموارد البشرية لاحظنا أن المؤسسة تطبق إستراتيجية التعاقب الوظيفي بحذافيرها ولديها قائمة أصحاب الخلافة مسبقا.

## المطلب الثاني: التقييم والإستنتاج:

من خلال هذا المطلب نقيم المؤسسة من ناحية إهتمامها بالمواهب البشرية ومدى تطبيقها لإستراتيجيات إدارة المواهب.

### المحور الأول: أهمية الموارد والمواهب البشرية بالنسبة للشركة

مؤسسة الأطلس للأجر مؤسسة قديمة النشأة وعند زيارتنا للمؤسسة كان إندهاشنا كبير بالموقع والبنية ذات هندسة جميلة وراقية كما أن المكاتب مجهزة بأحدث الأثاث والتجهيزات (كراسي، أرائك، مكاتب، طاولات الاجتماعات، مبردات الماء، مكيفات، أوراق ذات جودة عالية، أدوات مكتبية ممتازة) وآلات وعتاد متطور جدا.

وما شد انتباهنا الاستقبال الرائع والمحترم والمتميز من الحاجب إلى مسؤول مصلحة الموارد البشرية وكرم الضيافة والاحترام المتبادل بين الموظفين وسلاسة التعامل بينهم وهذا يدل أن المؤسسة قطعت شوطا كبيرا في مجال التسيير وإدارة الموارد البشرية، مما انعكس إيجابا على المؤسسة وأكسبها ميزة تنافسية قوية وأهمية كبيرة في الوسط الاقتصادي.

## المحور الثاني: تقييم الإستراتيجيات:

نقيم الشركة كآآتي:

### إستراتيجية التخطيط:

تقوم مؤسسة الأطلس للأجر بالتخطيط للمواهب البشرية ضمن تخطيطها للموارد البشرية وليست لديها أي طريقة أو نظام تتبعه في التخطيط للمواهب البشرية فقدمها في مجال الموارد البشرية أكسبها طريقة خاصة للتخطيط فهي تعتبر مؤسسة مبدعة في مجال التخطيط للمواهب البشرية وتندرج إلى إدارة المواهب البشرية.

### استراتيجية الجذب والاستقطاب

تقوم مؤسسة الأطلس بتطبيق سياسة لجذب الموهوبين إليها، والمتمثلة في التميز في مبالغ المرتبات والمكافآت المقدمة للموظفين خاصة الموهوبين بالإضافة إلى حصول الموظفين على مرتباتهم في الوقت المحدد وكذا بتهيئة الظروف الملائمة للعمل، كل الوسائل التي يحتاجون إليها في عملهم.

والمؤسسة تلجأ إلى مكتب التشغيل والذي يستقبل طلبات الكمية والنوعية من الموظفين ويوجه إليها طالبي الوظائف.

—بالنسبة لإختيار المواهب تعتمد الأطلس على المعايير التالية : الكفاءة، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي.

- وبعد الإختيار تقوم المؤسسة بعرض جميع الوظائف على الموظف الجديد ثم تعيينه في مكانه المناسب.

- فاستقطاب وجذب المواهب في الأطلس مقبول.

### إستراتيجية تطوير المواهب البشرية:

التدريب في الأطلس تدريب جماعي ومستمر ورسمي وهي تعتمد في التدريب على التدريب الإداري للإداريين من خلال تدريبهم على الوسائل الإدارية والعمال المهنيين على الوسائل المهنية: آلات، عتاد،.....إلخ.

كما أن المؤسسة تتعرف على الفجوات في الإحتياجات المهارية والمعرفية للموظفين من خلال إستراتيجية التقييم والأداء والرقابة.

تدريب وتطوير المواهب في الأطلس جيد جدا بالنسبة إلى باقي الإستراتيجيات التقييم وقياس الأداء.

### إستراتيجية تقييم وقياس الاداء

تستخدم المؤسسة في تقييم الأداء العديد من الطرق: طريقة المقارنة الزوجية، وطريقة التقييم بالأهداف، وكذلك على طريقة الملاحظة في أثناء مراقبتهم، وكذلك القدرة على إستخدام آلات حديثة وهذا كله يقوم به المسؤول المباشر لكل مصلحة لتعرض لاحقا على مسؤول الموارد البشرية ثم إلى القادة لإتخاذ القرارات.

بالنسبة للرقابة فالمراقبة مستمرة في المؤسسة حيث يراقب كل مسؤول مصلحة موظفيه، لكن المؤسسة تمنح الإستقلالية في العمل للموهوبين لتفجير طاقاتهم لإحتوائها وتطويرها.

## إستراتيجية المحافظة على المواهب:

- المؤسسة تقوم بتوفير كل وسائل الراحة للعمل في بيئة مريحة حسن المعاملة، النظافة، الترقية، وسائل النقل، منح متعددة ومزايا أخرى.
- كما أن المؤسسة توفر للمهنيين وسائل الحماية والأمان مثل الألبسة والأقنعة والقفعات الخاصة بالعمل لحمايتهم من مخاطر الوظيفة المتعددة.
- كما أن المؤسسة تشعر الموظفين بالأمان الوظيفي أي أنها لن تتخلى عنهم مقابل التزامهم بقوانينها فنقول أن الأطلس جيدة عموماً في الحفاظ على الموهوبين.

## إستراتيجية التعاقب الوظيفي:

المؤسسة تقوم بتكوين أكبر عدد ممكن من الأفراد كل حسب اختصاصه لدرايتها التامة بأهمية الخلافة والتخطيط للخلافة "لأن دوام الحال من المحال" لهذا المؤسسة تقوم بتقويض المهام وتكليف الموظفين بمسؤوليات مختلفة لتستطيع أن تتحصل على أكبر عدد ممكن من الموظفين القادرين على شغل المناصب الشاغرة في المستقبل، فنقول أن الأطلس جيدة لحد كبير في التخطيط للتعاقب الوظيفي.

## المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

من خلال دراستنا لمدى لتطبيق إستراتيجية ادارة المواهب في المؤسسات ، أردنا من خلالها معرفة الصلة الموجودة بين المؤسسات وفئة الاشخاص الموهوبين من خلال اختبار الفرضية المتمثلة في الآتي :

**الفرضية الاولى :** الاهتمام بالموهب البشرية كون المواهب هم أداة لتطوير المؤسسة.

هناك الكثير من المؤسسات التي تتبنى المواهب وتحافظ عليها وهذا ما ساهم في تطويرها وديمومتها ، هناك استقطاب واسع من طرف المؤسسة وذلك منذ نشأتها الى غاية يومنا هذا، وكذا تطويرها وتحفيز بشكل كبير لرفع جودة الانتاج .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى

**الفرضية الثانية :** يتم تخطيط المواهب للمؤسسة في اطار التخطيط للموارد البشرية

لاحظنا من خلال زيارتنا العديدة للمؤسسة اهتمام كبير من طرف الادارة لمواردها البشرية ورسم مخطط على مدى زمني للوصول للنتائج المرجوة ، وذلك عن طريق التحفيز والتدريب المتواصل واكبر دليل على ذلك تطور المؤسسة وتحقيقها لاهدافها التي كانت مسطرة سابقاً وهذا مما يثبت صحة الفرضية الثانية .

**الفرضية الثالثة :** يتم استقطاب وتعيين المواهب وفقاً لاحتياجات المؤسسة

يتم التسطير لاحتياجات المؤسسة على مدى زمني واسع بحيث ان تحقيق هاته النتائج مرهون باستقطاب المؤسسة للموهبة بعد انتقائها وتدريبها مدة من الزمن الى غاية التأكد من جهوزيتها لسد هذا الاحتياج وبهذا فإن المؤسسة توظف جانب التعاقب الوظيفي في التوظيف لكونه وسيلة تضمن نتائج حقيقية وفعالة . وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

### الفرضية الرابعة : يتم التطوير والتدريب للموهوبين ضمن ادارة الموارد البشرية

طبيعة العمل ودوامها هي التي تفرض وجوب تطوير الموهوب داخل المؤسسة وطبيعة الوظيفة لكل فئة حسب تخصصها في المنصب المشغول ضمن دائرة الموارد البشرية، وذلك ان اقسام المؤسسة تمكن المسؤول من استكشاف الموهبة ومحاولة توظيفها وتطويرها ضمن ما تتطلبه الوظيفة وما يخدم الانتاج ولا يوجد هناك أي اطار خارجي لتطوير الموهوبين كون هذه المؤسسة خاصة وتهتم بطبيعة العمل كل موهبة وتخصصها وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

### الفرضية الخامسة : مؤسسة الاطلس للأجر تحافظ على الموهوبين بتوفير بيئة ملائمة

#### تسمح لأي فرد بالبقاء

يمكن ان نجزم بأن نجاح المؤسسة محل الدراسة مرهون بتطويرها لفئة الموهبة التي تتبناها وتهتم بها و تعمل على تنميتها وتكوينها فهي تحفزها ماديا ومعنويا بحيث تخلق بيئة تساعد على الاستقرار بالمؤسسة والعمل فيها ، كما ان التطور الدائم للمؤسسة ومسايرتها لسوق العمل يفرض عليها تطوير من استراتيجيتها قصد المحافظة على التطور الدائم لمواكبة هذا السوق ، لذا نجد أن المؤسسة دائما تهتم بالعامل وتنمي مهاراته وتحسن من ظروفه خاصة تلك التي تتعلق بالعمل وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

## خلاصة

من خلال الفصل تبين أن مؤسسة الاطلس تطبق استراتيجيات إدارة المواهب ولكن بنسب متفاوتة بالنسبة لاستراتيجية التخطيط استراتيجية نسبية ولا تعتمد على التكنولوجيا الحديثة أما بالنسبة لاستراتيجية الاستقطاب فلا تهتم بها بشكل كبير فهي تقوم بتطوير موظفيها تداخليا واكتشاف مواهبهم . أما استراتيجية التدريب والتطوير فهي استراتيجية جدّ متميزة وتتوافق ومتطلبات موظفيها وموهوبيها وبالنسبة للمحافظة فهي توفر بيئة ملائمة لحد كبير لكن تنقصها الكثير من الاشياء التي تتوافق ورغبات موظفيها . أما بالنسبة للتعاقد الوظيفي فهي استراتيجية آلية ضمنية وليست تنظيمية .

ومن هنا يكن القول أن المؤسسة تطبق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية نقول عنها

مقبولة.

## خاتمة

ما أحوج منظمات اليوم الى قوة عاملة موهوبة لتحقيق القفزة النوعية التي تواكب كل المستجدات النوعية التي توالي كل المستجدات التي من الممكن ان نتعرض لها ان سوق العمل يفرض علينا دائما مجابهة ظروف جديدة تفرض علينا بناء بنية تحتية من الموارد البشرية المدربة ومجموعة افراد موهوبة قصد التصرف العاجل لمثل هذه المستجدات .

إن الموهبة هي من اهم العناصر في المؤسسة حيث يجب مراعاتها وتطويرها وتوفير البيئة المناسبة لكي تحدث التغيير ويمكن ان نلخصها على انها الجانب الذي تستقر فيه الموهبة وتشعر بالراحة من اجل الدفع بعجلة المؤسسة الى الامام ، كما يجب توفير سبل الراحة المادية والمعنوية وتطوير مكتسباته وتحديثها قصد المحافظة عليه .

## نتائج الدراسة :

### 1- نتائج خاصة بالجزء النظري :

- يتميز الموهوبين بخصائص ، جسمية ، عقلية انفعالية وغيرها تميزهم عن غيرهم من الافراد العاديين وتجعلهم أفضل منهم في مجال أو أكثر وتساعد هذه السمات المنظمة والمسؤولين على التعرف عليهم ليتم التعامل معهم بطريقة خاصة .
- الطلاقة والمرونة ، والاصالة في التفكير ، الدافعية ، المثابرة على الالتزام بأداء المهام والانفتاح على الخبرة هي سمات موجودة في المواهب البشرية ، والتي يهيئها لتكون قادرة على

الابداع والقيام بأعمال تتسم بالتعرف والتميز ما يجعل منها موردًا استراتيجيًا بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات .

- ان لإدارة المواهب أهمية بالغة في حياة المؤسسات خاصة وانها من المواضيع الحديثة في الآونة الاخيرة ادارة المواهب تسمح للمؤسسة بالحصول على الملكات الفطرية ذات الكفاءات والمهارات المتميزة والتي تساعد في تحقيق اهدافها وضمان تميزها على المدى الطويل لإدارة المواهب استراتيجيات فعالة من تخطيط ، استقطاب ، تنمية واحتفاظ بالمواهب والتي تؤثر بشكل واضح على أداء الافراد داخل المؤسسة ورضاهم وولائهم ، ومن ثم أداء المؤسسة ، كما يحقق ميزة تنافسية

## 2- نتائج خاصة بالجانب بالتطبيقي :

- من خلال دراسة الموضوع البحث من الجانب التطبيقي تبين أن مؤسسة الاطلس للأجر بوسعادة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بشكل مقبول .
- استراتيجية المؤسسة في عملية التخطيط جيدة ، لكن ينقصها الاطلاع أكثر بالمستجدات التكنولوجية وخاصة البرامج الحديثة .
- استراتيجية المؤسسة في عملية جذب وتوظيف المواهب جيدة لكن اهتمامها بالموارد البشري أكثر من اهتمامها بالمواهب .
- استراتيجية المؤسسة في عملية المحافظة على المواهب جيدة لكن ينقصها الاهتمام وتوفير محفزات أكثر للموهوبين .

- استراتيجية المؤسسة في عملية التعاقد الوطني ممتازة ولكن ينقصها التأطير والاهتمام أكثر

### المقترحات :

أولا الاقتراحات الخاصة بالمنظمات بصفة عامة

1- يتوجب على المنظمات ان تهتم بالموارد البشرية وان تنتهج نظام إدارة واهب مهما كانت طبيعة هذه المنظمات لأنه اصبح الاسلوب الانجح الدارة الموارد البشرية في يبيل قدرتها على تحقيق التميز والتفوق .

2- ضرورة إقامة المنظمات لعلاقات مع مراكز التوظيف والجامعات وكذا المشاركة في العارض المهنية من اجل اكتشاف الموهوبين وامكانية احتكاكهم بالمنظمة ، مع ضرورة طان تركيز على بناء صورة ومكانة جيدة عنها حتى تتمكن من جذبهم اليها .

3- على المنظمة ان لا تتردد في تمييز معاملتها مع الموهوبين بشكل خاص ومختلف عن بقية الموظفين ، فمواهبهم تفرض طرق خاصة واساليب راقية في عملية التحفيز والتدريب والتطوير باعتبارهم موارد ثمينة إذا تمكنت المنظمة من رصدتها فعليها ان تحافظ على استبقائها لديها قدر استطاعتها لكي

4- على المنظمة الاهتمام بالموظفين الموهوبين ككل ليس الموهوبين فقط لان الكل يساهم ولو بالمقدار البسيط في دفع المنظمة للنجاح والتطور .

- الاقتراحات الخاصة بمؤسسة الأجر الاطلس ببوسعادة

1- على المؤسسة الاخذ بالمفهوم الواسع لإدارة المواهب بإنشاء مصلحة خاصة بإدارة المواهب

2- على المؤسسة إنشاء برنامج محدود ومنظم ومبني على معايير علمية موضوعية ، وتحديد مفهوم دقيق وواضح للمواهب البشرية واستخدام تجارب ومثيرات تحرر القدرات والمواهب الكامنة لدى الموظفين وبذلك تستطيع اكتشاف موهوبين جدد .

3- على المؤسسة استخدام تقنية المعلومات ووسائل اتصال الحديثة بشكل كبير ، لما لها من أثر كبير على تطوير المنظمة وموظفيها واستخدام برنامج **GPEC** لتسيير مواردها البشرية وكفاءاتها الموهوبة واستراتيجياتها الفعالة .

### آفاق البحث :

المنظمات في الوقت الراهن بحاجة الى التطلع الى الموهوبين وابداعاتهم ، واتباعها بالرعاية والتنمية حتى تجني ثمارها في المستقبل ، من هنا يظهر ارتباط الاهتمام بالموهوبين بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات من أجل توفير الظروف الملائمة لتشجيع وتطوير وتنفيذ العملية الابداعية وتأطيرها وفق مسار تكنولوجي متطور ومنتامي ومستمر .


## فهرس الجداول والاشكال

### فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها	1/1
65	نموذج ميرالي لإدارة المواهب	1/2
69	تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية باتجاه ادارة المواهب	2/2
71	النصوص القانونية التي تنظم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية	3/2

### فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
47	تطور مفهوم ادارة المواهب البشرية	1/2
59	نموذج روتويل Rotwell	2/2
99	مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي	3/2



## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

- البواليز محمد ، المعاينة خليل: **الموهبة والتفوق** ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2004 .
- الحروب أنيس : **نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين** ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، 199 .
- تيسير صبحي : **الموهبة والابداع طرائق التشخيص وأدواته المحسوبة** ، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع ، عمان - دار اشراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 1992 .
- صالح علي سالم الجراح : **أثر تطبيق استراتيجية ادارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية** ، جامعة اليرموك ، العراق ، 2013 .
- صبحي تيسير ، قطامي يوسف : **مقدمة في الموهبة والابداع** ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، 1992 .
- عرفة رشا : **إدارة المواهب** ، الاستثمار الامثل للثروة البشرية ، المجلة الاقتصادية الالكترونية ، العدد 15 ، 2010 .
- علي محمد : **تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين** ، دار صنعاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 .
- عمار غموس الموسوي : **الخصائص السلوكية للاطفال الموهوبين في مرحلة ما قبل المدرسة وعلاقتها ببعض المتغيرات** ، كلية التربية الاساسية ، جامعة ميسان .
- فتحي عبد الرحمان جروان : **أساليب الكشف عن الموهوبين** ، الموهبة والتفوق والابداع، الطبعة الثانية ، دار الفكر ، 2008 .

- سيد محمد جاد الرب : الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، الطبعة الاولى ، مصر ، 2009 .
- كاي ثورن آندي بيلانت : فن إدارة الموهبة ، 2008 ، مكتبة المدينة ، مصر .
- محمود عبد الفتاح : ادارة المواهب في المنظمة ، 2012 .
- ملحم يحيى : مفهوم إداري معاصر ، القاهرة ، المنطقة العربية للتنمية الادارية ، 2006
- نبيل محمد توفيق السالموطي : الاسلام علم النفس الحديث ، دنوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1968 .

### الاطروحات و الرسائل

- حفيظ حولة : أثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الجزائر للهاتف النقال موبيليس ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019 .
- صبيان ايمان : إدارة المواهب ، آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية ، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الموارد البشري ، جامعة أوبوكر بلقايد ، تلمسان ، 2019 .
- غالية بنت حامد شديد الرقابي : بحث مكمل للحصول على الماجيستر في التربية الاسلامية والمقارنة بعنوان التحديات التي تواجه رعاية الموهوبين من وجه نظر المتخصصين في منطقة مكة المكرمة وطرق مواجهتها في ضوء التربية الاسلامية .
- عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام : رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في ادارة الاعمال من كلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة ، 2003 .
- هشام بوكفوس : أساليب تنمية الموارد ابشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة لانتاج المدافئ الغازية والمازوتية ) ، مذكرة ماجيستر ، علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2006 .

مصيري أميرة : ممارسة الإدارة لرعاية الموهوبين للمهام اللازمة لاكتشاف ورعاية الموهوبين بمدارس التعليم العالي ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2007 .

مرمات نبيلة : فعاليات نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، مذكرة ماجستير علوم التسيير ، جامعة الجزائر .

شريف وحيدة : التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين المؤسسة الجزائرية للنايب -عمومية-) ومؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة -خاصة ( ، مذكرة ماجستير علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2010 .

شرون مسعودة ، صالح صافية : أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتوين بالخشب ومشتقاته ENAB وحدة ورقلة ، ليسانس علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، ص 130 .

سهير قوادرية : مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي بالجزائر بالجزائر ، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) ، بسكرة .

ساعد قرمش زهرة : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمركز تكرار البترول بسكيكدة) مذكرة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، 2007 . ص 130

- حجاج عبد الرؤوف : الميزة التنافسية للدراسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها ، (دراسة ميدانية بشركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، 2007 .

- أمال بن سالم ، مذكرة ماجيستر سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات (دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية ، سيدي ثامر بوسعادة، 2010-2011 .

- مرفت صالح ناصف ، امل زناتي ، إدارة المواهب ، مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، عدد 19 ، ديسمبر 2008 .

### الدراسات و المداخلات

- مهني محمد ، ابراهيم غنايم ، أهمية رعاية الموهوبين من منظور اقتصاديات التعليم ، المؤتمر العلمي لكلية التربية ، جامعة دمياط ، كلية التربية ، جامعة المنصورة العدد 73 .  
- فتحي عبد الرحمان جروان ، أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم ، الواقع ، اتجاهات التطوير ، مؤتمر الاصلاح المدرسي ، جامعة الامارات العربية المتحدة ، 2006 .  
- ابراهيم توهامي ، ليتيم ناجي ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والاداري ، مخبر مالية ، بنوك وإدارة الاعمال LFBM ، جامعة بسكرة ، 2012  
- كنوش عاشور : متطلبات تطبيق النظام المحاسبي الموحد في الجزائر ، مجلة اقتصاديك شمال افريقيا ، العدد 06 ، جامعة الشلف ، 2009 .

- البطش محمد وليد وآخرون ، التحليل العاملي للصورة الاردنية من مقياس بريد الكشف عن الموهوبين في مرحلة ما قبل المدرسة ، مجلة دراسات الجامعة الاردنية ، مجلد 18 ، العدد 2 .  
- خليل شرقي ، الاطر و النماذج النظرية لادارة الاحتواء العالي : دراسة بيلومترية و تحليل المضمون ، مجلة الباحث ، المجلد 21(العدد ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر .

### المقالات

- عبد الوهاب محمد النجار ، نمو الطفل وتطوره والعوامل الوراثية والبيئية المؤثرة فيها(مقال الكتروني)،محمد عبد العزيز الطالب، البيئة الأسرية الداعمة لنموالموهبة كما يدركها التلميذ الموهوبون وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية-دراسة ميدانية على تلميذ ماراس الموهوبين بولية الخرطوم، مصر، المجلة العربية لتطوير التفوق ، 2012

## المواقع الالكترونية

الموسوعة الحرة ويكيبيديا ، موهبة ،

[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9#%D8%AA%D8%A%D8%AF%D9%8A%D8%AF\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%87%D9%88%D8%](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9#%D8%AA%D8%A%D8%AF%D9%8A%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%87%D9%88%D8%)

A8 تاريخ الرؤية (2022/05/15) .

راويّة وهب الله ، مقال حول ثماني عناصر رئيسية لبناء استراتيجية ادارة المواهب ، المقالة

الرابعة من سلسلة مقالات ادجارة المواهب (الجزء 1) - <https://blog.mo-hr.com/2019/10/02/%D8%AB%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1-%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A>

[hr.com/2019/10/02/%D8%AB%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-](https://blog.mo-hr.com/2019/10/02/%D8%AB%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1-%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A)

[%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1-](https://blog.mo-hr.com/2019/10/02/%D8%AB%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1-%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A)

[%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9-](https://blog.mo-hr.com/2019/10/02/%D8%AB%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1-%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A)

[%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-](https://blog.mo-hr.com/2019/10/02/%D8%AB%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1-%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A)

[%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A](https://blog.mo-hr.com/2019/10/02/%D8%AB%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1-%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A)

/9

تاريخ الرؤية 2022/05/06 .

هالة ابوالقاسم عبد الحميد ، موقع إخباري يصدر عن جمعية وضح للتنمية الاجتماعية والثقافية

، السعودية.

متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي . مجلة البحوث التربوية والنفسية ، موقع

الالكتروني - [https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-700039-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-700039-%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A)

[%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-700039-%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A)

[%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-700039-%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A)

[%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9-%D9%81%D9%8A-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-700039-%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A)

[%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-700039-%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A)

[%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%A1-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-700039-%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A)

[%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-700039-%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A)

[%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-700039-%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A)

[%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-700039-%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%87%D8%A8%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A)

الموهبة ، مجلة القافلة [/https://qafilah.com](https://qafilah.com) (2022/05/15) .

احلام خان ، مريم حيمر ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال 2335- مبادئ

استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة 1187 ISSN http://revues.univ-

biskra.dz/index.php/LFBM/index

https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A8%D9%8A%D8%B1:%D8%A2%D9%8A%D

8%A7%D8%AA\_%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%B1%D9%85%D8%A7%D9%86\_6788 (تاريخ الرؤية

2022/05/27) تحديث 10 افريل 2022

https://portal.arid.my/ar- نعم حسين نعمة ، ادارة المواهب ودورها في بناء المجتمع ،

LY/Posts/Details/ab1c5700-f34c-482f-8658-

86a8abda0b0b?t=%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-

%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%87%D8%A8-

%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7-

%D9%81%D9%8A-%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-

%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9 تاريخ

الرؤية يوم 2022/06/03 .

https://cmamagazine.cma.gov.kw/ar-kw/Pages/articles/art-474.aspx

Mckisg هي مؤسسة رائدة في مجال استشارات الاعمال

الكتب باللغة الاجنبية

Annhowrd et autres , Défier large des talent, developement Dimensions International , 2006-2007.

Cécile dejoux .maurice thévenent .talent management .deinod .paris .2012.p102 .

Florence Noguera et autres, Le management des talents, un enjeu économique et éthique, tous talentueux ouvrage collectif coordone par

jean Marie peretti ,Education d' organisation croup Eyrolles  
,2009,paris, france

Sophie benoist, Emmanuelle deviod, Camille reinsard demazeau olition  
toress , memoire expertise : le management des talents : enjea stratigiqie  
ou simple evolution versculaire RH , dauphim university , Paris 2011 .

William meg, rotuell,PHD.HR, gestion des talent : presentation the  
Pennsylvania state university park .PA dale conegieet associates .INC.p2

.

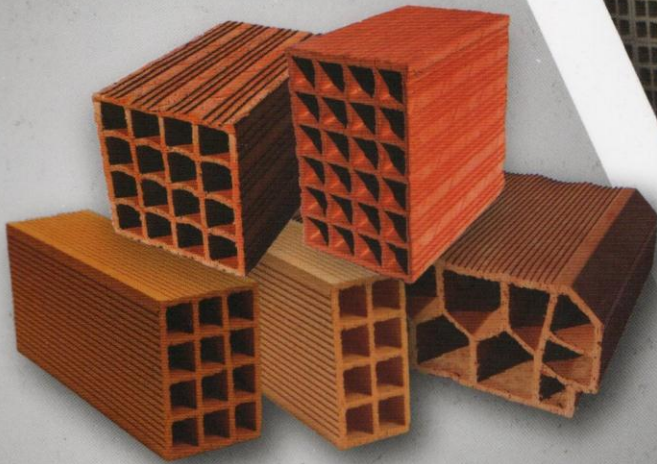
الملاحق



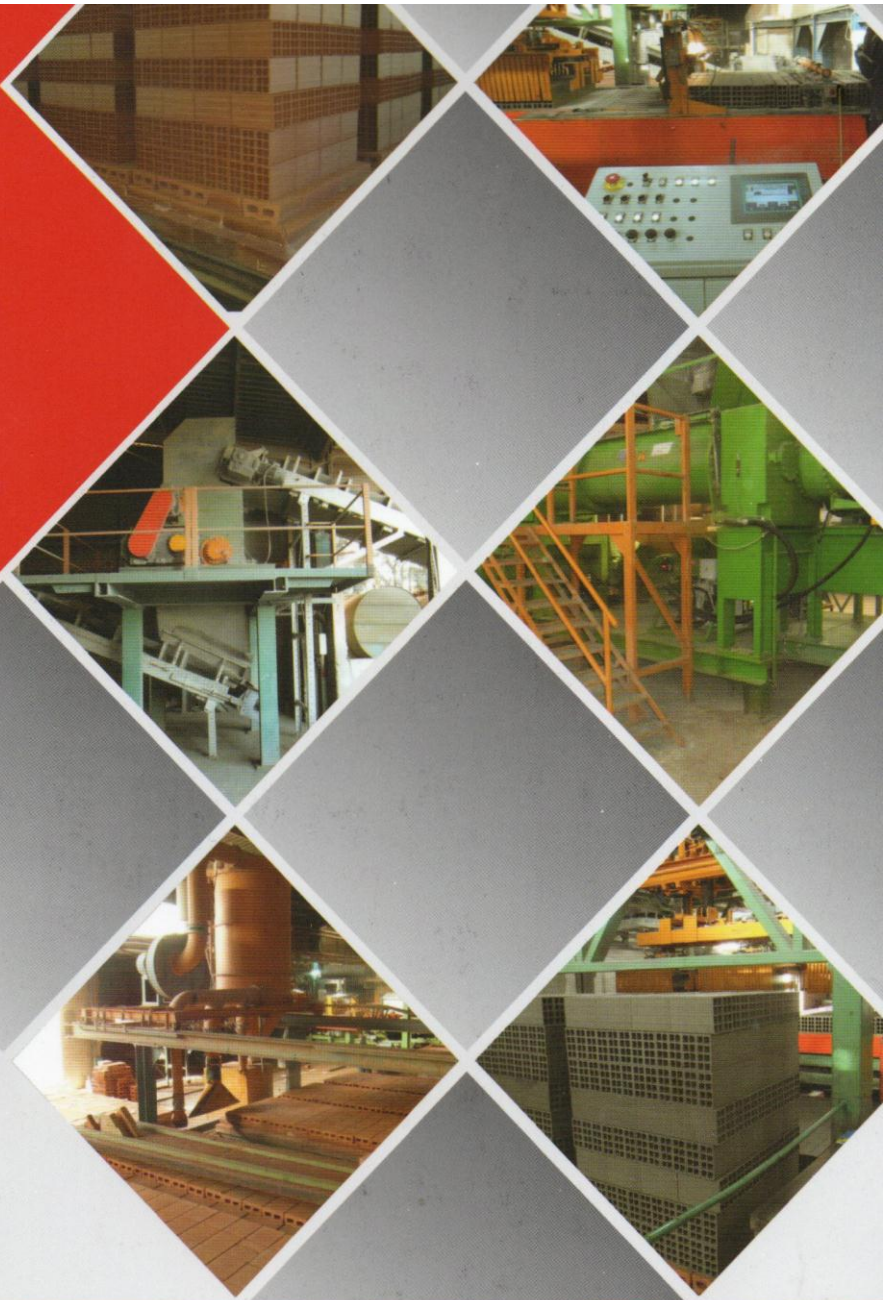
# BRIQUETERIE DE L'ATLAS

## مصنع الأطلس للآجر

“ Légèreté  
Isolation  
Durabilité ”



[www.gnmc-dz.com](http://www.gnmc-dz.com)



✓ Contacts

- ▶ Direction générale : Villa n°38 Omar Boursas , Kouba , Alger  
Tél : +213 (0)21 29 96 75 / Fax : +213 (0)21 28 64 17
- ▶ Service commercial : 0550 47 58 96 / 0550 47 58 94
- ▶ Service comptabilité : 0560 98 03 25 / 0560 09 45 07
  
- ▶ Siege Social : Z.A.E Route de Biskra Bou-Saâda, Wilaya de M'sila, Algérie.  
Tél : +213(0)35 45 81 04/+213(0)35 45 81 02  
E-mail : atlasbriqueterie@gmail.com



## عموميات حول الشركة

تأسست الشركة ذات المسؤولية المحدودة « مصنع الأجر الأطلس SARL BRIQUETERIE DE L'ATLAS بموجب العقد التوثيقي المحرر بمكتب الأستاذ زمير مصطفى، موثق بالجزائر بتاريخ: 1987/09/22 و المسجل بمفتشيه التسجيل وعاء المدينة بتاريخ : 1987/09/28. تم تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة المسماة : مصنع الأجر الأطلس و المتمثل موضوعها في الإنتاج الصناعي لمنتجات الطين غير المقاوم ( صنع الأجر و القرميد الصناعي) رمز النشاط: 109107 الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية، طريق المعذر - بوسعادة - ولاية المسيلة. و يقدر رأس مالها: بألف و مئة مليون دينار جزائري 1 100 000 000,00 دج و تقدر مدتها 99 سنة.

يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في الإنتاج الصناعي لمنتجات الطين غير المقاوم ( صنع الأجر و القرميد)، حيث يتم تزويد المصنع بالطين الذي يعد المادة الأولية الأساسية للنشاط الإنتاجي و ذلك من مقلع رشانة بلدية المعاضيد ولاية المسيلة و الذي يبعد عن المصنع بحوالي 100 كم . ويتمثل منتوج المؤسسة في إنتاج الأجر بنوعين :

1- الأجر ذو 8 ثقوب.

2- الأجر ذو 12 ثقب.

3- الأجر ذو 16 ثقب.

4- الأجر ذو 24 ثقب.

5- الأجر ذو 04 ثقب.

بالنسبة لمراحل عملية الإنتاج تتمثل في :

استخراج الطين من المقلع ومن ثم شحنه و نقله إلى المصنع ليتم بعده عملية الطحن و الغربلة فتليها مراحل إنتاجية أخرى على مستوى الوحدات الإنتاجية لتتحصل في الأخير على المنتوج النهائي المتمثل في الأجر بنوعيه.

# 1. التقرير العام

## الوثائق و السجلات المستعملة :/

- ✓ ميزان المراجعة للحسابات المقفلة .
- ✓ الميزانية المحاسبية الختامية .
- ✓ جدول حسابات النتائج للسنة المالية
- ✓ تحليل و تفصيل الحسابات
- ✓ دفتر الأستاذ أو دفتر الكبير .

## - السجلات القانونية التجارية :/

تمسك الشركة السجلات القانونية التجارية المنصوص عليها في المواد 09-10-11 من القانون التجاري بشكل منتظم و تتمثل في :

### 01- سجلات اليومية العامة :

1. سجل يتشكل من : 100 ورقة مؤشر من قبل : محكمة بوسعادة بتاريخ : 1995/12/02 رقم : 110
2. سجل يتشكل من : 68 ورقة مؤشر من قبل : محكمة بوسعادة بتاريخ : 2002/05/21 رقم : 111
3. سجل يتشكل من : 48 ورقة مؤشر من قبل : محكمة بوسعادة بتاريخ : 2007/11/07 رقم : 2007/138
4. سجل يتشكل من : 48 ورقة مؤشر من قبل : محكمة بوسعادة بتاريخ : 2009/12/17 رقم : 2009/170

### 02- سجلات الجرد :

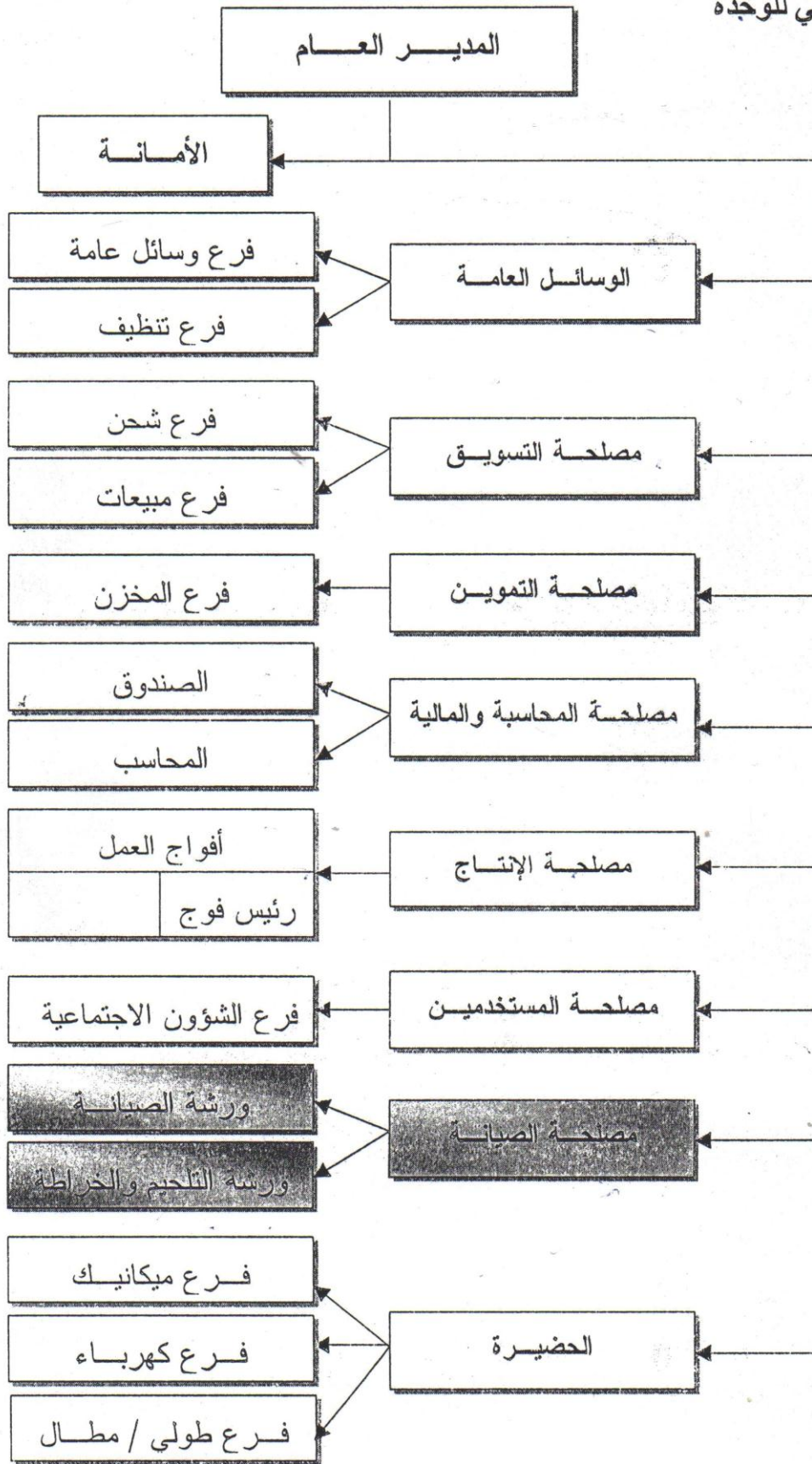
1. سجل يتشكل من : 100 ورقة مؤشر من قبل : محكمة بوسعادة بتاريخ : 1995/12/02 رقم : 109
2. سجل يتشكل من : 42 ورقة مؤشر من قبل : محكمة بوسعادة بتاريخ : 2002/05/21 رقم : 101
3. سجل يتشكل من : 91 ورقة مؤشر من قبل : محكمة بوسعادة بتاريخ : 2007/11/07 رقم : 2007/139
- سجل يتشكل من : 48 ورقة مؤشر من قبل : محكمة بوسعادة بتاريخ : 2009/12/17 رقم : 2009/169

## وثائق و تصريحات :/

- ✓ تقارير الخبرة
- ✓ تقارير محافظ الحسابات

### (b) التصريحات الشهرية و السنوية

- ✓ التصريحات الشهرية لأرقام الأعمال و ضرائب الواجبة الأداء نموذج 50 GN .
- ✓ التصريحات الشهرية للأجور و اقتطاع الضمان الاجتماعي CNAS نموذج 50 CN و السنوية D.A.S



المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: .....  
الأستاذ المساعد الدكتور محمد بن موسى  
الأستاذ المساعد الدكتور محمد بن موسى

### الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

### الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	عمارة نعيمة	20011489423	203281859	
02	بود ربيع سارة	20083064853	994369	
03				
04				

عنوان البحث: .....

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
آمال بن سالم		





## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ذ): بن درميح بسارة المولود(ة) بتاريخ: 1989 / 02 / 24 بن بوجورديح  
الحامل لبطاقة التعرف الوطنية (أور.س.) رقم: 994369 الصادرة بتاريخ: 16 / 11 / 19 عن نابغة بوجورديح العذير  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: مورد تسييرية خلال السنة الجامعية: .....

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....

تخطيط إستراتيجيات إدارة المواهب في  
مؤسسة الأجلين للأجر ببرو سعادة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022 / 06 / 14

التوقيع و البصمة

.....

14 JUN 2022



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	مقدمة: .....	1
ب	أهمية الدراسة .....	2
ج	أهداف الدراسة .....	3
د	حدود الدراسة .....	4
<b>الفصل الاول : الاطار النظري للمواهب البشرية</b>		
2	<b>تمهيد</b>	
3	المطلب الأول : التطور التاريخي لمفهوم الموهبة.....	5
	مرحلة ربط الموهبة بنسبة الذكاء .....	6
11	المطلب الثاني : تعريف المواهب .....	7
11	أولاً: التعريف اللغوي للموهبة .....	8
12	1 . تعريف مختار الصحاح .....	9
12	تعريف القاموس المحيط .....	10
12	تعريف لسان العرب .....	11
13	ثانياً: التعريف الإصطلاحي للموهبة .....	12
15	تعريف رينزولي (Renzalli 1979) .....	13
16	تعريف ججار (Galghar 1985) .....	14
16	تعريف صبحي وقطامي (1992) .....	15
16	تعريف البطش والروسان (1996).....	16
16	تعريف العزة (2000):.....	17
18	المطلب الرابع : أهمية المواهب .....	18
18	المطلب الخامس : حرب المواهب .....	19
21	التحول من التعلق بالمنظمة إلى التعلق بالوظيفة.....	20
23	المبحث الثاني : نظريات الموهبة.....	21
23	المطلب الاول : نظرية الذكاءات المتعددة لهاورد جارندر Hayward.....	22
24	الذكاء المنطقي/الرياضي.....	23
24	الذكاء اللغوي.....	24
24	الذكاء المكاني.....	25
24	الذكاء الجسمي/ الحركي.....	26
25	الذكاء الموسيقي.....	27

25	الذكاء الشخصي أو الاجتماعي.....	28
25	الذكاء الداخلي/الذاتي:.....	29
26	الذكاء الطبيعي.....	30
27	المطلب الثاني : نظرية الذكاء الناجح لروبرت ستيرنبرج .....	30
28	الموهوب المتوازن.....	38
29	مكونات اكتساب المعرفة.....	41
29	المطلب الثالث : نظرية الذكاء الانفعالي سنسنات.....	42
30	المطلب الرابع : هل الموهبة فطرية أم مكتسبة؟.....	43
33	المبحث الثالث : خصائص الموهوبين وتصنيفاتهم .....	44
33	تعريف الموهوب .....	45
34	خصائص الموهوبين .....	46
36	تصنيف الموهوبين .....	47
37	المطلب الرابع : أهمية المواهب البشرية.....	48
37	أولا : أسباب الإهتمام بالموهوبين في العالم .....	49
38	حركة القياس العقلي .....	50
38	الحرب الباردة وسباق التسلح .....	51
39	الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية .....	52
39	الجمعيات والمؤتمرات العلمية .....	53
39	أهمية الموهوبين للمؤسسة .....	54
40	المطلب الخامس : طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين.....	55
42	خلاصة	
<b>الفصل الثاني : استراتيجيات إدارة المواهب</b>		
44	تمهيد	
45	المبحث الأول : ادارة المواهب في المؤسسة .....	61
45	المطلب الأول : تطور مفهوم ادارة المواهب .....	62
48	المطلب الثاني : تعريف إدارة المواهب .....	63
50	المطلب الثالث : أهمية إدارة المواهب .....	64
54	المطلب الرابع : الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية.....	65
55	المطلب الخامس : مميزات قائد ( مدير) المواهب.....	66
58	المطلب السادس : نماذج ادارة المواهب.....	67
59	نموذج ريتويل .....	68
65	نموذج ميرالي لإدارة المواهب .....	
68	نموذج سيسيل ديجوكس .....	69
70	المبحث الثاني : واقع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية .....	70
70	المطلب الاول: النصوص القانونية التي تنظم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ..	71
77	المطلب الثاني: واقع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية.....	72

82	المطلب الثالث : عوائق تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية .....	73
85	المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة المواهب.....	74
86	المطلب الأول : إستراتيجية التخطيط للمواهب.....	75
86	المصدر الأول: تطوير المواهب داخل المنظمة.....	76
87	المصدر الثاني: استقطاب المواهب من خارج المنظمة.....	77
89	المطلب الثاني : إستراتيجية استقطاب وجذب المواهب.....	78
92	المطلب الثالث : إستراتيجية إدارة أداء المواهب.....	79
93	المطلب الرابع : إستراتيجية تدريب وتطوير المواهب.....	80
94	المطلب الخامس : إستراتيجية الإبقاء على المواهب.....	81
96	المطلب السابع : استراتيجيات التعاقب الوظيفي.....	82
98	أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي.....	83
98	إجراءات التخطيط للتعاقب الوظيفي.....	84
99	مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي.....	85
100	خلاصة.....	
<b>الفصل الثالث : تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسة الأطلس للأجر ببيوسعادة</b>		
102	تمهيد	
103	المطلب الأول: أدوات الدراسة.....	86
103	أولا: الملاحظة العلمية.....	87
103	ثانيا: المقابلة الشخصية.....	88
104	المطلب الثاني: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة.....	89
106	ثالثا: نظام إدارة المواهب.....	90
107	أولا: تخطيط المواهب البشرية.....	91
108	ثانيا: الإستقطاب والتعيين.....	92
110	ثالثا: التدريب والتطوير.....	93
112	رابعا : طرق قياس الأداء.....	94
112	خامسا: المحافظة على المواهب:.....	95
115	سادسا: التعاقب الوظيفي.....	96
116	المبحث الثالث: تحليل وتقييم الدراسة وإختبار الفرضيات:.....	97
116	المطلب الأول : تحليل الدراسة.....	98
116	المحور الأول: ماهية المؤسسة.....	99
117	المحور الثاني: تحليل الإستراتيجيات.....	100
117	إستراتيجية التخطيط.....	101

117	إستراتيجية الاستقطاب و التعيين .....	
118	تطوير المواهب البشرية.....	102
118	المحافظة على المواهب.....	103
119	التعاقب الوظيفي .....	104
119	المطلب الثاني : التقييم و الانتاج.....	105
119	المحور الاول : الاهمية .....	
120	المحور الثاني : تقييم الاستراتيجيات	
122	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات .....	
125	خلاصة .....	
126	خاتمة .....	106
126	نتائج خاصة بالجزء النظري.....	107
127	نتائج خاصة بالجزء التطبيقي .....	108
128	المقترحات .....	109
129	أفاق البحث .....	110
130	فهرس الجداول والاشكال .....	111
132	قائمة المصادر والمراجع.....	112
139	الملاحق.....	113
150	فهرس المحتويات.....	114