

دور تسيير الكفاءات الفردية في تفعيل عمليات إدارة المواهب، دراسة ميدانية
بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية فيروفيال - عنابة

The role of managing individual competencies in activating talent
management processes, a field study at the National Railway Transport
Company Ferroviail - Annaba

سلايمي فيروز¹، زرقين حمزة² Zerguine Hamza

¹ جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر) (ilo_filo@hotmail.com)

² جامعة آكلي محند أولحاج البويرة (الجزائر) (h.zerguine06@gmail.com)

تاريخ القبول: 2024/04/ 01

تاريخ الإيداع: 2023/12/10

Abstract : This study aims to identify the role of managing individual competencies in activating talent management processes at the level of the Annaba Railway Transport Company. The study found a correlation between the various dimensions of individual competencies with talent management processes (the knowledge, the qualifications and experience, the self-perception, the qualities of genius, and the motivation). Keywords: competencies; Individual competencies; talent management; Ferroviail-Annaba.	ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير الكفاءات الفردية في تفعيل عمليات إدارة المواهب على مستوى شركة نقل السكك الحديدية بعنابة. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين مختلف أبعاد الكفاءات الفردية مع عمليات إدارة المواهب (بعد المعرفة، بعد المؤهلات والخبرة، بعد إدراك الذات، بعد صفات العبقرية، بعد الدوافع). الكلمات المفتاحية: الكفاءات؛ الكفاءات الفردية؛ إدارة المواهب؛ فيروفيال-عنابة.
---	---

* سلايمي فيروز.

1. مقدمة:

تحتاج المؤسسات اليوم موارد مادية وبشرية من أجل بناء استراتيجيات قوية وتحقيق ميزة تنافسية، حيث أن هذا الأخير يشكل عامل رئيسي في نجاح المؤسسات ليس فقط في تحقيق أهدافها، ولكن في إضافة قيمة للمؤسسة، حيث أن المورد البشري يشكل ركيزة أساسية في تنفيذ المهام والنشاطات المختلفة للمؤسسة، وبذلك فإن كل المؤسسات تعمل على الاهتمام به بشكل أكبر، كما يتطلب على المؤسسات العمل على تنمية قدرات مواردها البشرية بشكل دائم ومستمر، حيث أن ذلك الاهتمام لا يقتصر فقط على عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات الفردية والمواهب، بل على عملية بناء تلك القدرات بوسائل مختلفة تضمن تحسين كفاءات عاملها بشكل مستمر، أما بالنسبة للمواهب فعملية تفعيلها تمثل عامل رئيسي في استعادة المؤسسة بشكل كبير من تلك القدرات المعرفية والمهارية للموهوبين. كما أن تواجد هذه الكفاءات الفردية هو جانب مهم في عملية إدارة المواهب بالمؤسسة، حيث أن إدارة الموارد البشرية تعمل على توفير مختلف احتياجاتهم التي تتدرج في تحفيزات سواء مادية أو معنوية أو ترقية، والعمل على الرفع من كفاءاتهم من خلال التدريب والتكوين، وبالتالي فإن ذلك يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ومختلف الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالمؤسسة، وهذا ما يؤكد على أن المورد البشري الذي يتميز بالكفاءة والموهبة يمثل قيمة مضافة للمؤسسة .

من خلال ما سبق ذكره تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات الفردية في عمليات إدارة المواهب على مستوى مؤسسة

فيروفيال عنابة؟

• **فرضيات الدراسة:** تم صياغة فرضيات الدراسة باستخدام أبعاد الكفاءات الفردية حسب "McClelland"، وذلك كونه من أهم الباحثين الذين قد أوضحوا طبيعة الكفاءات الفردية ومدى أهميتها في مجال تسيير الكفاءات الفردية للمؤسسات، وعلى هذا الأساس

فيمكن استخدام الأبعاد الخمسة للباحث (بعد المعرفة، بعد المؤهلات والخبرة، بعد إدراك الذات، بعد صفات العبقرية، بعد الدوافع) ضمن متغير مستقل للدراسة والمتمثل بتسيير الكفاءات الفردية، والمتغير التابع والمتمثل في عمليات إدارة المواهب.

• **منهج الدراسة:** لقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتغطية الجانب النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المعلومات وتنظيمها وعرضها لوصف الظاهرة محل الدراسة، أما المنهج التحليلي فتم استخدامه لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

2. التأسيس النظري للكفاءات الفردية:

تمثل الكفاءة الفردية جانب مهم من اهتمامات المؤسسة في عملية تحسين أداء عاملها، فمن المهم التعرف على الكفاءات الفردية، ثم تحديد الموارد البشرية الموهوبة.

1.2. تعريف الكفاءات الفردية:

- عرف "Le Boterf" الكفاءة الفردية بأنها " الكفاءة ليست بالحالة، بل هي سيرورة ...، الفرد الكفاء هو القادر على تعبئة وحسن إنجاز الأعمال المختلفة لنظام تتداخل فيه موارد متباينة، زيادة عن عمليات التفكير، المعارف وتفعيل الذاكرة، والعمليات المتعلقة بالتقييم، القدرات العلاقاتية والخرائط السلوكية، وهي تتعلق بالفرد الكفاء في حد ذاته". (بن حبيب، 2013، صفحة 155، 156)

- وقد فصلها أكثر "Le Boterf" حيث أكد على أنها: تمثل تلك القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، وذلك ما يمكن من استخدامها بغية القيام بمهام موكلة للأفراد تتم بشكل أفضل، وقد حدد الكفاءة الفردية بأنها تشمل على مجموعة من العناصر تتمثل في الغرض أو الهدف

وهي تشمل على الخصائص الفردية أو الشخصية والتي تجمع بين السمات والمحفزات والصورة الذاتية للفرد أو العامل، والفعل والذي يتمثل في السلوك وهو يعبر عن المهارات، وفي الأخير المخرجات والتي تمثل الأداء الوظيفي للعامل. (مرسي، 2014، صفحة 46)

- كما تعددت تعاريف الكفاءة الفردية، حيث عرفت بأنها: تمثل بالأساس أي القاعدة التي تم على أساسها تعريف الكفاءة في العنصر السابق، حيث قد عرفها "Boyatzis" بأنها: "تمثل ميزة موجودة في الفرد، ممكن أن تكون تحفيز أو طباع أو قدرة الفرد أو مظهر للصور والدور الاجتماعي أو المعرفة المستخدمة ". (بن حبيب، 2013، صفحة 164)

- وحسب كل من "Hamel" و "Prahalad" فإن الكفاءات الفردية تعني تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالفرد أو العامل بالمنظمة، كما توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات الفردية وذلك بغية المحافظة على الميزة التنافسية. (الشعبان و الأبعج، 2014، صفحة 30)

- من خلال ما سبق يمكننا تحديد تعريف شامل للكفاءة الفردية، حيث أنها تمثل تلك التركيبات الخاصة بالقدرة والمهارات والمعارف للعامل أو الفرد بالمؤسسة في عملية حل المشاكل وتنفيذ المهام وتسيير نشاطات المؤسسة بشكل أفضل من غيره من العاملين، وبالتالي تحقيقه للأهداف المطلوبة.

2.2. أبعاد الكفاءات الفردية:

لقد عمل العديد من الباحثين على وضع أبعاد عامة للكفاءات الفردية والتي تعبر في مجملها عما يكون وتطور في الفرد أو العامل من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات تمكنه من تحسين عمليات تنفيذ مهامه وتحقيق مختلف أهداف المؤسسة، وبذلك يمكننا عرض لأهم هذه الأبعاد.

تعد الكفاءات الفردية من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال التسيير، من أهمهم الباحث "McClelland"، الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية، واختبارات المعرفة

والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وعدد بعض الأنماط من الكفاءات التي تخص الفرد، والتي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد، وتتمثل فيما يلي: **المعرفة**: كالمعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق والموارد البشرية؛ **المؤهلات والخبرة**: مثل: مؤهلات ومهارات التسيير الفعال؛ **إدراك الذات**: تتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضواً في مجموعة عمل؛ **صفات العبقريّة**: الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة، والمبادرة؛ **الدوافع**: وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكات، مثل دوافع الإنجاز، أو الانتماء.

وبذلك توصف المعرفة والمؤهلات حسب "McClelland" بالكفاءات الفردية ضمن الكفاءات الأساسية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير والتدريب وتراكم الخبرات والمهارات والمعارف، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فإنها تتدرج ضمن الكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط. (علاقي، 2015، صفحة 77)

3. عموميات حول إدارة المواهب:

1.3. مفهوم إدارة المواهب:

نظرا لحدثة هذا المصطلح "إدارة المواهب" فقد تم وضع مجموعة من التعاريف من بينها:

- تعريف Collings&Mellahi بأنها: "الأنشطة والعمليات التي تتضمن التحديد المنهجي للمناصب الرئيسية التي تسهم بشكل مختلف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة،

وتطوير مجموعة من المواهب التي تضم شاغلي المناصب عالية الإمكانات وعالية الأداء لشغل هذه الأدوار، وتطوير بنية متميزة للموارد البشرية لتيسير تعبئة هذه المناصب بشاغلي المناصب المؤهلين وضمان التزامهم المستمر بالمنظمة (Collings & Mellahi, 2009, p. 305).

- كما يعرفها VaimanVlad بأنها: "تنفيذ استراتيجيات أو أنظمة متكاملة مصممة لزيادة الإنتاجية من خلال تطوير عمليات محسنة لجذب الفرد وتطويره والاحتفاظ به، واستخدام الأفراد ذوي المهارات والقدرات المطلوبة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية". (Vaiman, 2010, p. 2010)

- تعريف ادارة المواهب حسب "Armstrong" بأنها: "حزمة من الأنشطة أكثر شمولاً وتكاملاً والتي تهدف إلى تأمين تدفق المواهب داخل المنظمة". (ARMSTRONG, 2006, p. 580)

2.3. عمليات إدارة المواهب:

تضم عمليات المواهب كل من: عملية جذب واكتشاف المواهب، عملية تنمية وتطوير المواهب، عملية المحافظة على المواهب.

أولاً: عملية جذب واكتشاف المواهب:

تعتمد عملية جذب واكتشاف المواهب على كيفية التخطيط للموهبة ومن ثم العمل على جذبها واختيارها وتعيينها.

أ- تخطيط الموهبة:

يعتبر التخطيط للموهبة من المراحل الأولى التي تتعامل مع احتياجات المؤسسة وأهدافها (Hajase, 2016, p. 506)، حيث يمكن الحصول على المواهب من خلال مصدرين هما: داخل المنظمة أو خارجها.

- **داخل المنظمة:** من خلال إعطاء حرية لكل فرد فيها لإخراج ما عنده من معلومات وأفكار وقيام 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، من خلال دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه واعتماد الميزات اللازمة لذلك.

- **خارج المنظمة:** إذا قررت المؤسسة جلب المواهب والحصول على الخبرات المتميزة من خارجها، يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام قوي وشبكة فعالة للاتصالات المحلية والدولية للتعرف على الموهوبين وعلى جوانب التميز في المؤسسات المحلية أو العالمية، ومحاولة استقطاب العمالة المتميزة في ضوء الأخلاقيات المهنية والتنافسية المناسبة.(بوقرة و بن سالم، 2012، صفحة 32)

ب- استقطاب الموهبة:

إن الاستقطاب يهدف الى تحديد الوظائف الشاغرة ومن ثم جذب الأفراد المؤهلين والموهوبين لشغل تلك الوظائف، وهو نوعين: الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي، الاستقطاب الداخلي يعد مصدرا جيد لمنظمات الأداء العالي لأنه يسهل في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة دافعيتهم، والاحتفاظ بهم وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى للأداء.(الشمري، إدارة الموهبة وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء، 2014، صفحة 301) حيث أن قسم الموارد البشرية يقضي 50%- 70 % من وقته على عملية استقطاب العاملين الجدد كل سنة فهو عملية اكتشاف المتقدمين المحتملين للمناصب التنظيمية الشاغرة الحقيقية والمتوقعة ولها هدفين هما: توليد

مجموعة كبيرة من المتقدمين الأكفاء وتقديم معلومات كافية عن الأشخاص لإتمام عملية الاختيار الشخصي. (الربيعي و الجنائي، 2019، صفحة 107)

ج- اختيار وتعيين الموهبة:

سياسة الاختيار والتعيين هي عبارة عن اختيار مرشح من مجموعة المتقدمين لشغل منصب معين، وفي هذه العملية يتم وضع الفرد المناسب الذي تتوفر فيه المؤهلات والمعرفة المطلوبة في الوظيفة المناسبة لخفض التكاليف وتعظيم الأرباح من خلال ما يمتلكه من جدارة وموهبة (MZ seingthai & Islam, 2010, p. 61). كما تعتبر عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسات التوظيف حيث لابد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة، واختيار أصلحهم لها، ويمكن تعريف عملية الاختيار على "أنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المؤسسة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه"، أو هي "تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ويتم هذا طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة". (زويلف، 2001، صفحة 72)

ثانياً: عملية تنمية وتطوير المواهب:

إن عملية التطوير هي اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن قابلية العاملين لمقاومة التغيرات في متطلبات العمل ومستويات الطلب لدى الزبائن، وتشير إلى التعلم الرسمي، خبرات العمل، العلاقات، تقويم الشخصية والقابليات التي تساعد العاملين للاستعداد للمستقبل، كما أن التطوير هو محاولة لتحسين وضع الإدارة الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، وتغيير التوجهات وزيادة المهارات". (الشمري و آخرون، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كورك للتصالات المتنقلة، 2016، صفحة 244)

كما أن عملية استقطاب الموظفين ذوي المواهب العالية جدا ليست كافية بل يجب تطوير وتدريب هذه المواهب وعلى جميع مستويات المنظمة، ويعتقد Chuia بأن التطوير يعد إحدى الإجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمات، حيث يعد تطوير الموهبة جزءاً أساسياً ومهما لإدارة الموهبة ويمكن للمؤسسات من تطوير رأس مالها البشري من خلال التدريب والتعلم والترقية وعمليات تقييم الأداء ودفع الأجور والتحفيز والمكافأة وبذلك تتمكن من إحداث نقلة نوعية في عملية تعلم الموهوبين وتطورهم. (مجباس، 2018، صفحة 631)

ثالثاً: عملية المحافظة على المواهب:

كل مؤسسة اليوم قلقة بشأن اختيار الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بهم، فالأفراد الملتزمين يعرفون على وجه الحصر بصناع المعرفة، تتصف هذه السياسات والبرامج بالمدخل وذلك أن تحصل كل مؤسسة على الموهبة التي تحتاجها وتحافظ عليها، ثم تصمم السياسات لضمان الاحتفاظ بالموهبة وتدفعها وتحافظ على سعي الشركات نحو مجموعات الموهبة لضمان أن الموظف الذي عينته سينجز عمله بشكل جيد وسيقدم إسهامات إيجابية للبقاء مع الشركة لمدة معقولة من الزمن. (قور و سعد، 2015، صفحة 560)

ومنه فإن إدارة المواهب هي عبارة عن أنابيب متصلة ببعضها تشكل لنا مجموعة من العمليات التي تبدأ بالبحث والكشف عن الموهبة، يليها تحديد سلسلة الأنشطة التي تساهم في تنمية الموهبة لتنتج لنا في الأخير مجموعات للموهبة. (Armstrong & Taylor, 2009, p. 266)

4. علاقة تسيير الكفاءات الفردية بعمليات إدارة المواهب:

هناك علاقة وطيدة بين عمليات تطوير وتسيير الكفاءات وعمليات إدارة المواهب وذلك بشكل كبير ومباشر، وبما ينعكس على الكفاءة الفردية للعامل الموهوب، حيث أنه من الواضح أن إدارة المواهب مرتبطة بالفرد الذي يتلقى عمليات التطوير المعرفي لديه، ضمن إطار تسيير الكفاءات الفردية بالمؤسسة، وبالتالي فإن ذلك ينعكس بشكل أكبر على تنامي قدراته المعرفية والمهارية، والتي تحدد الكفاءات أو الخبرة في مجال مهني معين، وبما يعبر عن الكفاءات الفردية الخاصة به، وبالتالي يعتمد نجاح عمليات إدارة المواهب على كيفية الاهتمام بالموهبة ورعايتها في إطار عمليات تسيير الكفاءات الفردية بالمؤسسة. (حمود و الشيخ، 2013، صفحة 82،83) كما أن عملية تطوير وتسيير الكفاءات الفردية تعمل على ترسيخ أسس علمية معرفية مهنية ومهارية للعامل، تتماشى مع ما يكمن بداخله من مواهب إن وجدت أو إن لم توجد، وذلك ما يجعل كل الفرص للعاملين متاحة بما يحقق اكتشاف الموهبة في أي عامل إن وجدت، وبذلك فعملية توفير الفرص للأفراد أمر مهم في عمليات رفع كفاءاتهم الفردية، وذلك ينطبق بأثر ايجابي على عمليات اكتشاف المواهب بين العاملين بالمؤسسة، وبالتالي تمكن عمليات إدارة المواهب عن طريق التدريب أثناء العمل من تحسين مهارات العاملين عند التعامل مع احتياجات أعمالهم، وذلك ما يحقق استراتيجيات إدارة المواهب على أساس تخطيط القوى العاملة المتكاملة بالمؤسسة، بل أكثر من ذلك فهو يحقق تنمية أكبر وأشمل في بناء قوى عاملة بالمؤسسة تعتمد على الكفاءات والمواهب ما يحقق مختلف الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (حمود و الشيخ، 2013، صفحة 85)

5. دراسة تحليلية لدور تسيير الكفاءات الفردية في تفعيل عمليات إدارة

المواهب بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية فيروفيال- عناية، من وجهة

نظر عينة من الموظفين:

دور تسيير الكفاءات الفردية في تفعيل عمليات إدارة المواهب، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية فيروفيال - عنابة

لمعرفة دور تسيير الكفاءات الفردية في تفعيل عمليات إدارة المواهب بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية فيروفيال-عنابة، تم تحليل البيانات وجمعها من خلال الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة.

1.5 التعريف بشركة فيروفيال عنابة:

الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية اختصارا (*SNTF*) المسؤولة عن إدارة المرور بالسكك الحديدية الوطنية، انبثقت من إعادة الهيكلة في عام 1976 من *SNCF* التي أنشئت في عام 1963. وهي متخصصة في نقل الركاب والبضائع. حاليا تمتد الشبكة على 4738 كيلومترا، وتصل المدن الكبرى في الجزائر: الجزائر، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، الخ.

- الوضع القانوني: 100% الدولة.

- الشكل القانوني: المؤسسة العامة للطابع الصناعي والتجاري.

- رأس المال: 20.701.000.000.00 د.ج.

- تاريخ الإنشاء: 26 مارس 1976.

وحسب ما نص قرار الإنشاء الشركة "S.N.T.F"، فالشركة هي المسؤولة عن تنفيذ السكك الحديدية، والنقل العام للركاب والبضائع الموكلة إليه في إطار تنظيم النقل البري. كما تعتبر هذه الشركة هي المسير الوحيد والحصري للسكك الحديدية في الجزائر.

2.5. مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار شركة "فيروفيال عنابة" لإجراء الدراسة الميدانية، وحسب خصوصية موضوع الدراسة فقد تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالمستويات الإدارية على مستوى مؤسسة فيروفيال عنابة، وتم اختيار عينة عشوائية، حيث تم توزيع 50 استمارة، من 561

من المجتمع الكلي، وقد استرجع منها 47، واستبعد منها استمارتان (02)، وبالتالي تم استرجاع عدد إجمالي يقدر بـ 45 استمارة قابلة وخاضعة للتحليل الإحصائي وذلك لتوفرها على الشروط المطلوبة، أي بمعدل 90% من إجمالي الاستمارات الموزعة على أفراد العينة.

3.5. تحليل نتائج محاور الدراسة:

خصص هذا الجزء لعرض وتحليل متغيرات الدراسة، وذلك من خلال استخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت المتمثلة في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف النسبي.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بتسيير الكفاءات الفردية

يمكن توضيح نتائج مخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 04: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول تسيير

الكفاءات الفردية

الرقم	الأبعاد	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
01	المعرفة	تمكنكم المعرفة من فهم المهام المطلوبة بالوظيفة	4.03	0.832	(1)	مرتفع جداً
02		تمكنكم المعرفة من التنفيذ السريع والفعال للمهام	3.85	0.736	(2)	مرتفع
03		تسمح لكم المعرفة بتحقيق الأهداف المخطط لها	3.85	0.975	(2)	مرتفع
04		تمكنكم المعرفة على الاستغلال الأمثل للمعلومات والبيانات	3.55	0.904	(5)	مرتفع
05		تمكنكم المعرفة من تحسين مهاراتهم	3.60	0.900	(4)	مرتفع
06		تمكنكم المعرفة من اتخاذ قرارات لحل المشكلات	3.18	0.813	(3)	متوسط
	إجمالي البعد		3.67	0.86	–	مرتفع

07	المؤهلات والخبرات	توفر لكم المؤسسة بيئة تساعدكم على التعليم الذاتي	3.62	0.838	(1)	مرتفع
08		تساعدكم مؤهلاتكم على سير مهامكم دون عوائق	3.55	0.904	(3)	مرتفع
09		الخبرات تجعل العامل يجد طريقة لتسيير المهام بسهولة .	3.60	0.900	(2)	مرتفع
10		تمكن خبرة العامل على التكيف مع مختلف الظروف	3.40	0.841	(4)	مرتفع
11		تسمح لكم مؤهلاتكم باستخدام معرفتكم التقنية بشكل أكثر فعالية	3.60	0.900	(2)	مرتفع
12		تمكن الخبرات للعامل بمعرفة الوظيفة التي يشغلها مع استغلال أفضل للوقت	3.18	0.813	(5)	متوسط
إجمالي البعد						
13	إدراك الذات	توفر المؤسسة محيط يحمسكم للتعامل فيه	3.70	0.791	(1)	مرتفع
14		تتميز المؤسسة بمحيط يقبل الانتقادات والملاحظات	3.50	0.784	(4)	مرتفع
15		تتميز المؤسسة بنظام تواصل سلس مع الغير	3.18	0.813	(6)	متوسط
16		توفر المؤسسة لكم محيط يساعد على التعاون بين الموظفين	3.60	0.900	(2)	مرتفع
17		توفر المؤسسة بيئة تساعدكم على التكيف في حالات الازمات	3.52	0.816	(3)	مرتفع
18		تسمح المؤسسة لكم بإعطاء آرائكم وحلول للازمات	3.40	0.841	(5)	مرتفع
إجمالي البعد						
19		تساهم بيئة المؤسسة على الفهم السلس والسريع للوضع	3.40	0.841	(4)	مرتفع

متوسط	(5)	0.740	3.38	تتوفر المؤسسة على مناخ عمل يتميز بالاستقلالية	صفات العبرية	20
مرتفع	(3)	0.816	3.52	بيئة المؤسسة تساعدكم على اتخاذ القرار في الحالات الصعبة		21
مرتفع	(2)	0.904	3.55	بيئة المؤسسة تشجعكم على إيجاد حلول مبتكرة		22
مرتفع	(1)	0.900	3.60	توفر لكم المؤسسة مناخ يشجع على الابداع		23
مرتفع	(4)	0.841	3.40	توفر لكم المؤسسة بيئة تساعد على مواجهة الضغوط والعوائق		24
مرتفع	-	0.843	3.475	إجمالي البعد		
مرتفع	(1)	0.949	3.65	تشجعكم المؤسسة على تطوير قدراتكم وتنميتها	الدوافع	25
مرتفع	(3)	1.037	3.55	بيئة المؤسسة تساعد على الاستغلال الأمثل للقدرات المتاحة لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية		26
مرتفع	(4)	1.037	3.53	يحمسكم العمل على تقديم الأفضل		27
متوسط	(6)	0.813	3.18	يساعدكم العمل على تحسين ثقتكم		28
مرتفع	(2)	0.900	3.60	بيئة المؤسسة تساعد على الاستغلال الأمثل للقدرات المتاحة لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية		29
مرتفع	(5)	0.816	3.52	يساعدكم العمل على التميز واكتساب الاحترام		30
مرتفع	-	0.925	3.505	إجمالي البعد		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 23.

- يتوفر بعد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة بمستوى موافقة مرتفع وذلك بوسط حسابي قيمته 3.67، ويدل ذلك على أن المؤسسة تسعى إلى الاعتماد على المعرفة في الرفع من قدرات العاملين ومهاراتهم.

- كما حقق بعد المؤهلات والخبرة وسطا حسابيا قيمته 3.49 بمستوى موافقة مرتفع، تدل هذه النتيجة على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبير وواضح بالمؤهلات والخبرة، وذلك ما تعمل عليها بغية الاستفادة من تلك المؤهلات والخبرات في مجالات تحسين عمليات تنفيذ المهام.

- بلغت قيمة الوسط الحسابي المتعلق ببعد إدراك الذات قيمة 3.48 بمستوى موافقة مرتفع، ويدل ذلك على أن العاملين لهم جانب مهم، في عملية حل المشاكل أو الالتزامات بالتنسيق الكامل فيما بينهم وبين المسؤولين، كما أن المؤسسة تتحكم في عملية توفير بيئة أعمال مناسبة تمكن من دمج العاملين بشكل أكثر مرونة لتحقيق المهام بشكل أكثر فعالية.

- يعكس بعد صفات العبقرية وذلك بوسط حسابي قدرت قيمته ب 3.475 بمستوى موافقة مرتفع، وتعكس النتيجة أن العاملين بالمؤسسة لهم دراية كافية بأهمية تنمية المواهب، وضرورة العمل على استقطابها وتوظيفها بالمؤسسة.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المواهب:

يمكن توضيح نتائج مخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 05: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول عمليات

إدارة المواهب

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
01	يسمح التكوين داخل المؤسسة في تنمية وتحسين المواهب	3.78	0.862	(1)	مرتفع
02	تعتبرون برامج التأهيل جانب مهم في تنمية المواهب	3.65	0.802	(4)	مرتفع
03	جذب مواهب جديدة يمكن المؤسسة من تنمية مواهبها	3.72	0.751	(3)	مرتفع

04	توفر المؤسسة محفزات معنوية بهدف الكشف عن المواهب الجديدة	3.55	0.815	(6)	مرتفع
05	تمنح المؤسسة محفزات مادية من أجل الكشف عن المواهب الجديدة	3.78	0.660	(2)	مرتفع
06	يساعد تبادل الخبرات والتجارب بين العمال من تنمية المواهب بالمؤسسة	3.80	0.723	(1)	مرتفع
07	تسعى المؤسسة الى توفير نظام لتنمية مواهب وكفاءات العمال في إطار ما يخدم اهداف المؤسسة	3.60	0.810	(5)	مرتفع
08	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير وتنمية الموظفين بالمؤسسة بشكل دائم	3.48	0.816	(1)	مرتفع
09	تمنح المؤسسة صلاحية اتخاذ بعض القرارات الهامة والظرفية للموظفين الذين يتميزون بدرجة عالية من الكفاءة	3.72	0.751	(3)	مرتفع
10	تعمل المؤسسة على تبني سياسة دعم كامل للموهوبين	3.55	0.815	(6)	مرتفع
11	تعمل المؤسسة على ترسيخ الولاء التنظيمي بالعاملين بالمؤسسة وعلى رأسهم الموهوبين	3.78	0.862	(2)	مرتفع
المجموع الكلي		3.67	0.787	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 23.

- قدر الوسط الحسابي لبعد الدوافع بـ 3.505 بمستوى موافقة مرتفع، ترجع النتيجة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحفيز عاملها بتلبية دوافعهم وحاجاتهم، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى العمل على توفير مناخ عمل أكثر ملائمة ، بما يحقق حاجاتهم وأهدافها.

- يؤكد أفراد العينة موافقتهم بمستوى مرتفع حول عمليات إدارة المواهب وذلك بوسط حسابي قيمته 3.63، تدل هذه النتيجة أن المؤسسة محل الدراسة اعتمدت على إدارة المواهب مع إدراكها لأهميتها في عملية تحسين أداء العاملين، وتطوير وتسير كفاءات عاملها بشكل أكثر فعالية.

4.5. اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

"لا توجد هناك علاقة ارتباط بين تسيير الكفاءات الفردية وعمليات إدارة المواهب عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بعنابة".

يتم اختبار أثر المتغير المستقل المتمثل في تسيير الكفاءات الفردية على المتغير التابع عمليات إدارة المواهب، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل على المتغير

التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التفسير R^2	قيمة F	Sig	ميل الانحدار	قيمة (T)	Sig	القرار الإحصائي
تسيير الكفاءات الفردية	عمليات إدارة المواهب	0.315	0.099	4.177	0.048*	0.229	2.044	0.048*	الرفض

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 23.

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < \alpha$

نستنتج من الجدول ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط 0.315 وتدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين تسيير الكفاءات الفردية وعمليات إدارة المواهب، وبلغت قيمة معامل التفسير 0.099 أي بنسبة تقدر بـ 9% من التغيرات التي تطرأ على عمليات إدارة المواهب سببها الكفاءات الفردية ،

كما يمكن القول أن هناك عوامل أخرى لم تأخذ ضمن مجال الدراسة لها تأثير على المتغير التابع للدراسة من بينها الكفاءات الجماعية.

- بلغت F قيمة 4.177، وقيمة مستوى الدلالة ب 0.048، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه قيمة معامل فيشر دالة إحصائياً، وبالتالي التحقق من وجود أثر للمتغير المستقل تسيير الكفاءات الفردية على المتغير التابع عمليات إدارة المواهب.

- بلغت قيمة معامل الانحدار 0.229، وقيمة (T) ب 2.044، ومستوى الدلالة ب 0.048، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وذلك يعني أن ميل الانحدار معنوي، وبالتالي، فإنه على أساس النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، أي بمعنى أنه: "توجد هناك علاقة ارتباط بين تسيير الكفاءات الفردية وعمليات إدارة المواهب عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بعنابة".

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

يتضح من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، بأن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل تسيير الكفاءات الفردية مع المتغير التابع عمليات إدارة المواهب، أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05 وقيم معاملات الارتباط بين 0.889 و 0.998، حيث تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين كل أبعاد متغير تسيير الكفاءات الفردية مع عمليات إدارة المواهب.

6. الخاتمة:

من خلال ما تم عرضه ضمن هذه الدراسة يتضح أن هناك دور واضح وفعال في تسيير الكفاءات الفردية مع عمليات إدارة المواهب، حيث تعتبر الكفاءات الفردية جانب مهم وضروري في عملية تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، كما أنها تشكل قيمة رأسمال بشري للمؤسسة في حالة تدريب وتكوين عاملها بشكل دائم ومستمر، وذلك ما يرفع من الخبرات التراكمية للعاملين، ويرفع مؤهلاتهم الفنية والتقنية، وبالنسبة لعمليات إدارة المواهب فالأمر

يرتبط بشكل مباشر باستراتيجية المؤسسة اتجاه هذا النوع من قدرات الأفراد، ومدى أهميتهم بالنسبة للمؤسسة، وذلك لكون هذه الفئات من الأفراد يجب العمل على توفير وسائل مادية ومعنوية تمكن المؤسسة من استقطابهم وتوظيفهم، مع العلم أن هناك ارتباط واضح فيما بين تسيير الكفاءات الفردية وعمليات إدارة المواهب، وذلك ما يدفع المؤسسات إلى العمل على التحفيز سواء بشكل مادي أو معنوي، والعمل على رفع الكفاءات الفردية لعامليتها بغية تفعيل عمليات إدارة المواهب سواء بين عامليتها أو من خلال توظيف موهوبين.

• نتائج الدراسة:

- يشكل التدريب والتكوين أهم الأدوات التي تساهم في تطوير مستويات الكفاءة الفردية للعامل بالمؤسسة.
- تعمل العديد من المؤسسات على استقطاب الكفاءات الموهوبة بغية رفع مستويات أداء عامليتها، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على عملية تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تشكل المواهب جانب مهم وضروري اليوم بالنسبة لمختلف المؤسسات وذلك مع تزايد المنافسة وضيق الأسواق وتزايد مخاطر الأسواق المحلية أو الدولية؛
- هناك علاقة واضحة بين الكفاءات الفردية وعملية تنمية المواهب تجعل من الضروري على المؤسسات العمل على استقطاب الكفاءات الفردية، والعمل على رفع مستويات عامليتها من خلال التدريب والتكوين.

• مقترحات الدراسة:

- يمكن إيجاز أهم الاقتراحات الخاصة بالدراسة من خلال النقاط التالية:
- العمل على تعزيز أسس تطوير الكفاءات الفردية في المؤسسة محل الدراسة من خلال تعزيز برامج التدريب والتكوين وتوفير التمويل اللازم لذلك.

- يمكن للمؤسسة العمل على الاستثمار في عاملها بشكل أكبر، وذلك من خلال توفير برامج تدريب بمراكز دولية وأجنبية تكون رائدة في مجال النقل بالسكك الحديدية.
- يجب الاعتماد على أساليب حديثة أكثر تطوراً في تسيير نشاط الشركة، ومعرفة مستويات ومعايير وأساليب تسيير شركات نقل السكك الحديدية المتقدمة والحديثة وبوسائل التكنولوجيا عالية الدقة والأمان.
- تعزيز الإبداع والابتكار وتبني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستويات الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

7. المراجع:

1. ARMSTRONG, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (3rd Edition ed.). United States of America: Kogan Page London and Philadelphia.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2009). *Armstrong's handbook: human resource management practice*. London: kogan page.
3. Collings, & Mellahi. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *human resource management review*.
4. Hajase, H. J. (2016). Talent management challenges : An exploraty assessment from Lebanon. *International journal of business management and economic research*.
5. MZ seingthai, & Islam. (2010). -Human resource management practices and firm performance improvement in Dhaka export processing zone (DEPZ). *Research and practice in human resource management*.
6. ONKVISIT, S., & SHAW, J. J. (2004). *International Marketing: Analysis and Strategy* (4th Edition ed.). New York, USA: Taylor & Francis.
7. Vaiman, V. (2010). *Talent management of knowledge workers*. UK: Palgrave Macmillan.
8. أحمد عبد الله أمانة الشمري، و آخرون. (2016). تأثير عمليات ادارة الموهبة في المنظمات الريادية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كورك لالتصالات المتنقلة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*.
9. الشمري، أ. (2014). إدارة الموهبة وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء. *مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث*.
10. خليل ابراهيم قور، و خالد سلمان سعد. (2015). متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*.
11. خيضر كاظم حمود، و روان منير الشيخ. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.

12. رابح بوقرة، و أمال بن سالم. (2012). دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويره دراسة مصححة سيدي ثامر بوسعادة. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية*.
13. رشا عباس الربيعي، و زين سالم الجنائي. (2019). دور خصائص التحفيز الذاتية لدى صناع المعرفة في تعزيز عمليات ادارة الموهبة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي كلية الاقتصاد. *مجلة جامعة الكربلاء العلمية*.
14. عبد الرزاق بن حبيب. (2013). *إقتصاد وتسيير المؤسسة المعاصرة -تحليل واقع المؤسسات الجزائرية-*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
15. عز الدين مرسى. (2014). *النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية*. مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
16. عز عبد الفتاح. (2007). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، المملكة العربية السعودية: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
17. مجباس ح. (2018). تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية. *وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية*. (p. 631) بغداد: الجامعة التقنية الوسطى.
18. محمد جاسم الشعبان، و محمد صالح الأبعج. (2014). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
19. مدني عبد القادر علاقي. (2015). *إدارة الموارد البشرية*. جدة: دار الخوارزمية.
20. مهدي حسن زويلف. (2001). *ادارة الموارد البشرية مدخل كمي*. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.