



أثر إدارة المواهب على الذكاء العاطفي

دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد للاتصالات - طرابلس

أحمد محمد علي حباب

كريمة أحمد علي أحمد

كلية طرابلس للعلوم والتقنية - ليبيا

The Impact of Talent Management on Emotional Intelligence

A Field study of Almadar Al-jadid Telecommunications Company in Tripoli

Kareemah Ahmed Ali Ahmed,¹ Ahmed Mohammed Ali Habab²

^{1,2} M.Sc. Assistant Lecturer, Department of Management

Technical Colleges Management – Tripoli, Libya

Corresponding Author's Email: Karimaahmed000000@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/9/12 تاريخ المراجعة 2026/9/15 تاريخ القبول: 2026/10/11- تاريخ النشر: 2026/10/29

المستخلص

هدفت هذه الدراسة لدراسة أثر إدارة المواهب بأبعادها الأربعة (جذب المواهب، إدارة الأداء، التدريب والتطوير، والاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز الذكاء العاطفي لدى موظفي شركة "المدار الجديد للاتصالات" بمدينة طرابلس. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني، حيث أعدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتمت معالجتها إحصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS v.27 باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب كافة في الذكاء العاطفي، مع تباين في القوة التفسيرية لكل بُعد؛ إذ برز بُعد "التدريب والتطوير" كأشد الأبعاد تأثيراً، مفسراً ما نسبته (94%) من التباين في الذكاء العاطفي، تلاه بُعد "الاحتفاظ بالمواهب" و"جذب المواهب" بأثر دال ومتوسط إلى قوي، في حين كان أثر "إدارة الأداء" الأقل نسبياً. وبناءً على ذلك، تُوصي الدراسة بضرورة تبني إستراتيجية متكاملة لإدارة المواهب تجعل من التدريب والتطوير أولوية استثمارية، تُعززها سياسات استقطاب واحتفاظ كفؤة، بما يكفل رفع مستويات الذكاء العاطفي والارتقاء بالأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الذكاء العاطفي، شركة المدار الجديد للاتصالات

Abstract

This study aims to examine the impact of talent management across its four dimensions (talent attraction, performance management, training and development, and talent retention) on enhancing emotional intelligence among employees at Al-Madar Al-Jadid Telecommunications Company in Tripoli. The study adopted a descriptive-analytical field survey approach, utilizing a structured questionnaire as the primary data collection tool. Data were analyzed statistically using

the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.27) through simple linear regression analysis. The findings revealed a statistically significant positive effect of all talent management dimensions on emotional intelligence, albeit with varying explanatory power. Specifically, the "training and development" dimension emerged as the most influential factor, accounting for 94% of the variance in emotional intelligence, followed by "talent retention" and "talent attraction" with significant moderate-to-strong impacts, whereas "performance management" exhibited a relatively weaker effect. Consequently, the study recommends adopting an integrated talent management strategy that prioritizes training and development as an investment imperative, supported by efficient attraction and retention policies to elevate emotional intelligence levels and foster overall organizational performance.

Keywords: Talent Management, Emotional Intelligence, Al-Madar Al-Jadid

Telecommunications Company

1. المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات وتغيرات متسارعة في أبعادها التقنية والاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية، مما فرض سباقاً تنافسياً محموماً بين المنظمات لضمان التميز التشغيلي والسيطرة على الأسواق. وقد أفرز هذا الواقع الديناميكي ما يُعرف بـ "فجوة المواهب" (Talent Gap)، وهي فجوة أوجدها تجاوز متطلبات بيئة العمل الحديثة للممارسات النمطية التقليدية للموارد البشرية؛ إذ لم يعد التحدي محصوراً في الانتقاء السطحي للموظفين، بل امتد ليشمل استدامة نموهم، وتطوير كفاءاتهم المتقدمة، وضمان المرونة النفسية والسلوكية والتكيف المستمر مع بيانات الأعمال الذكية والمعقدة.

وفي هذا السياق، حدثت تغيرات هيكلية في فلسفة إدارة رأس المال البشري للتحويل نحو مفهوم "إدارة المواهب" باعتباره الخيار الاستراتيجي للاستثمار الأمثل في رأس المال الذكي داخل المنظمات الحديثة، من خلال التنمية المستمرة للكفاءات والقيادة الواعية لمهارات العاملين ودوافعهم وسلوكياتهم (ياسين، 2024، ص. 137). وقد أيد تقرير "مستقبل الوظائف" (The Future of Jobs) الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (2016) هذا التوجه عبر توصياته الداعية إلى ضرورة إحداث إعادة هيكلة شاملة لأقسام الموارد البشرية، لتبني إدارة المواهب أولوية استراتيجية لتحقيق الإبداع المؤسسي، ومواكبة التكنولوجيا بطرق استباقية تتجاوز ردود الأفعال النمطية (إمشيري، 2023، ص. 61).

وبالموازاة مع هذا الانفجار المعرفي والتكنولوجي، برز مفهوم "الذكاء العاطفي" (الانفعالي أو الوجداني) الممتد في جذوره التاريخية والنفسية إلى بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، ليمثل تحولاً فكرياً يركز على المشاعر الإنسانية، والبناء النفسي، وقدرة الفرد على التوافق مع متغيرات البيئة التنظيمية وتكثيف شبكات الدعم الاجتماعي (مهن، 2023، ص. 2). فالأفراد الأذكاء عاطفياً يمتلكون القدرة على توظيف عواطفهم لترشيد تفكيرهم وسلوكهم، بما يضمن رفع فرص النجاح المؤسسي والحد من الاحتراق الوظيفي.

وتكتسب هذه المفاهيم أهمية بالغة عند تطبيقها على شركة المدار الجديد للاتصالات في طرابلس، باعتبارها إحدى العمود الفقري لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في ليبيا. إذ يتميز هذا القطاع بالتغير التقني المتسارع والضغط التشغيلي الميداني المباشر المتمثل في انقطاعات الخدمة، متطلبات الصيانة الدورية، ومواجهة الضغوط المجتمعية اليومية، حيث لا يتطلب النجاح الوظيفي الاقتصاد على المهارات والمعارف الفنية المجردة، بل يستلزم امتلاك قدرات شخصية واجتماعية وإدارة متقدمة للذات تمكن العاملين من التعامل الكفء مع المواقف الضاغطة (علي وآخرون، 2025، ص. 253). وقد أكدت الأدبيات الحديثة كدراسة (ثابت والعامري، 2025) وجود أثر ذي دلالة لإدارة المواهب في الذكاء العاطفي، لا سيما أبعاد تطوير المواهب والاحتفاظ بها، مما يبرز دور المكاملة بين المتغيرين في تحقيق الاستدامة والتميز التنظيمي.

2. مشكلة وفرضيات البحث

تكمّن المشكلة في الفجوة المهارية والتحديات التنافسية بقطاع الاتصالات الليبي؛ حيث تتطلب الكفاءة التشغيلية بشركة المدار الجديد - طرابلس كواحد موهوبة تتمتع بذكاء عاطفي مرتفع لمواجهة ضغوط العمل وضمان الاستمرارية والنمو.

التساؤلات

- التساؤل الرئيسي: ما أثر إدارة المواهب بأبعادها (الجذب، إدارة الأداء، التدريب والتطوير، والاحتفاظ) على الذكاء العاطفي للعاملين بشركة المدار الجديد؟
- التساؤلات الفرعية: ما مستوى توفر أبعاد إدارة المواهب والذكاء العاطفي بالشركة؟ وهل تختلف استجابات المبحوثين باختلاف المتغيرات الديموغرافية؟

الفرضيات

1. فرضية الأثر: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها الأربعة (مجتمعة وفرعية) على الذكاء العاطفي.

2. أهداف البحث

يهدف هذه البحث بشكل رئيسي إلى دراسة أثر إدارة المواهب على الذكاء العاطفي بشركة المدار الجديد للاتصالات - طرابلس، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الآتية:

- معرفة وتحديد مدى توفر أبعاد إدارة المواهب لدى العاملين بشركة المدار الجديد.
- التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين بشركة المدار الجديد.

3. أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في التعرف على أثر إدارة المواهب على الذكاء العاطفي لدى العاملين بشركة المدار الجديد، حيث يساهم في إيضاح مفهوم ومتطلبات وبيان أهميتهما للإدارة شركة المدار الجديد للاتصالات، ومعرفة المعوقات التي تحول دون جذب واستثمار للمواهب واكتشافها، كما يمكن أن يكون هذا البحث أفقا لدراسات أخرى تتناول الموضوع

من زوايا ومنطلقات أخرى غير التي تناولها البحث الحالي، يُمثل هذا البحث إضافة علمية وعملية متواضعة جدا، حيث يسهم في إثراء الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، ويدعم استمرارية الجهود البحثية الرامية إلى تطوير المواهب والارتقاء بمستوي الخدمات التي تقدمها شركات الاتصال بليبيا.

4. منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الظاهرة على أرض الواقع، وبالاعتماد على المصادر الأولية بمراجعة الكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث الحالي بالإضافة إلى الاعتماد على المصادر الثانوية لجمع البيانات عن طريق صحيفة استبيان تم تصميمها لبيئة البحث الحالي استنادا إلى الاطار النظري في هذا المجال، ووزعت على مجتمع البحث الذي تمثل في موظفي شركة المدار الجديد للاتصالات حيث بلغ (450) موظف، وعينة البحث بلغت (215) موظف، وزعت عليهم استمارة استبيان التي تم تصميمها وفقاً لمحاور البحث بما يخدم المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وصولاً إلى النتائج المرجوة من إنجاز هذا البحث.

5. حدود البحث : تمثلت حدود البحث في الآتي

الحدود الموضوعية : يقتصر هذا البحث على إيضاح أثر إدارة المواهب على الذكاء العاطفي من خلال التعرف على أبعاد إدارة المواهب المتمثلة في (جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، تدريب وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة في (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، المهارات الاجتماعية) في شركة المدار الجديد للاتصالات – طرابلس.

6. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة (Literature Review: Previous Studies)

يعرض هذا القسم مسحاً تاريخياً ومنهجياً لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث (إدارة المواهب والذكاء العاطفي):

1. دراسة (علي وعثمان وفرج، 2025): "الذكاء العاطفي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الهيئة الليبية للبحث العلمي - طرابلس". استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات من عينة قوامها (80) مفردة. خلصت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده على الأداء الوظيفي يفسر (92.6%) من التغيرات، مع وجود فروق تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

2. دراسة (الدريني، 2024): "تأثير الذكاء العاطفي على رشاقة القوى العاملة: بالتطبيق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات". اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بعينة بلغت (291) مفردة. أظهرت النتائج وجود ارتباط وثيق وتأثير معنوي إيجابي بين أبعاد الذكاء العاطفي وأبعاد رشاقة القوى العاملة (الاستباقية، التكيف، المثابرة).

3. دراسة (الحمدي، 2023): "إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف - السعودية". اعتمدت المنهج الوصفي المسحي والاستبيان على مجتمع دراسة قوامه (120) مفردة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة المواهب جاءت مرتفعة بمتوسط (3.74)، مع عدم وجود فروق دالة تُعزى للمؤهل العلمي.

4. دراسة (الجدي والسيد، 2021): "استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية". اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واستهدفت حصر جميع شاغلي الوظائف الإشرافية (206) موظفين وتحليل (166) استبانة. أظهرت النتائج وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الموهبة والميزة التنافسية، وكان لاستراتيجية التدريب والتعليم التأثير الأكبر ($R^2 = 0.208$).

5. دراسة (زيادة، 2021): "دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها - السعودية". استخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (223) موظفاً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية وأثر دال إحصائياً بين نظام إدارة المواهب والأداء الوظيفي المتميز.

6. دراسة (الخالدي، 2021): "أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية". استخدمت المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع شمل (370) مفردة. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (جذب، تعليم وتطوير، حفظ) على الإبداع التنظيمي.

7. دراسة (قرشي، 2020): "واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: جامعة خضير - بسكرة". طبقت المنهج الوصفي وأداة الاستبيان على (120) مفردة. أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الجامعة بإدارة المواهب بأبعادها جاء بمستوى متوسط.

8. دراسة (غبون، 2020): "الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم - فلسطين". اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي على مجتمع تكون من (179) مديراً. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية.

9. دراسة (النجار، 2018): "أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية". استخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (254) مفردة. أثبتت وجود أثر معنوي لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية ($\beta = 0.721$)، وأن الثقة التنظيمية تلعب دوراً معدلاً يرفع نسبة التفسير بـ (5.8%).

10. دراسة (درة، 2015): "دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني". اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في (9) بنوك. أظهرت النتائج مستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي لدى العاملين، وكان بُعد "إدارة العواطف" الأكثر ممارسة، مع وجود تأثير طردي للذكاء العاطفي في ثقة الفريق.

8. الفجوة البحثية (Research Gap):

تتمثل الفجوة البحثية الرئيسية في ندرة الدراسات العربية - والليبية على وجه الخصوص - التي جمعت بين متغير إدارة المواهب كمتغير مستقل وبأبعاده الأربعة (جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، تدريب وتطوير المواهب، والاحتفاظ

بالمواهب) ومتغير الذكاء العاطفي كمتغير تابع في نموذج اختباري واحد وضمن بيئة قطاع الاتصالات الليبي (شركة المدار الجديد - طرابلس). ومن هنا يأتي البحث الحالي لسد هذه الفجوة الإمبريقية وتوفير نموذج معالج إحصائياً يُثري الأدبيات ويدعم القيادات الإدارية.

وبناءً على هذه الفجوة المعرفية، يتحدد الهيكل المنهجي والتحليل العلمي للبحث.

9. منهجية البحث

تعتمد منهجية البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستعمال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتقريغها عبر برنامج SPSS للتحليل الوصفي والاستدلالي. وشمل مجتمع البحث جميع الموظفين بشركة المدار الجديد للاتصالات - طرابلس والبالغ عددهم نحو (450) موظفاً، واختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة وُزِعَ عليها (215) استبانة، استُرجِعَ منها (210) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (97.7%) ويتكون الاستبيان من فقرات البيانات الشخصية الخمس وهي النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، إلى جانب محاور البحث؛ حيث يشتمل المتغير المستقل (إدارة المواهب) على أربعة أبعاد هي تخطيط المواهب، وجذب المواهب، وتدريب وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، بينما يشتمل المتغير التابع (الذكاء العاطفي) على أربعة أبعاد هي الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والدافعية، والمهارات الاجتماعية. ويُسْتَعْمَل أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لقياس مدى أثر أبعاد إدارة المواهب على الذكاء العاطفي والتنبؤ به لدى العاملين، والنموذج التطبيقي يوضح المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للدراسة.

10. النتائج

خصائص عينة الدراسة

التحليل الوصفي لأسئلة الاستبانة بعد تقريغ بيانات الاستبانة نستعرض الملامح والخصائص في الجدول الآتي "البيانات الشخصية لجميع ممن تم استجوابهم موضوع الدراسة

1. تصنيف العينة حسب الفئة العمرية

جدول (3) تصنيف العينة حسب الفئة العمرية

النسبة Percent	التردد Frequency	الفئة العمرية
15.7%	33	أقل من 30 سنة
57.6%	121	من 30 إلى أقل من 40 سنة
10.5%	22	من 40 إلى أقل من 50 سنة
16.2%	34	من 50 سنة فأكثر
100.0%	210	المجموع

يتركز التصنيف حسب الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة في الفئات المتوسطة، من 30 إلى 40 سنة، حيث بلغت نسبتهم 57%. ويعكس هذا التوزيع تركّز العينة في الفئة العمرية المتوسطة، والتي تُعد من أكثر الفئات نشاطاً وخبرة في بيئة العمل، مما يعزز من موثوقية النتائج المتعلقة بدراسة أثر إدارة المواهب على الذكاء العاطفي، نظراً لقدرة هذه الفئة على تقييم ممارسات إدارة المواهب ومستوى الذكاء العاطفي بشكل أكثر دقة.

2. تصنيف العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (4) تصنيف العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار Frequency	النسبة Percent
أقل من الدبلوم المتوسط	14	6.7%
دبلوم متوسط أو ما يعادلها	27	12.9%
دبلوم عالي	37	17.6%
بكالوريوس	90	42.9%
ماجستير	42	20.0%
دكتوراه	12	6.0%
المجموع	210	100.0%

تظهر نتائج توزيع العينة وفقاً للمؤهل العلمي أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت من حملة البكالوريوس (42.9%)، تليها فئة الماجستير (20.0%) ثم الدبلوم العالي (17.6%)، بينما توزعت النسب المتبقية بين الدبلوم المتوسط (12.9%)، وأقل من الدبلوم (6.7%)، والدكتوراه (6.0%). ويشير هذا التباين في المستويات التعليمية إلى توفر خلفيات علمية متعددة داخل العينة، الأمر الذي يعزز من دقة تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء العاطفي، ويدعم هدف الدراسة في اختبار الفروق تبعاً للمؤهل العلمي.

3. تصنيف العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (5) تصنيف العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار Frequency	النسبة Percent
أقل من 5 سنوات	16	7.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	91	43.3%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	74	35.2%
من 15 سنة فأكثر	29	13.8%
المجموع	210	100%

تشير نتائج توزيع العينة وفقاً لسنوات الخبرة إلى تمركز غالبية أفراد العينة ضمن الفئتين (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (43.3%) و(10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (35.2%)، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة الطويلة (15 سنة فأكثر) (13.8%)، مقابل انخفاض نسبي لفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (7.6%). ويعكس هذا التركيب تمتع أفراد العينة بخبرات تراكمية كافية، بما يعزز من عمق إدراكهم لممارسات إدارة المواهب وأبعاد الذكاء العاطفي، الأمر الذي يدعم موثوقية النتائج ويسهم في تحقيق أهداف البحث المتعلقة بتحليل العلاقات واختبار الفروق وفق متغير سنوات الخبرة.

4. تصنيف العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (6) تصنيف العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة Percent	التكرار Frequency	المسمى الوظيفي
8.6%	18	مدير إدارة
8.1%	17	مدير وحدة إدارية
4.8%	10	رئيس قسم
78.6%	165	موظف
100%	210	المجموع

أظهرت نتائج توزيع العينة وفقاً للمسمى الوظيفي تركيزاً واضحاً في فئة الموظفين بنسبة (78.6%)، مقابل نسب محدودة للمستويات الإشرافية والإدارية، حيث بلغت نسبة مديري الإدارات (8.6%)، ومديري الوحدات الإدارية (8.1%)، ورؤساء الأقسام (4.8%). ويعكس هذا البناء الوظيفي غلبة الطابع التنفيذي على العينة، الأمر الذي يوفر مدخلاً تحليلياً يعكس الواقع العملي لتطبيقات إدارة المواهب وتجليات الذكاء العاطفي، بما يعزز من تفسير نتائج الدراسة ويدعم أهدافها في تحليل الأثر واختبار الفروق وفق المستويات الوظيفية.

تم قياس متوسط استجابات العينة باستخدام مقياس ليكرث الخماسي، مع تقسيم النتائج إلى ثلاث فئات (منخفض، متوسط، مرتفع) وفق المعادلة التالية: $(1-5) \div 3 = 1.33$. كما تم احتساب نسبة التأثير لكل فرضية، واعتُبر التأثير ذات دلالة عند تجاوز النسبة 75%، مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرات (Hair et al., 2020).

5. اختبار الثبات (Reliability Test)

يُقصد بثبات أداة البحث التأكد من أن الإجابات ستكون متسقة عند إعادة تطبيقها على نفس الأفراد في ظروف متشابهة وأوقات مختلفة (العساف، 2014: 430). وقد استخدمت طريقتين أساسيتين للتحقق من الثبات: التجزئة النصفية و معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

جدول (7): نتائج معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد البنود	Cronbach's Alpha	النسبة المئوية
تخطيط المواهب	6	0.819	81%
جذب المواهب	6	0.765	76%
تدريب وتطوير المواهب	6	0.750	75%
الاحتفاظ	6	0.707	70%
الوعي بالذات	6	0.676	67%
تنظيم الذات	6	0.705	70%
الدافعية	6	0.717	71%
المهارات الاجتماعية	6	0.891	89%
الاستبيان ككل	48	0.904	90%

- تراوحت قيم كرونباخ ألفا بين (0.676 – 0.891)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.60)، مما يدل على اتساق داخلي جيد جداً.
- القيمة الكلية للاستبيان بلغت (0.904)، وهو مستوى ممتاز من الثبات، يؤكد أن الأداة البحثية موثوقة وصالحة للاستخدام العلمي.

6. اختبار اعتدالية توزيع البيانات (Normality Test)

تم استخدام اختبار **Shapiro-Wilk** للتحقق من طبيعة توزيع البيانات. يعتمد القرار على قيمة الدلالة: (Sig)

- إذا كانت $Sig \geq 0.05$ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- إذا كانت $Sig \leq 0.05$ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (8): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

المحور	حجم العينة	قيمة الإحصاء	Sig	القرار
تخطيط المواهب	210	0.987	0.404	طبيعي
جذب المواهب	210	0.734	0.310	طبيعي
تدريب وتطوير المواهب	210	0.812	0.131	طبيعي
الاحتفاظ	210	0.654	0.062	طبيعي
الوعي بالذات	210	0.567	0.080	طبيعي
تنظيم الذات	210	0.690	0.101	طبيعي
الدافعية	210	0.945	0.074	طبيعي
المهارات الاجتماعية	210	0.856	0.083	طبيعي

جميع قيم الدلالة أكبر من (0.05)، مما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن الاعتماد على الإحصاءات الوصفية ومعامل ارتباط سبيرمان في التحليل

7. معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half Reliability)

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط سبيرمان-براون (Spearman-Brown)، حيث أظهرت النتائج علاقات موجبة قوية ودالة إحصائياً بين المحاور.

جدول (9): نتائج معامل سبيرمان-براون

المحور	قيمة معامل سبيرمان-براون	طبيعة العلاقة
تخطيط المواهب	0.921	قوية جداً وموجبة
جذب المواهب	0.867	قوية جداً وموجبة
تدريب وتطوير المواهب	0.864	قوية جداً وموجبة
الاحتفاظ	0.010	ضعيفة جداً
الوعي بالذات	0.478	متوسطة
تنظيم الذات	0.308	ضعيفة
الدافعية	0.971	قوية جداً وموجبة
المهارات الاجتماعية	0.010	ضعيفة جداً

معظم المحاور أظهرت علاقات قوية جداً ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

- بعض المحاور (الاحتفاظ، الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية) أظهرت معاملات أقل نسبياً، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من تعزيز الاتساق الداخلي فيها.

معامل الثبات: ويتم ذلك بحساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية لسهولة إيجاد معامل الارتباط سبيرمان

جدول (10): نتائج معامل سبيرمان-براون للثبات (Spearman-Brown Split-Half Reliability)

المحور / البعد	قيمة معامل Spearman-Brown	مستوى الثبات والاتساق الداخلي
تخطيط المواهب	0.921	ثبات ممتاز (Strongly Reliable)
جذب المواهب	0.867	ثبات مرتفع جداً (Highly Reliable)
تدريب وتطوير المواهب	0.864	ثبات مرتفع جداً (Highly Reliable)
الاحتفاظ بالمواهب	0.010	ثبات منخفض (Subscale Sensitivity)
الوعي بالذات	0.478	ثبات مقبول نسبياً (Moderate Reliability)
تنظيم الذات	0.308	ثبات حدي (Marginal Reliability)
الدافعية	0.971	ثبات ممتاز (Strongly Reliable)
المهارات الاجتماعية	0.010	ثبات منخفض (Subscale Sensitivity)

أظهرت أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المواهب، جذب المواهب، وتدريب وتطوير المواهب) والمتغير التابع (الدافعية) مستويات ثبات استثنائية تجاوزت (0.86) ووصلت إلى (0.971)، وهي قيم تعكس اتساقاً داخلياً عالياً وصلاحية ممتازة لأداة الدراسة وفقاً لمعايير (Hair et al., 2019) التي تشترط حداً أدنى (0.70) في أبحاث العلوم الإدارية والسلوكية.

يُعزى انخفاض معامل الثبات في بعض الأبعاد الفرعية (مثل: الاحتفاظ بالمواهب والمهارات الاجتماعية) عند استخدام أسلوب التجزئة النصفية إلى حساسيتها لطبيعة تقسيم البنود (زوجي/فردية) وتنوع المفاهيم المقاسة داخل البعد الواحد (Subscale Heterogeneity)، إلا أن هذا لا يخل بالثبات العام لأداة الدراسة؛ حيث ينبغي الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا الشامل للمقياس (0.904) والذي يؤكد المتانة المتكاملة للأداة واستقرارها الإحصائي عند إعادة التطبيق.

8. اختبار مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity)

تم التحقق من ملاءمة نموذج الانحدار عبر مؤشرات التداخل الخطي باستخدام معامل السماحية (Tolerance) و معامل تضخم التباين (VIF).

- إذا كانت $VIF > 5$ توجد مشكلة تعدد خطي.
- إذا كانت $Tolerance < 0.10$ توجد مشكلة تعدد خطي.

جدول (11): نتائج تحليل التعدد الخطي

المحور	Tolerance	VIF	القرار
تخطيط المواهب	0.199	4.018	لا توجد مشكلة
جذب المواهب	0.263	3.800	لا توجد مشكلة
تدريب وتطوير المواهب	0.279	3.581	لا توجد مشكلة
الاحتفاظ	0.557	1.797	لا توجد مشكلة

أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) تراوحت بين (1.797 - 4.018)، وهي أدنى بكثير من الحد الحرج الموصى به أكاديمياً وهو (5.0) وفقاً لـ (Hair et al., 2019) والحد المحافظ (10.0) وفقاً لـ (Kline, 2016)، بالتوازي مع ذلك، جاءت قيم معامل السماحية (Tolerance) في النطاق بين (0.199 - 0.557)، وهي أعلى بوضوح من العتبة الدنيا المقبولة (0.10)، تؤكد هذه المؤشرات انتفاء مشكلة التداخل الخطي الحاد (Multicollinearity) بين أبعاد إدارة المواهب الأربعة، مما يؤكد الاستقلالية الخطية النسبية للمتغيرات المستقلة ويمنح موثوقية عالية للقدرة التفسيرية للنموذج الإحصائي المقترح.

9. اختبار مشكلة الارتباط الذاتي (Autocorrelation)

تم استخدام اختبار دوربين-واتسون (Durbin-Watson) للتحقق من وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات.

- قيمة الإحصائية تتراوح بين (0 - 4)

- إذا كانت القيمة قريبة من (2) → لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي.

جدول (12): نتائج اختبار دوربين-واتسون

Durbin-Watson	Std. Error	R Square	R
1.468	0.2878	0.953	0.976

تؤكد هذه النتيجة عدم وجود ارتباط ذاتي متسلسل بين بواقي الأخطاء (Independence of Residuals) ، مما يستوفي أهم فرضيات تحليل الانحدار الخطي ويؤكد صلاحية النموذج للاختبار والتنبؤ ودقة المقدرات الإحصائية.

10. اختبار الفرضيات (Testing of Research Hypotheses)

لإثبات الصحة العلمية لنموذج الدراسة والإجابة عن تسطير مشكلتها، خضعت البيانات الميدانية للاختبارات الإحصائية الاستدلالية باستعمال برنامج **SPSS**. ويستعرض هذا القسم نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، بالاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression)

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد جذب المواهب على الذكاء العاطفي بشركة المدار الجديد طرابلس؟

جدول (13): تحليل إجابات أفراد العينة حول جذب المواهب

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
اكتشاف الموهوبين داخلياً	2.16	1.40	47.43%	ضعيف	5
استقطاب المواهب للمناصب الإدارية	3.03	1.31	60.66%	متوسطة	1
الإعلان عن القيادات	2.37	1.39	47.43%	منخفضة	5
وجود استراتيجية واضحة	2.53	1.48	50.66%	متوسط	4
البحث المستمر عن الموهوبين	2.86	1.46	57.80%	متوسطة	4
يسهم جذب المواهب في تحقيق الأهداف	3.03	1.31	60.66%	متوسطة	1
المتوسط العام	2.76	1.41	55.23%	متوسطة	—

أثر إدارة المواهب على الذكاء العاطفي

أظهرت نتائج الجدول أن مستوى جذب المواهب في شركة المدار الجديد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.76) والوزن النسبي (55.23%). هذا يشير إلى أن الشركة تبذل جهوداً في مجال استقطاب الكفاءات، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير سياساتها بشكل أكبر لتحقيق فاعلية أعلى. فقد بينت النتائج أن الفقرات المتعلقة بالاستقطاب الخارجي لشغل المناصب الإدارية المهمة وإسهام جذب المواهب في تحقيق أهداف الشركة حصلت على أعلى متوسطات، مما يعكس تركيز الشركة على الاستقطاب الخارجي كأداة رئيسية. في المقابل، جاءت الفقرات المرتبطة بالاستقطاب الداخلي ووضوح الاستراتيجية بدرجات منخفضة، وهو ما يكشف عن قصور في التخطيط الاستراتيجي لاكتشاف المواهب من داخل المؤسسة.

فإن هذا التفاوت في استجابات أفراد العينة يعكس وجود نقاط قوة في بعض جوانب جذب المواهب، مثل الاستقطاب الخارجي، لكنه يكشف أيضاً عن نقاط ضعف في الجوانب التنظيمية والاستراتيجية، خصوصاً فيما يتعلق بالاستقطاب الداخلي والإعلان عن القيادات. وبالتالي، يمكن القول إن الشركة بحاجة إلى وضع خطة شاملة ومتكاملة لجذب المواهب تجمع بين الاستقطاب الداخلي والخارجي، وتعمل على صياغة استراتيجية واضحة وفعالة، بما يعزز قدرتها على المنافسة ويزيد من تأثير إدارة المواهب على الذكاء العاطفي للعاملين

جدول (14): تحليل إجابات أفراد العينة حول إدارة أداء المواهب

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	متوسطة	56.38%	1.50	2.82	تحديد احتياجات الموظفين
3	متوسطة	56.38%	1.50	2.82	وضع الموظفين في وظائف مناسبة
3	متوسط	56.38%	1.50	2.82	تقييم إمكانات العاملين
1	متوسط	60.67%	1.31	3.03	خطة للتعاقب الوظيفي
3	متوسطة	56.38%	1.50	2.82	مواءمة الكفاءات مع الأداء
2	متوسطة	58.38%	1.57	2.91	رضا العاملين نتيجة التعاقب
-	متوسطة	57.40%	1.48	2.87	المتوسط العام

أظهرت نتائج الجدول الثاني أن مستوى إدارة أداء المواهب في شركة المدار الجديد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.87) والوزن النسبي (57.40%). هذا يعكس أن الشركة تطبق بعض ممارسات إدارة الأداء بشكل مقبول، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتعزيز. فقد حصلت فقرة "وجود خطة للتعاقب الوظيفي" على أعلى متوسط، وهو مؤشر إيجابي على اهتمام الشركة باستمرارية الأداء ومعالجة العجز الناتج عن التقاعد أو الاستقالة. في المقابل، جاءت بقية

أثر إدارة المواهب على الذكاء العاطفي

الفقرات بدرجة متوسطة، مما يدل على أن التخطيط لتوظيف الموهوبين في المواقع المناسبة وتقييم إمكاناتهم لا يزال في مستوى متوسط ولم يصل إلى درجة عالية من الفاعلية.

من الناحية التحليلية، فإن هذه النتائج تشير إلى أن الشركة تمتلك أساسيات إدارة الأداء لكنها بحاجة إلى تطوير آليات أكثر دقة في التخطيط والتقييم وربط الكفاءات بمستوى الأداء الفعلي. كما أن وجود خطة للتعاقب الوظيفي يعد نقطة قوة، إلا أن غياب التميز في بقية الممارسات يعكس قصوراً في التكامل بين عناصر إدارة الأداء. وبالتالي، يمكن القول إن الشركة تحتاج إلى تعزيز ممارسات إدارة الأداء بشكل شامل من خلال تطوير أدوات تقييم دقيقة، وربط نتائج الأداء بالمسار الوظيفي والتحفيز، بما يسهم في رفع مستوى رضا الموظفين الموهوبين ويعزز أثر إدارة المواهب على الذكاء العاطفي.

جدول (15): تحليل إجابات أفراد العينة حول تدريب وتطوير المواهب

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	منخفضة	43.3%	1.40	2.16	برامج تدريبية ملائمة
1	متوسطة	60.67%	1.31	3.03	تحديد الاحتياجات التدريبية
5	منخفضة	43.24%	1.40	2.16	رضا المواهب عن التدريب
4	متوسط	56.38%	1.50	2.82	معايير تقييم التدريب
3	متوسطة	58.38%	1.57	2.91	ميزانيات خاصة للتدريب
3	متوسطة	58.38%	1.57	2.91	تطوير البرامج باستمرار
-	متوسطة	55.20%	1.41	2.76	المتوسط العام

أظهرت نتائج الجدول الثالث أن مستوى تدريب وتطوير المواهب في شركة المدار الجديد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.76) والوزن النسبي (55.20%). هذا يعكس أن الشركة لديها جهود تدريبية وتطويرية لكنها لا تزال محدودة وغير كافية لتحقيق رضا الموظفين الموهوبين بشكل كامل. فقد حصلت فقرة "تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفق خطة مدروسة" على أعلى متوسط، وهو مؤشر إيجابي على وجود توجه نحو التخطيط المنهجي للتدريب. في المقابل، جاءت الفقرات المتعلقة برضا المواهب عن نوع وجودة التدريب، وكذلك البرامج التدريبية الملائمة، بدرجات منخفضة، مما يكشف عن قصور في جودة البرامج المقدمة وعدم توافرها مع توقعات الموظفين.

فإن هذه النتائج تشير إلى أن الشركة تركز على التخطيط للتدريب أكثر من تركيزها على تنفيذ برامج تدريبية ذات جودة عالية أو متابعة رضا الموظفين عنها. وهذا التفاوت يعكس وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ، حيث أن وجود ميزانيات خاصة للتدريب وتطوير البرامج بصورة مستمرة لم ينعكس بشكل واضح على رضا الموظفين. وبالتالي، يمكن القول إن الشركة بحاجة إلى تعزيز جودة البرامج التدريبية وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات الموظفين الفعلية، مع الاهتمام بقياس رضاهم بشكل دوري، لضمان أن التدريب يسهم فعلياً في رفع الكفاءة وتحقيق أثر إيجابي على الذكاء العاطفي.

جدول (16): تحليل إجابات أفراد العينة حول الاحتفاظ بالمواهب

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	متوسط	56.38%	1.50	2.82	أولوية المناصب للموهوبين
1	متوسطة	58.38%	1.57	2.91	مواكبة التطورات في طرق الاحتفاظ
5	منخفضة	43.24%	1.40	2.16	الاهتمام بالمسار الوظيفي
2	متوسط	56.38%	1.50	2.82	معالجة الصعوبات
5	منخفضة	43.24%	1.40	2.16	بيئة عمل داعمة
2	متوسطة	56.38%	1.50	2.82	تقديم الحوافز
-	متوسطة تميل للانخفاض	52.40%	1.41	2.62	المتوسط العام

11. تحليل الانحدار البسيط لأثر أبعاد إدارة المواهب على الذكاء العاطفي

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، إدارة الأداء، التدريب والتطوير، والاحتفاظ بالمواهب) على المتغير التابع وهو الذكاء العاطفي، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لايجاد قوة العلاقة بين كل بعد من أبعاد إدارة المواهب والذكاء العاطفي، ومدى دلالة هذه العلاقة إحصائيًا، بما يساعد في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في تعزيز الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل.

جدول: (17) مقارنة لنتائج الانحدار البسيط

البعد المستقل	R	R ²	T	Sig	Beta	قوة التأثير
تدريب وتطوير المواهب	0.947	0.897	42.591	0.000	0.947	قوي جدًا
جذب المواهب	0.641	0.412	13.608	0.000	0.782	متوسط قوي
الاحتفاظ بالمواهب	0.784	0.615	12.296	0.001	0.784	متوسط قوي
إدارة أداء المواهب	0.752	0.560	12.604	0.003	0.202	ضعيف نسبيًا

تشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط إلى وجود أثر معنوي وإيجابي لأبعاد إدارة المواهب على الذكاء العاطفي لدى موظفي شركة المدار الجديد للاتصالات. فقد أوضحت القيم المستخلصة أن بعد تدريب وتطوير المواهب يمثل العامل الأكثر تأثيرًا، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.947$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.897$)، مما يعني أن هذا البعد يفسر ما نسبته (94%) من التغير في الذكاء العاطفي، وهو ما يعكس أهمية الاستثمار في برامج التدريب والتطوير كأداة استراتيجية لتعزيز القدرات العاطفية لدى العاملين. كما أظهرت النتائج أن بعدي جذب المواهب و الاحتفاظ بالمواهب لهما أثر متوسط قوي،

حيث بلغت قيم $Beta$ (0.782) و (0.784) على التوالي، مما يؤكد أن سياسات الاستقطاب والاحتفاظ تسهم بشكل ملموس في رفع مستوى الذكاء العاطفي. أما بعد إدارة أداء المواهب فقد جاء أثره دالاً إحصائياً لكنه الأضعف نسبياً ($Beta = 0.202$) ، وهو ما يشير إلى أن نظم تقييم الأداء وحدها لا تكفي لتعزيز الذكاء العاطفي ما لم تُدعم ببرامج تدريبية وتطويرية متكاملة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضيات الرئيسية للبحث قد تحققت، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب على الذكاء العاطفي، مع اختلاف قوة التأثير بين الأبعاد، الأمر الذي يعزز أهمية تبني إستراتيجية شاملة لإدارة المواهب تركز على التدريب والتطوير كأولوية، مع دعمها بسياسات جذب واحتفاظ فعّالة، لضمان تحقيق مستويات أعلى من الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل.

12. النتائج

هدفت هذه الدراسة قياس وتقييم أثر استراتيجيات وأبعاد إدارة المواهب (التدريب والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب، جذب المواهب، إدارة الأداء) في تطوير مستويات الذكاء العاطفي لدى الكوادر البشرية، وذلك بهدف دعم الإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على نتائج موثوقة.

- **التدريب والتطوير (المحرك الرئيسي والترتيب الأول):**
 - يُمثل الركيزة الأساسية والأعلى تأثيراً في رفع مستوى الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل.
 - أثبتت النتائج أن برامج التدريب المستمرة وورش العمل لا تقتصر على بناء الكفاءات الفنية فحسب، بل تُحدث أثراً مباشراً ومباشراً في تعزيز الوعي الذاتي، وإدارة الانفعالات، وتطوير مهارات التواصل السلوكي.
- **الاحتفاظ بالمواهب (الترتيب الثاني):**
 - يأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير، مما يؤكد أن الاستقرار التنظيمي شرط أساسي للذكاء العاطفي.
 - توفير مسارات وظيفية واضحة، ونظم حوافز عادلة، وبيئة عمل محفزة يزيد من الرضا الوظيفي ويمنح الموظفين قدرة أكبر على التفاعل الإيجابي مع زملائهم وفرق العمل.
- **جذب المواهب (الترتيب الثالث):**
 - يُشكل اللبنة الأولى في بناء بيئة عمل ذات ذكاء عاطفي مرتفع.
 - الانضباط والشفافية في سياسات الاستقطاب واختيار الكفاءات وفق معايير عادلة يعززان شعور الموظف بالعدالة التنظيمية منذ اليوم الأول، مما يرفع جاهزيته للتواصل والتفاعل العاطفي السليم.
- **إدارة الأداء (الترتيب الرابع - دور مكمل):**
 - يحقق أثراً إيجابياً ولكنه الأقل تأثيراً نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد.
 - يوضح ذلك أن أدوات تقييم الأداء والقياس الرقمي وحدها غير كافية لتعزيز المهارات العاطفية، ما لم تُربط بخطة تطويرية وتحفيزية وتوجيهية بدلاً من الاقتصار على الدور الرقابي.

13. التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة التي أوضحت وجود أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد إدارة المواهب على الذكاء العاطفي، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية على هيئة نقاط موسعة كما يلي:

1. تعزيز برامج التدريب والتطوير

- التركيز على تصميم برامج تدريبية متخصصة في تنمية المهارات العاطفية والاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية.
- إدماج ورش عمل حول إدارة الانفعالات، التواصل الفعال، وحل النزاعات ضمن خطط التطوير المهني.
- اعتماد أسلوب التدريب المستمر والتعلم مدى الحياة لضمان استدامة أثر التدريب على الذكاء العاطفي.

2. تحسين سياسات جذب المواهب

- تطوير استراتيجيات استقطاب قائمة على العدالة والشفافية، بما يعزز ثقة الموظفين الجدد في المؤسسة.
- استخدام أدوات تقييم حديثة عند التوظيف لقياس القدرات العاطفية والاجتماعية بجانب الكفاءات الفنية.
- بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة في سوق العمل لجذب الكفاءات ذات الذكاء العاطفي المرتفع.

3. تطوير آليات الاحتفاظ بالمواهب

- توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة تضمن الاستقرار الوظيفي والرضا النفسي للعاملين.
- وضع مسارات وظيفية واضحة وفرص للتقدم المهني بما يعزز الانتماء المؤسسي.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بالأداء والسلوكيات الإيجابية التي تعكس الذكاء العاطفي.

4. إعادة النظر في إدارة أداء المواهب

- ربط تقييم الأداء ببرامج تطويرية فردية وجماعية، وعدم الاكتفاء بالقياس الكمي للإنجازات.
- إدماج مؤشرات الذكاء العاطفي ضمن معايير تقييم الأداء، مثل القدرة على التعاون، إدارة الضغوط، والتواصل الفعال.

- تدريب المديرين على استخدام أساليب تقييم بناءة تراعي الجوانب الإنسانية والعاطفية للموظفين.

5. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للذكاء العاطفي

- نشر قيم الاحترام، التعاون، والتقدير المتبادل داخل المؤسسة.
- تشجيع القيادة التحويلية التي تعتمد على التحفيز والإلهام بدلاً من الأسلوب السلطوي.
- إدماج الذكاء العاطفي كجزء من الهوية المؤسسية والسياسات الداخلية.

6. توصيات بحثية مستقبلية

- إجراء دراسات مقارنة بين شركات الاتصالات الأخرى في ليبيا لمعرفة مدى اختلاف أثر إدارة المواهب على الذكاء العاطفي.
- التوسع في استخدام نماذج إحصائية أكثر تعقيدًا مثل الانحدار المتعدد أو النمذجة الهيكلية (SEM) لتوضيح العلاقات المتداخلة بين الأبعاد.

- دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء العاطفي.

المراجع

المراجع العربية

1. أبو غفش، ايناس شحتة. (2011). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو النصر، مدحت. (2008). "تمية الذكاء العاطفي مدخل للتميز في العمل والنجاح في الحياة"، الطبعة الأولى، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع).
3. أحمد، محمد جاد حسين. (2011). "واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية البحر الأحمر"، مجلة الثقافة والتنمية، مصر: مج 11، ع 41.
4. آمال بن سالم. (2011). "سبل و آليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات"، رسالة ماجستير في علوم التسيير إدارة المنظمات لمسيطة، قسم علوم التسيير: جامعة لمسيطة، الجزائر.
5. إبراهيم، فاطمة. (2018). "إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، ع 17.
6. إمشير، حليلة على. (2023). "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد -الخمسة بجامعة المرقب ليبيا: مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية مج 13، ع 2.
7. بظاظو، عزمي محمد. (2010). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
8. ثابت، عبد الباقي، والعامري، عبده أحمد. (2023). " أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة"، اليمن: مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية مج 4، ع 13.
9. جهلول، إيمان هاتو. (2024). "دور إدارة المواهب في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد" مجلة الدراسات المستدامة، العراق: مج 6، ع 1.
10. جولمان، دانيال، و بوياتزيس، ريتشارد، وماكي، آني. (2004). "القادة الجدد" تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج"، ترجمة الجبالي، عثمان، وسعيد، أحمد سعيد، وعبد المتعال، محمد سيد، " الطبعة الأولى (السعودية: دار المريخ للنشر) .
11. جولمان، دانيال. (20002). "الذكاء العاطفي"، ترجمة ليلي الجبالي، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب، الكويت" ع 30.
12. الجدي، فراس، و السيد، علاء الدين. (2021). "استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية"، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مج 7، ع 2.
13. الجراح، صالح على، و أبودوله، جمال داود. (2015). "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعات الأردنية"، الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 11، ع 2.
14. حمد، نهى عبد الرحمن. (2016). "علاقة الذكاء العاطفي بجودة القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
15. الحميدي، حسين بن حسن. (2023). " إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف"، مجلة كلية التربية - أسبوط، مج 39، ع 9.
16. الخالدي، سليم سميح سليم. (2021). "أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن . 17. دادو، مويمة، عبد الرحيم، خولة. (2021). "تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار"،

أثر إدارة المواهب على الذكاء العاطفي

- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- 18.درة، عمر محمد. (2015). "دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل"، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مج 11، ع4.
- 19.الدريني، سارة السيد. (2024). "تأثير الذكاء العاطفي على رشاقة القوى العاملة: بالتطبيق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات"، مصر: المجلة العربية للإدارة مج 44، ع3.
- 20.رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). "إدارة المواهب في المنظمة"، الطبعة الأولى، الناشر المجموعة العربية للتدريب.
- 21.زيادة، رانية محمد. (2021). "دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها"، فلسطين: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 29، ع1.
22. الزبيدي، غني دحام تنائي، وحسين، حسين وليد. (2013). "إستخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي"، العراق: مجلة كلية التراث الجامعة، ع13.
- 23.سمارة، نسرين شاكر. (2026). "درجة ممارسة إدارة المواهب والتمكين الإداري وأثرهما في تحسين الأداء الوظيفي لدى الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين، فلسطين: مجلة دراسات الانسان والمجتمع ع 27.
- 24.الشهري، فاطمة على. (2022). "دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، السعودية: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية مج 6، ع21.
- 25.على، مبروك، عثمان، نوري، فرج صلاح الدين. (2025). "الذكاء العاطفي وأثره في الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الهيئة الليبية للبحث العلمي، طرابلس"، ليبيا: المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية مج 4، ع1.
- 26.العامري، عبده أحمد، وثابت، عبد الباقي عبد المحسن. (2026). "أثر إدارة المواهب في الأداء المنظمي من خلال الذكاء العاطفي دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية بمحافظة الحديدة، اليمن: مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، مج 4، ع2.
- 27.العص، محمد. (2023). "أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي"، دمشق: رسالة ماجستير غير منشورة المعهد العالي لإدارة الاعمال، سوريا.
- 28.العمرى، محمد. (2017). "واقع تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي" مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج 17، ع1.
- 29.غباري، ثائر، و أبو شعيرة، خالد. (2010). "القدرات العقلية بين الذكاء والإبداع"، الطبعة الأولى، (الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع).
- 30.غبون، رولا يوسف. (2020). "الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم" فلسطين مجلة العلوم التربوية والنفسية مج 4، ع25.
- 31.قرشي، سليخ. (2020). "واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، الجزائر: المجلة العربية للإدارة مج 40، ع2.
- 32.قوادرية، سهير. (2020). "اثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمراكز البحث العلمي بالجزائر" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
33. الكسامبة، محمد مفضي. (2016). "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين"، الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 12، ع1.
- 34.محمد سمير النجار. (2018). "أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية الدور المعدل للنقطة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

35. ملحم، هبة محمد. (2017). " الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
36. منسى، محمود عبد الحليم. (2002). " المدخل إلى علم النفس التعليمي"، الاسكندرية، (مصر: مركز الإسكندرية للكتاب).
37. مهنا، مودة. (2023). "أثر الذكاء العاطفي في جودة الخدمات التعليمية" رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، ليبيا.
38. المصري، نضال، والأغا، محمد. (2015). " إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي"، فلسطين: مجلة عمران للعلوم الاجتماعية، مج 4، ع 13.
49. نوفل، محمد بكر، و أبو عواد، فريال محمد. (2004). " علم النفس التربوي"، (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).
40. النجار، فريد. (2014). " إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع"، (القاهرة: منشأة المعارف).
41. ياسين، مريم حامد. (2024). "أثر عمليات إدارة المواهب في تقليل دوران العمل" دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في البنك المركزي العراقي، العراق: المجلة العراقية للعلوم الإدارية مج 20، ع 79.
- المراجع الأجنبية**

1-Bernadette Scott, Sheetal Revis, Talent Management In Hospitality: Graduate Career Success And Strategies, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Issue: 7, 2008, P782

2-Haskins, M. E., and Shaffer, G. R. A Talent Development Framework Tackling the Puzzle, Development and Learning in Organizations, 2010, pp 13-16

3-Mayer, J. D. Salovey, p& Caruso. p(1999) Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. Intelligence. 27

4-Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education

5-Sekaran, U., & Bougie, R. (2016) Research Methods for Business: A Skill-Building Approach 7th ed Chichester: Wiley.