



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر
قسم علوم التسيير

أثر إدارة المواهب على أداء العاملين "دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة"

إشراف الأستاذة:
* بختاوي فاطمة الزهراء

إعداد الطالبتين:
* علائي ريهام نورية

* ليتيم نريمان

لجنة المناقشة:

الرتبة و الصفة	الجامعة	الأستاذ
أستاذ محاضر أ , مشرفا	جامعة سعيدة - د. مولاي الطاهر -	د. بختاوي فاطمة الزهراء
أستاذ التعليم العالي , رئيسا	جامعة سعيدة - د. مولاي الطاهر -	أ.د. راشدي عبد القادر
أستاذ محاضر أ , ممتحنا	جامعة سعيدة - د. مولاي الطاهر -	د. محمود العوني

السنة الجامعية: 1445-1446هـ / 2024-2025م



شكر وعرفان

بسم الله والحمد لله، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أولا الشكر لله وحده على توفيقه في أن نبلغ هذه اللحظة، الذ يرزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى، والذي أنعم علينا بنعمة العلم والإيمان على مثابرة الجهد في الحصول عليها بلا حدود.

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأولى نحو أبواب التخرج من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير من الجهود كي نصل لهذا المجد.

نقدم أسمى آيات الشكر والإحترام والتقدير والعرفان إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، و مهدوا لنا طريق العلم.

كما نقدم شكرنا وامتناننا وعرفاننا إلى أساتذتنا المشرفة التي تكرمت بالإشراف على هذا العمل، وعلى توجيهاتها ونصائحها وسعة صدرها لإتمام المذكرة، الأستاذة الكريمة "بختاوي" ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة على مساعدتهم

ولا ننسى ولا نغفل كل من ساهم في هذه المذكرة.

شكرا جزيلا

الإهداء

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الحمد لله الذي بفضلله تتحقق الغايات من بعد الإستعانة به وإنهاء الدرب بتوفيقه وتحقيق
الحلم بفضلله، لم تكن الرحلة سهلة ولا ينبغي لها أن تكون، بعد مسيرة دراسية دامت سنوات
حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة
تخرجي أقطف ثمار تعبتي وأرفع قبعتي بكل فخر فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد
إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

أهدي ثمرة جهدي

إلى نفسي الطموحة "التي لم تخذلني يوما"

إلى من تمنيت أن يشهد يوم تخرجي الراحل الباقي في قلبي "جدي" رحمة الله عليك
إلى المرأة التي صنعت مني فتاة طموحة تعشق التحديات قدوتي الأولى التي منها
تعرفت على القوة والثقة بالنفس لمن رضاها يخلق لي التوفيق "أمي الغالية" أطال الله
في عمرك بالصحة والعافية

إلى ذلك الرجل العظيم الذي أخرج أجمل ما في داخلي وشجعني دائما للوصول
إلى أهدافي رجل علمني الحياة بأجمل شكل وبذل كل ما بوسعه ولم يبخل
"أبي الحبيب" أدامك الله لي

إلى ملائكة رزقني الله بهم لأعرف من خلالهم طعم الحياة الجميلة تلك الملائكة التي
تجسد مفاهيم الحب والصداقة والسند في حياتي إخوتي كوثر إيمان منتصر بالله
جعلني الله وإياكم من البارين

إلى شريكات الصبا ورفيقات الخندق صديقات المواقف لا السنين، شريكات الدرب
الطويل اللواتي يقاومن الحياة بالضحك صديقاتي العزيزات وسيلة إبتهاال هدى

وأخيرا من قال أنا لها " نالها " وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها فالحمد لله

ريهام

الإهداء

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

إلى من لا تطيب البدايات ولا تُختم النهايات إلا بذكره، الحمد لله أولاً وآخرًا ظاهرًا وباطنًا،

على توفيقه ونعمه التي لا تُعدّ ولا تُحصى.

إلى روحي جدّي وجدّتي، نبض الذكريات وأصل الحكايات، إلى أمي الحبيبة، رحمك الله

بقدر ما زرعت حبًا وعطاءً في قلبي.

إلى أبي العزيز، سندي ومصدر إلهامي.

إلى إخوتي، شركاء الدرب، والدعم الذي لا يخبو، إلى صديقتي، رفيقات القلب والروح

في دروب العلم والحياة.

إلى أختي حبيبتي التي أخذت مكان أمي برعايتها وحبها لي شكرًا لكي لأنكي كنت

العوض لي في كل شيء.

إلى صديقتي الغالية "حجلة" شكرًا لأنك كنت دومًا بجانبني، في العسر قبل اليسر، لأنك

آمنت بي عندما شككتُ بنفسي، ولأنك كنت الأخت التي اختارتها لي الحياة، هذا الإنجاز

لا يكتمل إلا بمشاركتك.

لكم جميعًا، أهدي ثمرة هذا الجهد، عرفانًا وامتنانًا، فما كنت لأصل إلى هذه اللحظة

لولاكم.

نريمان

الملخص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على أداء العاملين، وبالتالي التوصل إلى طبيعة العلاقة الموجودة بين هاذين المتغيرين، حيث تم الاعتماد على الإستبانة لجمع البيانات، وذلك بتوزيع الإستبانات على عينة مكونة من 30 موظف، وقد تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS V.20 لتحليل النتائج واختبار الفرضيات ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها: أنه يوجد مواهب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة وهذا راجع لاستقطاب المؤسسة للموهوبين. إضافة إلى أنه هناك أداء جيد داخل هذه الأخيرة كما يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة المواهب على أداء العاملين .

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - إستقطاب المواهب - تحفيز المواهب -الميزة التنافسية -أداء العاملين . تقييم الأداء

Abstract:

The study aims to identify the impact of talent management on the performance of employees, and thus reach the nature of the relationship that exists between these two variables, as the questionnaire was relied upon to collect data, by distributing questionnaires to a sample of 30 employees, and it was processed using the SPSS V.20 program to analyze the results and test Hypotheses: Among the most important findings reached: There are talents within the Algeria Telecom Corporation, Saida Agency, and this is due to the organization's attraction of talented people. In addition, there is good performance within the latter, and there is a significant impact of the dimensions of talent management on the performance of employees.

Keywords:.. Talent management – Talent attraction – Talent motivation - Competitive advantage - Employee performance- performance evaluation

الفهرس

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	/
الإهداء	/
الإهداء	/
ملخص الدراسة	/
قائمة المحتويات	/
قائمة الجداول	/
قائمة الأشكال	/
مقدمة	أ
الفصل الأول: الدراسات الأدبية والدراسات السابقة	
تمهيد	07
المبحث الأول: ماهية إدارة المواهب	08
المطلب الأول: ماهية الموهبة	08
الفرع الأول: تعريف الموهبة وخصائصها	08
الفرع الثاني: أساليب الكشف عن الموهوبين	11
الفرع الثالث: تصنيف المواهب داخل المنظمة	11
المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب	12
الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب وأهميتها	12
الفرع الثاني: مراحل ظهور إدارة المواهب	14
الفرع الثالث: أسباب ظهور إدارة المواهب	16
المطلب الثالث: أهداف ومبادئ ومتطلبات إدارة المواهب	17
الفرع الأول: أهداف إدارة المواهب	17
الفرع الثاني: مبادئ إدارة المواهب	18

19	الفرع الثالث: متطلبات إدارة المواهب
20	المطلب الرابع: أبعاد إدارة المواهب والتحديات التي تواجهها والفرق بينها وبين إدارة الموارد البشرية
20	الفرع الأول: أبعاد إدارة المواهب
24	الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المواهب والتحديات التي تواجهها
25	الفرع الثالث: الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية
26	المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين
27	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
27	الفرع الأول: مفهوم الأداء وأداء العاملين وأهميته
30	الفرع الثاني: أنواع ومحددات أداء العاملين
36	الفرع الثالث: النظريات المفسرة لأداء العاملين
39	المطلب الثاني: مكونات وأبعاد أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه
39	الفرع الأول: مكونات أداء العاملين
42	الفرع الثاني: أبعاد الأداء
44	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
44	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
44	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
45	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
47	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء
48	المطلب الثالث: طرق وأسس ومراحل تقييم أداء العاملين ومتطلبات نجاحه
48	الفرع الأول: طرق تقييم أداء العاملين
49	الفرع الثاني: أسس ومراحل تقييم أداء العاملين
51	الفرع الثالث: شروط نجاح عملية تقييم الأداء
52	المبحث الثالث: الدراسات السابقة

52	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربيّة
52	الفرع الأول: الدراسة الأولى
52	الفرع الثاني: الدراسة الثانية
53	الفرع الثالث: الدراسة الثالثة
54	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
54	الفرع الأول: الدراسة الأولى
55	الفرع الثاني: الدراسة الثانية
55	الفرع الثالث: الدراسة الثالثة
55	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
55	الفرع الأول: المقارنة لجنس العينة
55	الفرع الثاني: المقارنة حسب الأسلوب المستخدم
55	الفرع الثالث: المقارنة حسب قطاع المؤسسة المدروسة
56	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين	
58	تمهيد
58	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر
58	المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وتاريخ نشأتها
59	المطلب الثاني: أهداف شركة اتصالات الجزائر
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيم
61	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: منهجية مجتمع وعينة الدراسة
61	الفرع الأول: منهجية الدراسة
61	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
62	المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات
62	الفرع الأول: أداة جمع البيانات

63	الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان
64	الفرع الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
71	المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها
71	المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراسة
71	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
71	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
76	المطلب الثاني: تحليل إجابات الأفراد اجاه محاور الدراسة
89	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية للبحث
89	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للبحث
96	خلاصة الفصل
98	خاتمة
102	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	65
02	يوضح عينة الدراسة من حيث متغير الفئة العمرية	66
03	يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	67
04	يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة	68
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التكوينية	70
06	يوضح معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات مستوى الدلالة لها	71
07	يوضح معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور والاستبيان ككل	75
08	يوضح درجات مقياس سلم ديكارت	76
09	يوضح المتوسطات المرجحة سلم ليكارت الخماسي	76
10	يوضح المتوسطات المرجحة لبعد اكتشاف واستقطاب المواهب	77

79	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء تطوير المواهب	11
81	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء تحضير المواهب	12
82	يوضح المتوسطات المراجعة لبعء الاحتفاظ بالمواهب	13
84	يوضح المتوسطات المرجحة لأداء العاملين	14
89	يوضح نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول تطبيق إدارة المواهب	15
90	يوضح نتائج اختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول وجود أداء جيد للعاملين	16
90	يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17
92	يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	18
93	يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	19
94	يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة	20
95	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	21

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح سمات الموهبين	09
02	يوضح مراحل ظهور إدارة المواهب	16
03	يوضح محددات الأداء	95
04	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	60
05	يوضح نموذج الدراسة	63
06	يوضح الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	65
07	يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية	66
08	يوضح الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	68
09	يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة	69
10	يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية	70

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
108	الإستبيان	01

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية وسريعة في مختلف المجالات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، بفعل التطور المتسارع في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، واتساع نطاق العولمة، وتزايد انفتاح الأسواق. وقد أدى ذلك إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات، خصوصًا في ظل تزايد ظاهرة هجرة الكفاءات والعقول نحو الدول المتقدمة، مما دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في سياساتها تجاه رأس المال البشري.

وفي هذا السياق، برز مفهوم "حرب المواهب" (War for Talent)، الذي يعكس التنافس الشديد بين المؤسسات لاستقطاب الأفراد الموهوبين ذوي المهارات العالية، لما لهم من دور حاسم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتحديات المتجددة.

لقد أصبحت إدارة المواهب من المواضيع الحيوية والحديثة في علم إدارة الموارد البشرية، ونالت اهتمامًا واسعًا من طرف الباحثين والممارسين، باعتبارها أحد أبرز التحولات الفكرية في الإدارة الحديثة. فهي تمثل ركيزة أساسية في تنمية رأس المال البشري، وتسهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءة أدائها.

وبالنظر إلى الضغوط الخارجية والمتغيرات المتسارعة، أصبح لزامًا على المؤسسات أن تتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال تحليل نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بالشكل الأمثل، بغرض تحسين أداء العاملين وتعزيز إنتاجيتهم.

وفي هذا الإطار، يبرز تحسين أداء العاملين كأحد الأسس الجوهرية لتحقيق استدامة ونجاح المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تنمية قدرات موظفيها وتحفيزهم، من خلال تبني استراتيجيات فعّالة في إدارة المواهب، بما يخلق بيئة عمل محفزة وداعمة، تُسهم في رفع مستوى الأداء، وتعزيز الالتزام والانتماء، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي في سوق شديد التنافسية.

الإشكالية المطروحة:

من خلال ما تم تقديمه وحتى نتمكن من الإلمام بموضوع الدراسة تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

🚩 ما مدى تأثير إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة ؟

وسعيا للتحكم في الإشكالية، تم تقسيم السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي :

✓ التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق إدارة المواهب بشكل فعال؟

✓ ماهي معايير قياس الأداء؟

✓ ماهي أسس و مراحل تقييم أداء العاملين ؟

فرضيات الدراسة:

ومن خلال الإشكاليات تمت صياغة الفرضيات الدراسة و هي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة.

الفرضية الفرعية:

✓ يوجد تطبيق لإدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة .

✓ يوجد أداء جيد للعاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة .

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتشاف وإستقطاب المواهب على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المواهب على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ المواهب على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها:

✓ تعد أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة المواهب في عالم الأعمال وهذا لكونها ممارسة إدارية حيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تتبلور أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط والتي يمكن سردها على الشكل التالي:

✓ يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، وهذا نظرا لتناوله مفهومان مهمين ألا وهما إدارة المواهب وأداء العاملين.

✓ تقديم صورة واضحة لإدارة المواهب وهذا لأهميتها القصوى في إدارة المؤسسة.

✓ تساهم هذه الدراسة كذلك في فهم طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وأداء العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة.

منهجية الدراسة:

- لتحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، بالإضافة إلى اختبار مدى صحة الفرضيات، وقع إختيارنا على المنهج الوصفي بإعتباره الأنسب لهذا النوع من الدراسات التي تتطلب جمع المعلومات من مصادر متعددة، كما إعتدنا على المنهج الإستدلالي من خلا استخدام دراسة الحالة كأداة تحليلية.
- وللتحقق من صحة الفرضيات المطروحة أونفيها، سيتم إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الجزائرية، وذلك بالاعتماد على الإستبيان والمقابلة المباشرة كأدوات رئيسية لجمع البيانات، بعد ذلك، ستُعالج هذه البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS V. 29)، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تدعم مسار البحث.

دوافع إختيار الموضوع:

دوافع ذاتية:

- ✓ الرغبة الشخصية في البحث والإطلاع على هذا الموضوع.
- ✓ الإحساس بأهمية الموضوع نظراً لقلة الدراسات التي تتناول أثر إدارة المواهب على أداء العاملين.

دوافع موضوعية:

- ✓ أهمية إدارة المواهب في قطاع الإتصالات حيث يُعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات ديناميكية وتطوراً، ما يتطلب إستراتيجيات فعالة لإدارة المواهب لضمان تحقيق أداء عالٍ للعاملين والإستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية.
- ✓ تعتمد المؤسسات العالمية الناجحة والرائدة بشكل أساسي على كفاءاتها البشرية، حيث تُعد الموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة في تحقيق التميز والريادة.
- ✓ تبرز أهمية البحث في كيفية استفادة المنظمات الجزائرية العامة من الدراسات والأبحاث العلمية الموثوقة، مما يساهم في تحسين أدائها وتطوير إستراتيجياتها الإدارية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

- ✓ إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المواهب في المؤسسات.
- ✓ التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة.
- ✓ التعرف على أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر.

حدود الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة وتحقيقاً لأهداف الدراسة إرتبطت بحدود موضوعية وزمانية ومكانية حيث شملت الدراسة عينة من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة .

- **الحدود الموضوعية:** تمحور موضوع الدراسة من خلال أبعاد إدارة المواهب (استقطاب وجذب المواهب، تطوير المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وأثرها على أداء العاملين.
- **الحدود الزمانية:** تمثلت الفترة الممتدة من تاريخ توزيع استمارات الإستبيان إلى تاريخ الإستلام من شهر فيفري الى مارس 2025.
- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة.

مرجعية الدراسة:

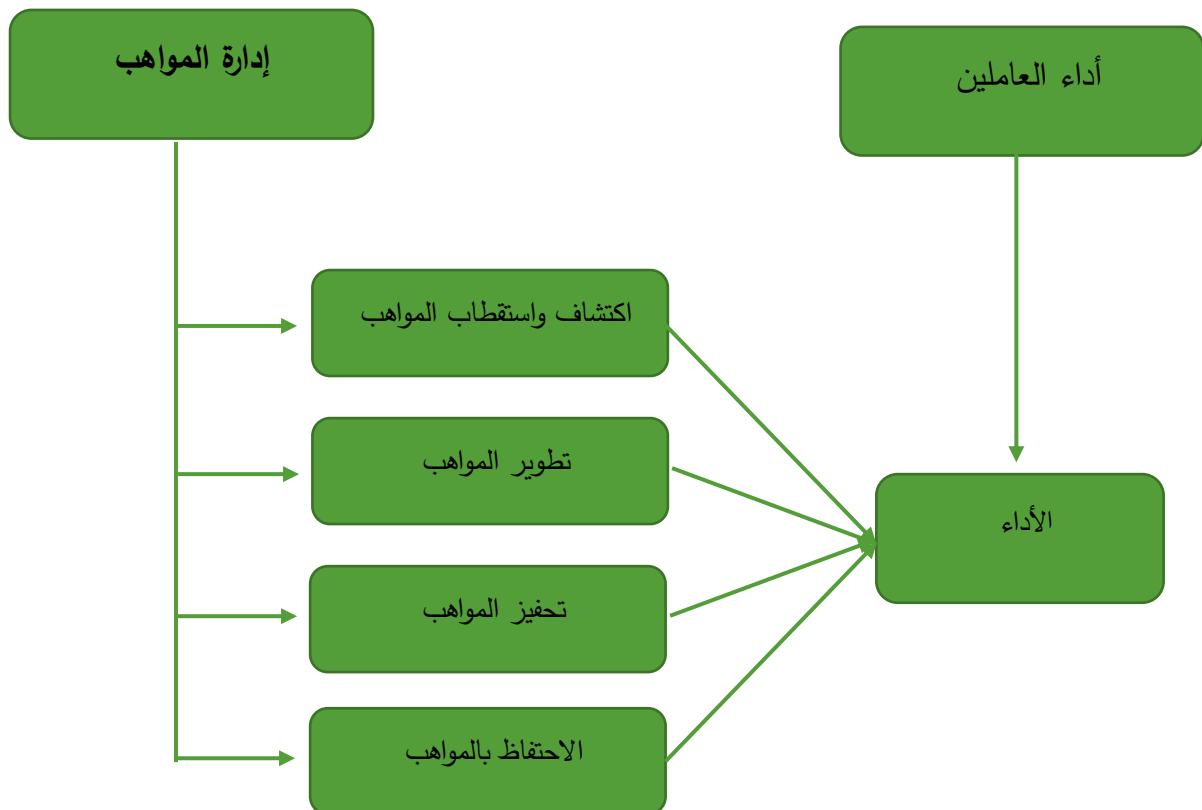
عتمدنا في جمع المعلومات للإلمام بموضوع الدراسة بمختلف جوانبه النظرية والميدانية من عدة مصادر ومراجع أهمها: الكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية والمجلات والرسائل الجامعية، والمقابلات مع الموظفين لجمع البيانات.

هيكلية الدراسة:

من أجل تحليل هذا الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة، اعتمدنا طريقة IMRAD لتنظيم المذكرات، حيث تضمنت فصلين: الفصل الأول والمعنون بالدراسات الأدبية والدراسات السابقة تضمن هذا الأخير ثلاث مباحث؛ الأول ماهية إدارة المواهب، والثاني ماهية أداء العاملين وأخيراً المبحث الثالث تناول الدراسات السابقة،

بينما الفصل الثاني والذي تضمن الدراسة التطبيقية من خلال ثلاث مباحث: المبحث الأول عبارة عن عموميات حول مؤسسة إتصالات الجزائر سعيدة، أمّا الثاني فتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والثالث إختبار الفرضيات.

نموذج الدراسة:



يتضمن نموذج الدراسة أعلاه متغيرين وهما:

➤ المتغير المستقل: يتمثل في أداء العاملين.

➤ المتغير التابع: يتمثل في إدارة المواهب بأبعاده اكتشاف واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.

الفصل الأول

الدراسات الأدبية والدراسات السابقة

تمهيد:

تعد إدارة المواهب إحدى المواضيع الحديثة التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين و الكتاب سواء في الجانب النظري أو التطبيقي ويظهر ذلك جليا سيما في الدراسات الأجنبية لما لها من تأثير كبير على قدرة المنظمة في اكتساب وتطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية النادرة التي تعد عاملا مهما من عوامل نجاحها، وبالتالي يمكن أن ينعكس ذلك في أدائها وتميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها ويمكن القول أن أداء وتطور المنظمات يصبح مرهون بأداء إدارة المواهب ولقد تم تخصيص هذا المبحث لتعرف على محتويات إدارة المواهب وبعض المواضيع المتعلقة بها في المطالب التالية حيث يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً للمفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، مع التركيز على إدارة المواهب وأداء العاملين، كما يستعرض بعض الدراسات السابقة التي تتصل بالموضوع، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، مع مقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية؛ يتناول المبحث الأول ماهية إدارة المواهب والثاني ماهية أداء العاملين، وأخيرا المبحث الثالث فتناولنا فيه الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية إدارة المواهب

في هذا المبحث سوف نتناول مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المواهب

المطلب الأول: ماهية الموهبة

الفرع الأول: تعريف الموهبة وخصائصها

1. تعريف الموهبة:

لقد أصبحت الموهبة من أهم المواضيع الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، و بالنظر إلى تطورها التاريخي نجد أن شركة Mckinsey هي أول من استعملت مصطلح الموهبة حيث قدمت عام 1997 دراسة صيغة فيها مصطلح الحرب على المواهب، لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستستخدمها لاستقطاب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم وعلى لرغم من تشبعت مفهوم الموهبة إلا أنه لا يوجد هناك أي تعريف متفق عليه للموهبة، ورغم هذا فقد تمت العديد من الدراسات في هذا المجال من أجل إعطاء مفهوما واضحا لمصطلح الموهبة و الموهوبين إلا أن هناك إختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين بهذا المجال (مكي و بومادة ، 2021 ، صفحة 8) لهذا سنقدم مجموعة من التعاريف منها".

لقد تعددت التعاريف التي تتعلق بالموهبة وذلك بسبب اختلاف وجهة نظر الباحثين ومن أبرز هذه التعاريف مايلي:

- تعرف الموهبة على أنها قوى فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمؤسسة، وبالتالي هي مجموعة القوى التي يمتلكها الفرد، النابغة من خصائصه والتي تؤهله للقيام بالأعمال الموكلة إليه بما يحقق أهداف المؤسسة. (حفيظ، 2019 ، صفحة 3).
- وتعرف أيضا الفرد الذي يمتلك قدرات عامة تعبر عن مدى إمكانيه في الأداء المميز لجميع الفعاليات الإنسانية (خنفسي و باعمر ، 2022 ، صفحة 5).
- كما عرفت الجمعية الأمريكية للدراسات التربوية 1958 هو الفرد الذي يظهر امتيازا مستمرا في أدائه في أي مجال له قيمة (خنفسي و باعمر ، 2022 ، صفحة 5).

- يعرف كارتر جول الموهبة على أنها قدرة يمتلكها الفرد ويحصل فيها على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الإنجاز بشكل واضح (رابح و بن سالم ، 2012، صفحة 28).
- وعرفها (Davies & Davies) بأنها عملية الجذب المنهجي، التنمية، المشاركة والاحتفاظ بالأفراد ذوي الإمكانيات العالية والذين لهم قيمة خاصة بالمنظمة (فاطنة، 2018).
- كما تعرف الموهبة بأنها تتكون من تفاعل بين ثلاث سمات لابد من توافرها جميعا لدى الموهوب وتتضمن هذه السمات:

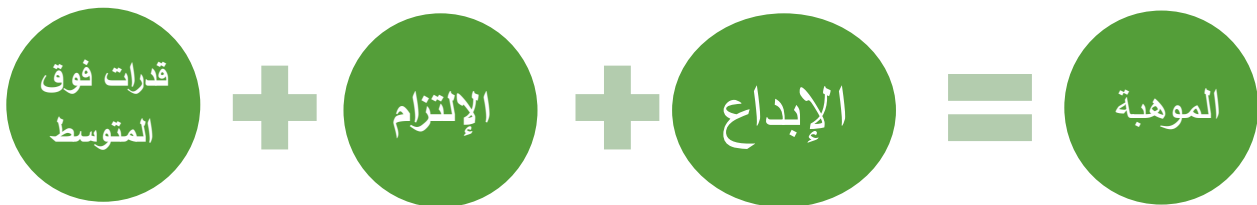
✓ قدرات فوق المتوسط: إنتماء الفرد في المؤسسة إلى الأداء المرتفع.

✓ الإلتزام بالعمل: كما يتضح من مثابرة الفرد و إنجازه .

✓ الإبداع: كما يتضح من إتباع الفرد طرق مبتكرة في التفكير توصله إلى حلول وتعريفات جديدة للمشكلات.

(مكي و بومادة ، 2021، صفحة 9)

الشكل رقم 01: يوضح سمات الموهوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الموهبة تعرف على النحو التالي :

هي مجموعة من القدرات الفكرية والمهارية المتقدمة التي يتمتع بها الفرد، والتي تنبع من خصائصه الشخصية وتُظهر تميزاً مستمراً في الأداء ضمن مجالات ذات قيمة وأهمية. وتُعد الموهبة عنصراً أساسياً في تحقيق الإبداع والابتكار، حيث تمكن الفرد من إنجاز المهام المعقدة بكفاءة عالية تضيف قيمة مضافة للمؤسسة أو المجتمع. وهي لا تقتصر على جانب معرفي واحد، بل تشمل القدرات العامة والخاصة التي تؤهل الفرد لتقديم أداء متميز ومستدام .

2. خصائص الموهوبين :

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 وتتمثل هذه الخصائص كما يتبين بالجدول التالي :

- ✓ **الدافعية :** أي يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله ويتم إنجازه.
- ✓ **الاستقلالية:** أي قدرة الفرد على الاعتماد على نفسه وإتخاذ قراراته دون تأثير مفرط من الآخرين.
- ✓ **الأصالة:** أي ابتعاد الفرد عن تكرار ما هو معروف وإعطاء أفكار وحلول جديدة وغير مألوقة.
- ✓ **المرونة:** قدرة الفرد على تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات.
- ✓ **المثابرة:** قدرة الفرد على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
- ✓ **الطلاقة:** إعطاء عدد كبير من الحلول والأسئلة التي تطرح على الفرد.
- ✓ **حب الإستطلاع:** قيام الفرد بالاستفسار عن أي شيء غير واضح.
- ✓ **الملاحظة:** بحث الفرد عن التفاصيل والعلاقات وإدراك ما يدور حوله.
- ✓ **التفكير التأملي:** قدرة الفرد الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة
- ✓ **المبادرة:** عدم تردد الفرد في إتخاذ موقف محدد واقتراح وتنفيذ أفكار جديدة .
- ✓ **النقد:** أي الفرد لا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
- ✓ **المجازفة:** عدم الاهتمام بصعوبة المهمات التي يمكن مواجهتها لإثبات فكرة أولحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.
- ✓ **الاتصال:** القدرة على التعبير عن النفس والاستماع والتواصل مع الآخرين.
- ✓ **القيادة:** القدرة على قيادة الآخرين إذا تطلب الأمر وإحترام الزملاء .
- ✓ **التعلم:** القدرة على التعلم بسرعة وسهولة وإملاك ذاكرة قوية .
- ✓ **الحس بالمسؤولية:** تحمل مسؤولية أعماله وقراراته.
- ✓ **الثقة بالنفس:** وثوق الفرد بنفسه أمام أقرانه وأمام الكبار وعدم تردده في عرض أفكاره.
- ✓ **التكيف:** التكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والأراء الجديدة.

- ✓ **تحمل الغموض:** أي لا يزججه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحتمل أكثر من معنى أو حل .
- ✓ **إتخاذ القرار:** القدرة على تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفاعليتها في حل المشكلة ونتائجها.
- (فاطنة، 2018)

الفرع الثاني: أساليب الكشف عن الموهوبين

لقد أشار (الصاعدي 2007) في هذا الصدد إلى الإختبارات والمقاييس كأدوات موضوعية مقننة تمتاز بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويمكن تصنيفها إلى الجوانب الرئيسية الآتية:

(1) إختبارات الذكاء :

تقيس إختبارات الذكاء قدرة الفرد العقلية بشكل عام أي تقيس قدرته على اكتساب الحقائق وتنظيمها واستخدامها.

(2) **الإختبارات التحصيلية:** وهي نوع من الإختبارات يحاول قياس ما حصله الفرد فعلا بعد عمله لبرنامج معين، وتتميز هذه الاختبارات بأنها تعطي صورة واضحة عن مجالات القوة والضعف للفرد في موضوعاته العملية المختلفة.

(3) **إختبارات الإبداع والتفكير الإبتكاري:** وهي الاختبارات التي تقيس التفكير التباعدي حيث تتطلب طلاقة ومرونة وأصالة في التفكير إضافة إلى القدرات الأخرى، ومن أشهر اختبارات قدرات التفكير الإبتكاري اختبار تورانس، وإختبار جيلفورد وزملائه .

(4) **الإختبارات الشخصية:** وهي اختبارات تسعى إلى التعرف على السمات الشخصية للموهوب بصورة شاملة والحصول على معلومات قيمة لتوجيهه في مجالي النمو الانفعالي والإجتماعي. (مكي و بومادة ، 2021، صفحة 10)

الفرع الثالث: تصنيف المواهب داخل المنظمة

تصنف المواهب داخل المنظمة إلى:

- (1) **مواهب قيادية Leadership talent :** هذه الفئة تكون في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.
- (2) **مواهب أساسية key talent :** يشمل النوع الثاني أفراد لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمؤسسة نظرا لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه من رؤية وتصور للمستقبل،

كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية وأنَّ بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المختصين وقادة الفكر أو ذوي المهارات النادرة.

(3) **مواهب جوهرية Core talent** : يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون.

(4) **مواهب داعمة support talent** : إنَّ تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب للأعمال غير الأساسية، وكثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة، وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة عن المواهب المتوفرة بسهولة ويمكن تغييرها في غضون أسابيع (مكي و بومادة ، 2021، صفحة 10)

تصنيف Tanenbaum صنف الموهبة إلى :

(1) **الموهبة النادرة**: وهم الأفراد الذين بدعم قليل منهم يجعلون الحياة أكثر سهولة وأمانا وأسلم صحيا وأكثر وضوحا مثال: مساهمة جوينس سالك في اكتشاف لقاح شلل الأطفال.

(2) **المواهب الفائضة**: وهم الأفراد الذين يمتلكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس ورفعها إلى مستويات راقية مثل: إنتاج الفن والأدب والموسيقى.

(3) **المواهب الشاذة**: وهم الأفراد الذين يعطيهم المجتمع قيمة بشكل خاص أوعام، حتى يعتبر بعضهم أفرادا يفتقدون للقيم مع أن أدائهم على الكثير من المهارات يعد نوعا من النجاح أو التفوق مثل: القراءة السريعة جدا أو القيام بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الحاسوب.

(4) **المواهب النسبية**: وتتمثل في الأشخاص المتخصصين ذوي المهارات العالية المستوى يعملون على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدودا ويتمثل في: الأطباء أو المعلمون أو المهندسون... والذين يمتلكون مهارات عالية في مجالهم . (مريم، 2020، صفحة 14)

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب

الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب وأهميتها

1. مفهوم إدارة المواهب:

تشكل الموهبة ميزة تنافسية لإدارة المنظمة، حيث تعتمد على الابتكار والريادة في استغلال الفرص والتعامل مع المخاطر والتحديات الحالية والمستقبلية، وترتبط إدارة المواهب بشكل أساسي بالموارد البشرية، حيث تلعب دورًا محوريًا في نشر ثقافة المنظمة وتعزيز معارفها، كما تسهم هذه الإدارة في استقطاب الموظفين ذوي

المهارات العالية، وتحفيزهم على العمل داخل المنظمة، إلى جانب تطوير قدراتهم والحفاظ عليهم لضمان إستمرارية نجاح المنظمة، من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة يمكن استخلاص مجموعة من التعريفات التي توضح لنا مفهوم إدارة المواهب بدقة.

- أن إدارة المواهب هي عبارة عن منهج يتكون من مجموعة من الأنشطة والعمليات والوظائف الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال تطوير المواهب ذات الأداء والقدرات العالية وضمان التزامها نحو المنظمة والقيام بالوظائف المطلوبة منها بشكل جيد. (نورة، عبد الله، و رانية ، 2022)
 - عرفت إدارة المواهب كذلك على أنها "عملية اجتذاب الموظفين ذوي المهارات العالية وإدماجهم، وتطوير والحفاظ على الموظفين الحاليين لتحقيق أهداف العمل الحالية والمستقبلية. (نوال، 2020)
 - عرفت إدارة المواهب أيضا على أنها "الإجراءات الإدارية التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل استقطاب للعناصر التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل في المنظمة، ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعيا للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة والتأثير من خلالها على الآخرين. (نوال، 2020)
- كما أنها تعد عملية تطبيق الإستراتيجيات المتكاملة أو الأنظمة المصممة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد من ذوي المهارات المطلوبين لمقابلة حاجات العمل الحالية والمستقبلية. (عفانة و عثمانى ، 2021)
- بناءً على التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها:

"عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين جميع ممارسات رأس المال البشري المتبناة داخل المؤسسة، وذلك بهدف ضمان أفضل استقطاب وجذب للعناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف تجعلها ركيزة أساسية للعمل داخل المؤسسة، وتتمثل هذه العملية في تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة، من أجل استقطاب أفراد ذوي مهارات متميزة، ممّا يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية".

2. أهمية إدارة المواهب:

تتبع أهمية إدارة المواهب من كونها إستجابة للتغيرات المستمرة في سوق العمل والعولمة، حيث أصبحت المؤسسات تسعى إلى إستقطاب أفضل الكفاءات وتطويرها وتحفيزها لضمان إستمراريتها داخل المنظمة. ومع تطور الوظائف الجديدة منذ عام 1992، باتت متطلبات سوق العمل تعتمد بشكل متزايد على مستويات عالية

من التعليم والتدريب التكنولوجي. لذلك، أصبح من الضروري إمتلاك مواهب قادرة على مواكبة هذه التغيرات والتكيف مع التطورات السريعة في بيئة العمل.

تتمثل أهمية إدارة المواهب في قدرتها على إستثمار الطاقات الكامنة للأفراد الموهوبين، حيث يُعد تطوير هؤلاء الأفراد واستغلال إمكاناتهم من أولويات المؤسسات التي تسعى لضمان جودة منتجاتها وخدماتها، وعندما تلتزم المؤسسة بتلبية إحتياجات الموهوبين وتنمية قدراتهم، فإن ذلك يساهم في تحفيز الإبداع والابتكار، ممّا يؤدي إلى تحقيق مخرجات متميزة تعزز من مكانتها التنافسية وتُميزها عن غيرها في السوق.

تعتبر إدارة المواهب مهمة جدا للمؤسسات بسبب: (ياسمين و بومادة ، 2021، صفحة 20)

- ✓ تساهم المواهب في تحقيق أداء متميز ورفيع المستوى داخل المنظمات، ممّا يساعد على استقطاب أفراد موهوبين جدد يسعون لتطوير أنفسهم، مع الحصول على مكافآت تتناسب مع أدائهم وخبراتهم.
- ✓ تُعد المواهب عنصراً أساسياً في تعزيز الإنتاجية والابتكار وتحسين الجودة وخدمة العملاء، ممّا يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية تعكس نجاح المنظمة وتطورها.

الفرع الثاني: مراحل ظهور إدارة المواهب

الكثير من يظن أنّ استعمال مصطلح الموهبة في المنظمة حديث، لكن الوقائع تظهر غير ذلك، وبالمقابل مصطلح إدارة الموهبة لم يظهر دفعة واحدة وإنما جاءت نتيجة عدة تحولات في إدارة الموارد البشرية، ويمكن إظهار كل ذلك وفق ما يلي:

أ. تاريخ الإهتمام بالموهوبين: تعتبر العناية بالموهوبين والمبدعين قضية مستحدثة في العصر الحديث، إذ عمد الصينيين في عام 2200 قبل الميلاد لتطوير آلية لاختيار المتميزين لكي تسند لهم بعض الوظائف الحكومية؛ أمّا في التراث اليوناني نجد أن أفلاطون (404-743 قبل الميلاد) أكد على أهمية الفروق الفردية، وذهب إلى تقرير إمكانية التمييز بين الأفراد وقابليتهم وتطويرهم عن طريق تربية خاصة، وصنفهم إلى الرجل الذهبي الذي يتفوق بذكائه على الرجل الفضي والفولاذي والنحاسي، وقام ببناء توجيهها مهنياً أولئك الأفراد بحسب قدراتهم العقلية، إذ يوجه الرجل الذهبي لدراسة الفلسفة وعلوم ما وراء الطبيعة، في حين يتم توجيه البقية ليكونوا جنوداً وحرفيين، فعبر التاريخ نجد عدة تمييزات للموهوبين واختلاف تصنيفاتهم بحسب المنظومة الثقافية للمجتمع والظروف المحيطة بهم، فمثال نجد أن الرومان أعلوا من شأن المهندسين والجنود والقادة الحربيين، وكانوا يجرون عمليات الاختيار والتدريب في مراحل الطفولة المبكرة، واهتم العرب في عصر الجاهلية بالخطباء والشعراء والفرسان الشجعان وبهذا يظهر أنّ العناية بالموهوبين ليست مسألة حديثة كما اعتبرها العديد من الباحثين.

ب. مراحل ظهور إدارة الموهبة: يمكن القول أنَّ إدارة الموهبة أتت كتطور إهتمام المنظمات لإدارة الموارد البشرية، ويمكن إدراج أهم المراحل فيما يلي :

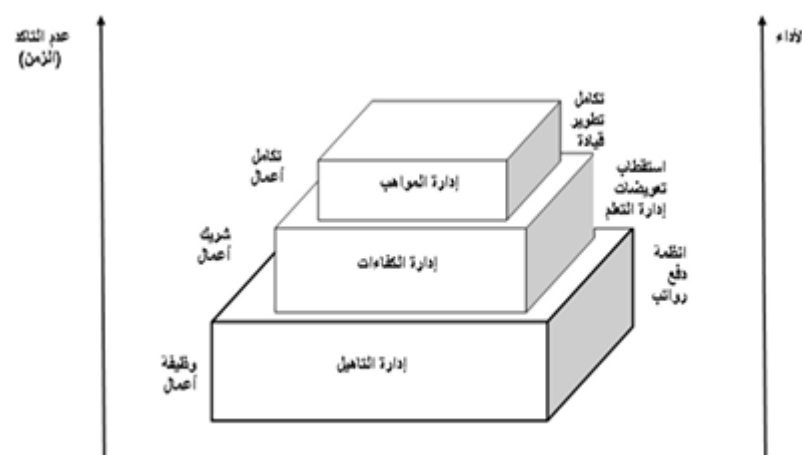
➤ **إدارة التأهيل:** كانت في سنوات السبعينيات إلى الثمانينات من القرن العشرين، أين كان يقاس الأداء من خلال الإنتاجية، وبهذا فوظيفة الموارد البشرية كانت تمثل كوظيفة أعمال، وكانت تسمى بإدارة الأفراد لأنها تقوم فقط بتأهيل الأفراد لخدمة أهداف المنظمة والإمتثال للمهام المحددة لهم مع إبداء الولاء لمنظمتهم، فالعامل عندما يلتحق بالمنظمة يبيع وقته لها، فهو يبرم معها عقود الأجر مدى الحياة، أمَّا فيما يخص المسار المهني فإنَّ أساسه الخبرة والأقدمية الذي يتميز أنه عمودي، ونجد أنَّ أفراد هذه المرحلة يعطى لهم اسم " الجيل الأول"، إذ تكمن مهام مدير هذا الجيل على مهام إدارة الأفراد .

➤ **إدارة الكفاءات:** برزت هذه الإدارة في الثمانينات من القرن العشرين ومازالت إلى يومنا هذا محل إهتمام العديد من المنظمات، إذ عرفت هذه المرحلة تغيرات وتعقيدات كثيرة للبيئة، خاصة اشتداد المنافسة؛ و هذا ما زاد من إهتمام المنظمات بالجودة والبحث عن التميز، وأصبح الأداء يقاس بها وبدرجة الاستجابة لمتغيرات المحيط، وهذا فرض واقعا جديدا لها يتمثل بزيادة إهتمامها بالموارد البشري وإعتباره أهم مورد بالنسبة لها، وبهذا إنتقلت المنظمات من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ثم للإدارة الإستراتيجية لها، فانتقلت من مجرد وظيفة أعمال إلى شريك أعمال؛ إذ أصبح الإهتمام أكثر حول عمليات الإبداع والابتكار وإبراز قدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية والرفع من كفاءاتهم من أجل القدرة على مواجهة كل تلك التعقيدات أين أصبح نظام التعويضات يقوم على أساسها وهذا بهدف إطلاق طاقات الأفراد ومعارفهم، وسمي أفراد هذه المرحلة بـ "الجيل الثاني" أين يتم التركيز على تنمية الكفاءات المحورية.

➤ **إدارة الموهبة:** بدأت فكرة المواهب في المنظمة من خلال البحث الذي نشرته مجموعة "Mekinsy" للدراسات، الذي سمي بـ "حرب على المواهب" talents of war the في عام، 7443 والذي تم تطويره بعد أن صدر كتاب بنفس العنوان عام 2001 الذي صدر عن Harvard Business School ، وهكذا شاع استخدام عبارة حرب المواهب تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب المواهب، لكن مصطلح "إدارة المواهب" ظهر أول مرة عام 1998 من خلال مقال نشره David Watking كتطور لمفهوم إدارة الموارد البشرية وبهذا بدأ هذا المفهوم بالانتشار والتكيف في العديد من المنظمات مع تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وزيادة الإهتمام بالكفاءات، أين أصبح أفراد هذه المرحلة يطلق عليهم بأفراد الجيل الثالث، إذ تيقنت المنظمات أن مواهب الأفراد هي التي تؤهلها لمواجهة كل التعقيدات وحالات عدم التأكد الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، والتي تقودها للنجاح؛ فالبحث المستمر للمنظمة

عن المرونة في تنظيمها جعلها تعمل على تكامل عمليات وأنظمة إدارة الموارد البشرية وانصهارها مع كل الأنظمة الأخرى للمنظمة، وهذا يتطلب إحداث تغيرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته التي تحتم انتقال المنظمة لإهتمامها بالأداء الفردي، بمعنى التقييم بشكل فردي حسب مؤهلات وكفاءات كل فرد، فنظام التعويضات يجب أن يتماشى وسوق العمل، وهذا لتفادي تنقل هؤلاء الأفراد إلى المنافسين (مقدود، 2015).

الشكل رقم 02: مراحل ظهور إدارة المواهب



المصدر : (مقدود، 2015)

الفرع الثالث: أسباب ظهور إدارة المواهب

من بين الأسباب التي ساهمت في ظهور إدارة المواهب نذكر ما يلي :

- ❖ **تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:** أدى النمو السريع وتعدد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه المتغيرات هو زيادة الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص.
- ❖ **ارتفاع مستويات التعليم:** عرفت الفترة الماضية نمواً سريعاً في المستوى المتوسط للتعليم ممّا يعني أنّ العاملين الجدد سيحلون محل أسلافهم والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل منهم تعليمياً وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أوتى ست سنوات.

- ❖ **تعقد المهام الإدارية:** وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية والتطور التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات وتزايد معدلات الابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى تصميم البرامج الفعالة لإستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.
- ❖ **زيادة درجة التدخل الحكومي:** تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الجنس أو الدين أو أي أداة تمييزية أخرى. (أحلام و حيمر، 2019)

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ ومتطلبات إدارة المواهب

الفرع الأول: أهداف إدارة المواهب

تهدف المنظمات من خلال تبني إدارة المواهب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، حيث تسعى إلى تكوين نسبة محددة من الأفراد ذوي الإمكانات العالية لتولي المناصب القيادية والمهمة مستقبلاً، كما تركز على خلق بيئة ثقافية مستدامة تعزز من نمو وتطور الأفراد الموهوبين باستمرار، مما يساعدهم على التعلم والتكيف مع التغيرات بشكل فعال، بحيث تسعى إدارة المواهب إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية تعزز الإلتزام، وتعمل على بناء القدرات والكفاءات الضرورية لإمتلاك رأس مال بشري متكامل، من خلال إستراتيجيات توزيع الموارد البشرية وتطويرها بما يتماشى مع أهداف المنظمة، كما حدد بعض الباحثين أهداف إدارة المواهب في النقاط التالية :

- ✓ تلبية احتياجاتها وتوقعاتها للموظفين المستقبليين والتقدم الوظيفي والقوى العاملة الداخلية، كما يعتبر ذلك ضرورياً لأن الموهبة تشمل الكفاءة التي هي الجانب الجوهرى للقدرة على التوظيف الفردي.
- ✓ تساعد عمليات إدارة المواهب في الحفاظ على الموظفين والتركيز على "الملائمة" لتسهيل التحولات وجعل المؤسسة موقعا جذابا للموظفين في المستقبل.
- ✓ التركيز الاستراتيجي لهياكل إدارة المواهب يؤدي إلى نتائج أعلى في مقاييس النتائج المالية مثل (الربح، إنتاجية المواهب، القيمة السوقية...)، وكذلك غير المالية من خلال (تقليل وقت الاستبدال، التميز التشغيلي، وتحقيق أهداف العمل، رضا العملاء على مستوى الشركة، الرضا الوظيفي، الإلتزام).
- ✓ المؤسسات التي لديها أنظمة مواهب آلية أفضل في تطوير القادة، والموظفين، وتخطيط احتياجات المواهب المستقبلية.

- ✓ تعمل إدارة المواهب على تقديم خدمات للمؤسسة من خلال السماح لها بتوظيف أفضل وأرفع الأشخاص، ووضع الأشخاص المناسبين في مكان المناسب. (حفيظ، 2019، صفحة 17)
- كذلك أشار (Ntonga) إلى ثلاثة أهداف أساسية ترغب جميع المنظمات في تحقيقها هي:
- ✓ استقطاب وإختيار الأشخاص الموهوبين ذوي الأداء، المستمر والفعال داخل المنظمة.
- ✓ تحديد الأفراد ذوي المهارات العالية، وتطويرهم، وتجميعهم في المواقع الرئيسية للمنظمة.
- ✓ إعداد برامج التعلم والتدريب والمكافأة بناءً على أدائهم الفعلي (مكي و بومادة ، 2021 ، صفحة 29)

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المواهب

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصرًا هامًا وحاسمًا في إدارة المنظمة والاحتفاظ بالمواهب واستثمارها يمثل عائدًا كبيرًا ماديًا وإستراتيجيًا أمام المنافسين ويدرك المديرون أنَّ الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين ومن الخطأ أن يستمر اعتقاد البعض الخاطئ أنَّ الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات والأجهزة ولكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في إدارة المواهب.

وهناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة وهي التي تتعلق بإدارة المواهب وهي:

- ✓ لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين ليس أمامك إلى أن تزيد استثمارك في الموهوبين من حيث الكم والكيف.
- ✓ على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.
- ✓ يجب النظر للمواهب على أنَّها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تحقق أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.
- ✓ كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر إمانًا عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب.
- ✓ الموهبة شعور ينبض بالحياة يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة .
- ✓ يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة (أحلام و حيمر، 2019)

الفرع الثالث: متطلبات إدارة المواهب

تتطلب إدارة المواهب المتكاملة توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية، والتي يمكن تحقيقها عبر تعزيز الوعي بأهمية إمتلاك الأفراد الموهوبين ضمن القيادة العليا للمؤسسة، إذ لا يمكن لإدارة المواهب أن تؤدي دورها بفعالية وتحقق التكامل المطلوب دون وجود دعم مستمر من الجهات القيادية.

بناءً القدرات الجوهرية للمنظمة من خلال الاستفادة من المواهب يتطلب إدخال هذا المفهوم ضمن إستراتيجيات المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك عبر نموذج تطوير القدرات الذي يتضمن العناصر التالية:

- تدوير العمل لتعزيز الخبرات واكتساب المهارات المتنوعة.
- تخصيص المشاريع أوالمهام متعددة الوظائف لتوسيع المعرفة والمهارات.
- التدريب الفني المتخصص لرفع مستوى الكفاءات في المجالات الفنية.
- مراكز تطوير الإداريين لتقديم التدريب والإرشاد المتخصص.
- برامج تطوير إداري طويل المدى لتعزيز مهارات القيادة والإدارة.
- تدوير الأعمال والوظائف لتحفيز التعلم المستمر وتنمية المهارات.
- وضوح دور الإدارة لاسيما في المسارات الوظيفية وتوجيه الأفراد نحو الأهداف المستقبلية.
- البحث عن المواهب المناسبة للأعمال ذات المستوى المطلوب والمستوى المتوسط.
- الجذب الإستراتيجي للمواهب باستخدام أسلوبيين: جذب المواهب داخليًا وخارجيًا.
- تزويد الموهوبين بالتدريب والإرشاد مع تعزيز إلتزامهم وعددهم في المجالات المختلفة.
- هذا النموذج يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال استثمار المواهب المتاحة وتطويرها بشكل مستمر.
- البحث عن المواهب لشغل الوظائف ذات المدى الطويل والمتوسط لضمان استدامة الأداء والابتكار.
- تبني نهج إستراتيجي لجذب المواهب على مستويين: داخليًا من داخل المنظمة، وخارجيًا من سوق العمل.
- توفير التدريب والإرشاد للموهوبين لتعزيز التزام الموظفين الجدد والحاليين، ممّا يساهم في تحسين الأداء والاستقرار الوظيفي.

المطلب الرابع: أبعاد إدارة المواهب والتحديات التي تواجهها والفرق بينها وبين إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: أبعاد إدارة المواهب

تعتبر أبعاد إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي تتبناها المنظمات في الوقت الحالي بهدف الوصول إلى التميز والإبداع (الطبال، 2017) حيث إهتم الكثير من الباحثين ببحث ودراسة ممارسات وأبعاد إدارة المواهب (تايب، 2024)، إلا أنه لا يوجد إتفاق على أبعاد محددة له، حيث اجتهدت كل دراسة بتحديد ما بشكل مختلف، تتمثل أبعاد إدارة المواهب التي تخضع للدراسة في الدراسة الحالية في جذب المواهب، تطوير المواهب تحفيز المواهب وأخيرا الإحتفاظ بها ويمكن تعريفها كالتالي :

1. جذب (استقطاب) المواهب Talent attraction :

أصبحت إستراتيجية إدارة المواهب تبنى على استقطاب أوجذب الأفراد الأكثر موهبة (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة) بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لإحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة، وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في المنظمات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، لذا وجب على المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها لأنها تعتبر موهبة وميزة تنافسية جيدة.

إنّ عملية جذب المواهب الخارجية يعتمد على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة أيضا تعتبر العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن تجتذب المواهب الخارجية بسهولة، فمن الواضح أن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم وتبحث عن الشركات ذات السمعة الجيدة، وأن توظيف الأشخاص المناسبين تلزم التفكير الإستراتيجي للموارد البشرية صياغة شروط خاصة وذكية لإختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية الأفراد العاديين (العزام، 2015، صفحة 13) تعرف هذه الإستراتيجية على أنها السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم وهي تنقسم إلى مجالين :

- **تخطيط المواهب:** حيث يهدف إلى الحصول على مستوى مثالي لتحديد مواقع المواهب والتي تؤدي إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وكذلك الوقت المناسب .
- **سمعة الموارد البشرية:** تلعب سمعة الموارد البشرية دورًا مهمًا في تشكيل انطباع المتقدمين للعمل عن المؤسسة كجهة توظيف، حيث يمكن أن تكون هذه السمعة إيجابية أو محايدة أو سلبية لذلك، تسعى المؤسسات إلى تعزيز جاذبيتها أمام المواهب، لا سيما الكفاءات المتميزة، من خلال تحسين صورتها كبيئة عمل محفزة، ويشمل ذلك التركيز على عوامل مثل ثقافة الشركة، والتعويضات العادلة، وفرص التطوير المهني، مما يساهم في استقطاب أفضل الكفاءات والحفاظ عليه.
- يتم استقطاب المواهب من خلال:
- إنشاء نظام للأجور والمكافآت يرتبط بالأداء مع تقديم حوافز مادية محفزة.
- إتاحة فرص تدريبية داخل المؤسسة وخارجها لتعزيز مهارات الموظفين.
- توفير مسارات واضحة للترقية والتطور الوظيفي مع ضمان العدالة في التقييم.
- التركيز على تهيئة بيئة عمل متوازنة تجمع بين الجوانب الاجتماعية والصحية والنفسية.
- تعزيز ثقافة المؤسسة لتكون جذابة للعاملين الحاليين والمحتملين.
- توفير بيئة عمل مرنة تحفز على الإبداع والابتكار.
- تمكين الموظفين ومنحهم الفرص للمشاركة في صنع القرار وتطوير قدراتهم.

2. تطوير المواهب Talent Développement :

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانيات الموهبة هو أن تتوافق عملية استقطاب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم 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 (العزام، 2015) إنَّ هذه العملية تشمل أربعة مجالات واسعة حسب كاربري جران رفاً :

- تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من الموظف الذي هو بحاجة الى التطوير؟)
- التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك ؟)
- التقييم (ماهي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية ؟)
- الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا ؟) (صبيان و ثابت ، 2017)

تساهم عملية تطوير المواهب بشكل كبير في تطوير قدرات الأفراد وتعزيز مهاراتهم في التفاعل مع الثقافات المختلفة، من خلال تنمية ما يُعرف بالكفاءات الديناميكية، وتشمل هذه الكفاءات المعارف والمهارات المكتسبة عبر الخبرات التعليمية، مثل التدريب والسفر إلى الخارج، والتي تتطور باستمرار بمرور الزمن. إحدى الفوائد الرئيسية لتنمية المواهب هي تسهيل انتقال المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد والحاليين، مما يعزز استمرارية الخبرات داخل المؤسسة، كما تعتمد المنظمات على مجموعة متنوعة من الأساليب التطويرية لدعم نمو المواهب، مثل تكليف الموظفين بمهام دولية قصيرة أو طويلة الأمد، وتشجيعهم على العمل ضمن فرق عالمية، وتوفير التدريب متعدد الثقافات، بالإضافة إلى برامج التوجيه والتدريب المستمر، مما يمكنهم من التكيف مع بيئات العمل المتغيرة وتحقيق أداء متميز.

3. تحفيز المواهب : Motivating talents

يُعد التحفيز عنصراً جوهرياً في توفير بيئة عمل مناسبة تعزز من إنتاجية الموظفين، حيث تعتمد المنظمات على تحفيز أفرادها لضمان التزامهم بأداء مهامهم بفاعلية والمساهمة في تحقيق أهدافها، في المقابل، فإن غياب نظام حوافز فعال يضمن حقوق الموظفين قد يؤدي إلى العديد من المخاطر التي تنعكس سلباً على أدائهم وسلوكهم الوظيفي.

يشكل نظام الحوافز جزءاً أساسياً من استراتيجية المنظمة، إذ يتعين عليها تقديم مزيج تعويضي متكامل للحفاظ على كوادرها وجذب المواهب الجديدة. ويشمل هذا النظام رواتب عادلة، مكافآت، إجازات، وأسلوب معاملة إيجابي، مما يعكس توقعات الموظفين ويعزز رضاهم الوظيفي، ومن المهم أن يُنظر إلى نظام الحوافز من منظور الموظفين أنفسهم، وليس فقط من منظور الإدارة، لضمان تحقيق أعلى مستويات الرضا والانتماء الوظيفي.

تشير الدراسات إلى أن وجود نظام حوافز متطور يعتبر مصدر لتحقيق ميزة تنافسية كما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة ويعزز نمو المبيعات.

وتُعد إدارة الحوافز عنصراً تكميلياً لإدارة المواهب، حيث تقوم هذه المنظمات بإعداد خطط لتعويضات وتقديم الحوافز عن طريق إدارة الأداء، وتشمل هذه التعويضات الحوافز والمنافع التي تتوافق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ المهام. (مكي و بومادة ، 2021، صفحة 31)

4. الاحتفاظ بالمواهب Talent Retention :

وهي تشمل كل الأنشطة والممارسات التي تستخدمها المنظمة لمنع مغادرة المواهب " العاملين الموهوبين"، حيث توجد خسائر مرتبطة بخسارة المواهب، هذه الخسائر تتضمن تكاليف مباشرة مثل الاستئجار والتعيين والتدريب، وكذلك تتضمن تكاليف غير مباشرة مثل خسارة المهارات المتخصصة، والمعرفة التنظيمية المتخصصة، وشبكات العاملين عندما يتركون العمل، ونتيجة لذلك من الصعب على المنظمات تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها بدون الاحتفاظ بالمواهب لهذا تعد إستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب من الضروريات الأساسية لإدارة المواهب، وأن هذه المواهب لا بد لها من التدريب والتطوير، من أجل خلق الشعور لديها بأن المنظمة وقادة المنظمة يولونهم الرعاية الكافية مما يحقق الولاء والالتزام بالعمل، وبالتالي لا تقف المنظمة باهتمام كبير بموضوع الاحتفاظ بهم فهي تحصيل حاصل، وهنا يشعر القادة بشكل مباشر حجم العائد من الاستثمار في المواهب البشرية، والتأكيد على إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، وعدم إتاحة الفرصة لأي موهبة لترك العمل. (العزام، 2015، صفحة 14)

من الأنشطة التي يجب على المنظمات إتباعها للاحتفاظ بالأفراد الموهوبين هي:

- ✓ تعيين وتطوير الأفراد الذين يشتركون في نفس القيم والاتجاهات والاعتقادات.
 - ✓ تطوير الأفراد الذين لديهم الالتزام الحقيقي والإحساس بالانتماء لمنظماتهم.
 - ✓ تطوير العلاقات عن طريق التدريب والتعليم وتشجيع الأفراد على تعاون بين أقسام المنظمة
- (مكي و بومادة ، 2021، صفحة 32)

يوجد أيضا بعض الإستراتيجيات الفعالة للاحتفاظ بالمواهب وتذكر منها: (حفيظ، 2019، صفحة 22)

أ. إشراك المواهب: تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً في عملهم وأكثر مشاركة في مؤسستهم من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضا يكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعا ولديهم قدرا أكبر من الولاء والإخلاص للعمالء، كما يكون مستوى الأداء لديهم عالي جدا.

ب. الوظيفي التطوير: المؤسسات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفين على فهم جيد لمسارهم الوظيفي وضمن أن مؤسستهم تهتم بتنميتهم، فإنهم يكونون أكثر ارتباطاً بعملهم وبمؤسستهم .

ت.التدريب: إنَّ التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم، إذ أنَّه يضيف مهارات وقدرات جديدة ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الإنتماء لدى المتكويين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المواهب والتحديات التي تواجهها

1.عوامل نجاح إدارة المواهب

- هناك عدة عوامل تساعد وتساهم في نجاح إدارة المواهب، وتتمثل فيما يلي :
- ارتباط وتوافق إدارة المواهب مع إستراتيجية المنظمة وتعزيز مكانتها في الإدارة العليا للمنظمة، وهذا باعتبارها شريك، إذ يجب التأكد أن مشروع إدارة المواهب يناسب المنظمة وأنشطتها خلال تكاملها مع أنشطتها الأخرى وخططها، خاصة تكاملها مع الإدارة الإستراتيجية وخطط التشغيل للمنظمة.
 - إدارة الموهبة تنظر إلى الأفراد أنهم المصدر الرئيسي للتطوير والإبداع، وتبعا لذلك فإن العمال والوظائف الفردية والمخصصة في إدارة الوظائف هي من الأولويات التنظيمية المتوقعة، وهذا من خلال الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية لمختلف الأدوار ودعم المنظمة بالمزيد من المواهب.
 - شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية، إذ لا تتعلق بتحديد القادة المستقبليين فقط بل يتعلق بجميع المستويات، وهذا ما يجعل الأداء متناسق في كل منظمة .
 - الاستثمار في تطوير مكامن المواهب وليس في جميع الشرائح الوظيفية، وذلك بتحديد مجال ونطاق المواهب المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجيات، بمعنى التعرف على الفجوات الموجودة بين المواهب المتاحة وتلك المطلوبة والعمل على إيجاد خطط لإغلاق هذه الفجوات، ويكون ذلك بالفهم الشامل لهذه الإستراتيجيات.
 - وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، ويكون ذلك باتخاذ قرارات صائبة في التوظيف والترقية ومتابعة المسار والتعاقب الوظيفي للأفراد، والتركيز على المهام الفعلية في بيئة العمل .
 - تكامل العناصر والأدوات التي تعزز النجاح وجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب، وهذا باستخدام أنواع متعددة من أطر وأدوات مختلفة عن تلك الموجودة في الإدارة التقليدية للموارد البشرية، فهي أكثر من كونها إعادة تعبئة للتقنيات والأفكار القديمة وصياغتها بعناوين جديدة، بل عملية متواصلة تعمل على إيصال الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي. (مقدود، 2015)

2. التحديات التي تواجه إدارة المواهب :

- يواجه الموهوبون في المنظمة مجموعة من التحديات والصعوبات، وينبغي عليها أن تعمل لفهم سلوكهم ومساعدتهم على مواجهة هذه التحديات، وهي كمايلي:
- المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية الراهنة وأثرها على إدارة المواهب.
 - العولمة وأثرها على إدارة وتنمية الموارد البشرية وإدارة المواهب.
 - المنافسة العالمية بين المنظمات في استقطاب المواهب.
 - المنافسة الداخلية والصراعات التنظيمية بين الموهوبين والأفراد العاديين وأثرها على إدارة المواهب.
 - معوقات إستثمار إبداعات الموظفين في المنظمات.
 - عدم اكتراث المنظمة للأفكار الجديدة للمواهب، لعدم سعيها للتغيير.
 - صعوبة إقناع الموظفين الآخرين بجدوى الأفكار الجديدة.
 - عدم فهم المنظمة الصورة الكاملة والدقيقة لأفكار المواهب.
 - عدم توفير المنظمة الوقت الكافي للكم الكبير من أفكار الموهوبين.
 - صعوبة التحويل النهائي للأفكار إلى أفعال ملموسة في العمل.
 - سرقة أفكار الموهوبين وتنفيذها في المنظمة دون الاعتراف بصاحب الفكرة الأولى.
 - صعوبة قيادة البعض في المنظمة ممن هم غير مقتنعين بأفكار الموهوبين.
 - الإحباط بسبب عدم الوصول لأهداف التي يضعها الموهوب قبل البدء في العمل.
- وهذه التحديات قد تكون ناتجة عن الأسباب التالية:

- أ. **شخصية الموهوب:** حيث تختلف شخصية الموهوبين عن شخصية الأفراد الآخرين، من الناحية النفسية والعلاقات الوظيفية والاجتماعية، وغالبًا ما يتصفون بمزاج عصبي متقلب والقلق الدائم وعدم الاستقرار النفسي، فهم بحاجة إلى معاملة خاصة من المديرين، حتى يتمكنوا من التفرغ لإبداعاتهم.
- ب. **المسؤوليات والمهام الصعبة التي يتحملونها:** نظرًا لقدرات الموهوبين الخاصة، فغالبًا ما تسند إليهم الكثير من المهام الصعبة والمعقدة التي لا يستطيع الآخرون إنجازها، والتي غالبًا ما تكون أهم وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين، مما يؤدي بذلك إلى انشغال الموهوبين بالكثير من الأعمال ذات الأثر على النتائج.

ج. اختلاف طريقة تفكير الموهوبين عن الآخرين: يتضح من أساليب الحوار والمناقشة مع الموهوبين وردود أفعالهم أنها مختلفة عما يتوقعه المدير، وكثيراً ما تكون مفاجئة وغير معتادة، وقد يربك ذلك المدير عند التعامل مع الموهوب، الأمر الذي يتطلب منه أن يكون مستعداً دائماً للتعامل مع ابتكارات ومفاجآت الموهوب في الحديث والعمل، وإثارته لبعض الجوانب أو التوقعات غير التقليدية. (شهرزاد، 2020)

الفرع الثالث: الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية

تتعلق إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية بإدارة الأفراد، لكنهم يختلفون في عدة أشياء رئيسية:

➤ الهدف:

الهدف الرئيسي للموارد البشرية هو تحديد وتوظيف المواهب بفعالية في المنظمة مثل الإنتاجية ودوافع موظفيها، وبالتالي عمل ناجح في حين يعمل موظفو إدارة المواهب مع الموظفين العاملين بالفعل ولإظهار أفضل ما لديهم عن طريق رعاية المواهب المخفية أو الواضحة في الموظف حتى يتمكنوا من بناء مسار وظيفي أفضل لأنفسهم .

➤ الهيكل:

تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية التوظيف، التدريب، والاحتفاظ بالموظفين، حيث يتم تنفيذ هذه المهام بشكل مركزي ضمن قسم الموارد البشرية، أما في إدارة المواهب، فتوزع هذه المسؤوليات عبر مختلف إدارات الشركة، مما يجعل المنظمة أكملها مسؤولية عن تطوير المواهب ومؤهلة لإدارتها.

➤ المسؤوليات:

تركز إدارة الموارد البشرية على الجوانب الإدارية، مثل إدارة الرواتب، الإجازات، شؤون الموظفين، ومعالجة الشكاوى، في المقابل، تهتم إدارة المواهب بشكل أساسي بتطوير وتحسين مهارات الأفراد داخل المنظمة، إذ تركز على التطوير المهني أكثر من الجوانب الإدارية اليومية.

➤ التنفيذ:

تعد إدارة المواهب إستراتيجية طويلة الأجل تُصمم بما يتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة، حيث تهدف إلى تنمية الكفاءات وبناء قادة المستقبل، أما إدارة الموارد البشرية، فهي أكثر تكتيكية وعملياتية، حيث تتعامل مع الإدارة اليومية للموظفين وإدارة متطلبات العمل الفورية. (مكي وبومادة، 2021، صفحة 26)

المبحث الثاني : ماهية أداء العاملين

يُعدّ المورد البشري من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات المعاصرة، وذلك لما يمتلكه من معارف ومهارات تُمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ إستراتيجياتها، وتُعدّ الكفاءة الجوهرية هي النقطة المحورية التي تحدد قدرة كل فرد على أداء مهامه بفعالية، فكلما زادت كفاءة الموارد البشرية، انعكس ذلك إيجاباً على أداء المؤسسة وفعاليتها وظائفها، لذا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطبيق ممارسات مهنية مدروسة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد، بحيث يكون لديهم القدرة على التكيف بسرعة مع بيئة العمل المتغيرة، ويستلزم ذلك اهتماماً كبيراً بعمليات التقييم المستمر والتحكم في الأداء، من أجل الخروج بقرارات إدارية مناسبة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

الفرع الأول: مفهوم الأداء وأداء العاملين وأهميته

يُعدّ الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع وتحليل معمق في البحوث والدراسات الإدارية عامة، وفي مجالات الموارد البشرية خاصة، وذلك لما له من أهمية كبيرة على صعيد كل من الفرد والمنظمة.

1. مفهوم الأداء :

أصل الكلمة الأداء لاتيني فاللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو معين القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة (بن ساسي، 2023، صفحة 24)، لقد قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء نتطرق إلى بعض منها:

- يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين (فيصل، 2006)
- ورد مفهوم الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (الخانق، 2005)
- عرف نيكولاس الأداء بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أمّا نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (الضب وتينغري، 2013).

2. مفهوم أداء العاملين:

يعرف أداء العاملين بأنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. (الهاني، 2016)

يبين هذا التعريف أنَّ أداء العاملين هو القيام بأعباء الوظيفة، كما يعبر عن سلوك الفرد العامل في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يتوافق تقريباً مع التعريف التالي:

فأداء العاملين من الناحية الإدارية يعرف على أنه: القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفؤ المدرب، ويمكن معرفة نشاء هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة. (الهاني، 2016)

ويعرفه عاشور أحمد صقر في كتابه السلوك الانساني في المنظمات: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء. (عاشور، 1986)

من خلال ما سبق يمكن القول أنَّ الأداء هو:

أداء العاملين هو تنفيذ الأفراد للمهام والمسؤوليات الوظيفية الموكلة إليهم بكفاءة وجودة، وفقاً لمعدلات الأداء المتوقعة من العامل الكفء والمدرب، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويُقاس الأداء من خلال دراسة كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط السلوك أثناء العمل، كما يُعد سلوك الفرد في أداء وظيفته مؤشراً أساسياً لتحليل وتقويم مدى مساهمته الفعالة في نجاح المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

3. أهمية أداء العاملين :

- ✓ يُعد أداء العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسة، لما له من تأثير داخلي وخارجي يعكس كفاءة الأفراد ويدعم تحقيق الأهداف تتجلى أهميته في:
- ✓ يُعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد ودافعيته تجاه عمله، ما يساعد المؤسسة على استثمار الإمكانات الكامنة لدى العاملين، وتوظيف طموحاتهم، ومهاراتهم، ومعارفهم بشكل فعال .
- ✓ يُساهم الأداء الفعال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة عبر تشجيع الإبداع والابتكار في مختلف مجالات العمل.
- ✓ يُساهم في خفض تكاليف العمل وترشيد الإنفاق، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية.
- ✓ يُعد الأداء مؤشراً على مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية وفعالية البرامج والسياسات المعتمدة داخل المؤسسة.
- ✓ يُساهم الأداء المتميز في تحسين جودة مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال .
- ✓ يُساعد في كشف وتحديد نقاط القوة والضعف ضمن القوى العاملة ممّا يساهم في تحسين الأداء العام.
- ✓ يُسهم الأداء العالي في تحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب مساهمته في إشباع حاجات العاملين وتحقيق طموحاتهم المهنية.
- ✓ يكتسي أداء العاملين أهمية كبيرة في حياة أي مؤسسة، وتتمثل الأهمية في:
- ✓ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات ونحقق الأهداف المصممة لها، كما أنّها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنّه يرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية.
- ✓ للأداء أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإنّ ذلك يعدّ مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميّزاً، ومن ثمّ يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثمّ فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعدّ إنعكاساً لقدارت ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو إنعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة

- للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.
- ✓ كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط ، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- ✓ استثمار قدرة الفرد على العمل، بما يحقق أهداف المؤسسة ، وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله. (الهاني، 2016)

الفرع الثاني : أنواع ومحددات أداء العاملين

1.أنواع الأداء :

نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاهها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:

➤ حسب معايير المصدر : (زرنوح، 2017)

ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى مايلي:

أ.الأداء الداخلي: ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard ثلاثة أجزاء هي :

الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله "فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأنَّ التمييز في الأداء لن يستند لمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية .

الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة الاستثمار بفعالية.

الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإنَّ الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك

وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى.

✓ وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد والعناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

ب.الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال إستجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات والتطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أوفشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط فمن خلال هذين الأداء ين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعدد وسرعة التغيير في نفس الوقت.

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرًا على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من ديداته وآثارها السلبية، ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدر على التكيف مع محيطها الخارجي.

➤ حسب معايير الشمولية: (زرنوح، 2017)

ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ.الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات السد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت .

ب- الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها بالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال التنظيمية تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

➤ حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ووظيفة العلاقات العامة.

أ. أداء الوظيفة المالية : يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة ويتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والإختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد إستعمالها، إحترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها، وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق .

ب. أداء وظائف الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة، فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقة على عاتقها.

ج. أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها ونجد اليوم أن المنظمات الخدماتية سواء كانت تهدف إلى الربح أولا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق، فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات، هذا النوع من التسويق الذي

أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات إجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها.

د. أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

1. كمية الإنتاج والجودة.
2. الخدمات المقدمة للعملاء.
3. المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.
4. معالجة شكاوي العملاء.
5. المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.
6. التعاون مع الزملاء.

➤ حسب المعايير الطبيعية: (زرنوح، 2017)

وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

أ. الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها إتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

ب. الأداء الاقتصادي: إنَّ الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على إتخاذ القرارات الرشيدة تساهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى. (زرنوح، 2017)

2. محددات أداء العاملين (بوبرطخ، 2012، صفحة 10)

إنَّ الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويره، و هذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، فهناك من يرى أنَّ الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

1. الجهد:

وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.

2. القدرات:

وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وصقلها وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أمّا القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية، وحدة البصر والسمع.

3. الإدراك:

هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

4. الوظيفة:

كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدرات وإمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما يتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

5. البنية التنظيمية الداخلية:

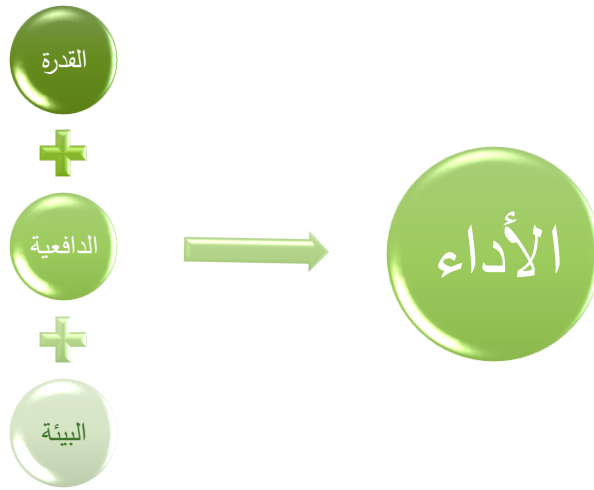
وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضاً نظم الإتصال الداخلي.

6. المحيط الخارجي:

المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل. (بوبرطخ، 2012، صفحة 10)

في حين ترى مجموعة أخرى أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات وإنما هو محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية كما هي موضحة في الشكل :

الشكل رقم 03: محددات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: النظريات المفسرة لأداء العاملين

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم وأشهرها النظريات الكلاسيكية التقليدية للتنظيم الإداري وقد ظهرت في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات، وتعتبر نتاج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي.

ومن هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية، ثم جاءت نظرية العلاقات الإنسانية التي جاءت مناقضة لسابقتها وناقدة لهم ووجهت الأنظار إلى الجاني الإنساني للعامل، وبيّنت كيف يؤثر ذلك على أدائها، وفيما يلي سيتم شرح كل نظرية على حدة

1. نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856 _ 1915) :

يطلق عليه البعض بالأب الروحي للإدارة العلمية بدأ كمراقب لعمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد الصلب في أواخر القرن التاسع عشر، وتدرج إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين وخلال مسيرته المهنية لاحظ تايلور أن العمال يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي إلى إهدار الوقت وبالتالي ضعف الإنتاج كما رأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيهـم والـعامل لا يعرف بدقة المطلوب منه كما وكيفا .

هذه الأسباب دفعت تايلور إلى دراسة ذلك دراسة علمية لأداء أعمال الحركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي، واستغرقت أبحاثه سنوات عدة أدت إلى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل أداء جيد مركزاً على أساليب العمل وأدواته من خلال دراسة زمن والحركة أثناء أداء العمل، لأنه كان الهدف الرئيسي للإدارة تحقيق أقصى منفعة لها ويقابلها أقصى منفعة للعمال.

ويرى بأن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائهم و التأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة وتوصل من خلال دراسته إلى تأليف كتاب بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " الذي أحدث ضجة كبيرة و من أهم هذه المبادئ :

- **تقسيم العمل والتخصص:** يلح عليه تايلور وفقاً لطبيعة الأعمال فالإدارة تخطط وتوجه العمال المنفذين، ويرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة و لمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كما ونوعاً.

- **قياس العمل ووصفه:** قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال وذلك بهدف تجنب الحركات الغير مفيدة من أجل عدم إهدار الوقت، وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن
- **التحفيز:** ركز تايلور على التحفيز المادي وهو الأجر إذا اعتمد نظام الأجر بالقطعة ، فالذي ينتج أكثر يأخذ أجر أكبر واعتبر الأجر كحافز مادي المحفز الوحيد للعمال.
- **استعمال المنهج العلمي:** في إختيار العمال وتدريبهم وفي كل جوانب الإدارة وقد تتم الاستفادة من هذه النظرية أنها أشارت إلى استعمال المنهج العلمي في الإدارة، وإلى التخصص وتقسيم العمل وهذا أمر إيجابي في الإدارة، كما أشار إلى توصيف العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وأشارت إلى التحفيز المادي وهو عنصر مهم جدا في الإدارة من أجل رفع الإنتاج.

2. نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول (1841_ 1925) : (د.مريم، 2018)

وهو فرنسي الجنسية من عائلة بورجوازية، قدم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم اعتمد فيه على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية، وتمت الاستفادة من هذه النظرية من خلال مايلي:

2.1. مبادئ الإدارة : تتمثل في

- وحدة الأمر
- وحدة التوجيه
- التدرج والترتيب
- النظام
- مكافأة الأفراد
- المساواة
- الخضوع
- السلطة و المسؤولية
- المركزية
- الاستقرار في العمل
- الإنضباط_ تقسيم العمل
- روح التعاون

2.2. التخطيط : أي رسم طريق العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من أجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقاً من الموارد المتاحة.

- (1) **التنظيم:** أي تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة.
- (2) **التوجيه:** وهو الاتصال بالعاملين وإرشادهم نحو أهداف المنظمة.
- (3) **التنسيق:** وهو الربط والتوفيق بين المهام للعاملين بما يخدم أهداف المنظمة.
- (4) **الرقابة:** أي متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى ومقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من أجل تدارك النقص وتقويم الأخطاء.

جاءت هذه النظرية بالعديد من الأفكار القيمة في الإدارة تمثلت في وظائف الإدارة والمبادئ الأربعة عشر وإلى الصفات المطلوبة في العاملين.

3. نظرية البيروقراطية لماكس فيبير (1864_1920) : (د.مريم، 2018)

وهو من أكبر رواد علم الاجتماع، وكان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات إجتماعية مع أنه لم يعد نفسه لهذا التخصص، ومن أسرة بروتستانتية بوجوازية بدأ بدراسة الإقتصاد فالتقى بأفكار آدم سميث وماركس وعمل أستاذ السياسة والإقتصاد.

والبيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب وقوة وبمجموعهما تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب هذا من الناحية اللغوية، أمّا من الناحية الإصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وبشكل هرمي لتحقيق الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

فالبيروقراطية لديه تعدد العمود الفقري لأي تنظيم إجتماعي وجاءت رداً على الذاتية والمصالح الشخصية ، وهي تحدد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الأقدمية والكفاءة، وهذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، ويعتقد فيبير بأن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات، ممّا جعله يطلق عليها "النموذج المثالي"، وقسم السلطة في التنظيمات إلى ثلاثة أقسام هي:

- **السلطة البطولية أو الكاريزماتية:** وتكون أساساً من خلال الموصفات الشخصية الفطرية.
- **السلطة التقليدية :** وتستند إلى مركز الفرد في التنظيم الإجتماعي بسبب العادات والتقاليد .

➤ **السلطة القانونية الرشيدة:** وتستند إلى الشكل البيروقراطي للتنظيم.

مع أن هذه النظرية قامت بتركيز سلطة اتخاذ القرار في فئة صغيرة على حساب الفئة الكبرى، وأهملت تأثير المجتمع على التنظيم، وبالتالي يعد نظاما مغلقا لا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، كما أن الالتزام بالبيروقراطية يؤدي إلى الجمود واعتبار الوسائل غايات بدل الأهداف الحقيقية، كما أهملت الجانب الإنساني للعامل، وقضت على روح المبادرة والإبتكار.

4. نظرية العلاقات الإنسانية "لإلتون مايو" (1880_1949): (د.مريم، 2018)

أدى النقد الموجه إلى مدارس النظرية التقليدية إلى ظهور اتجاه جديد في أواخر العشرينات من القرن العشرين، يهتم بالعلاقات الإنسانية، وافترضت النظرية أن المنظمات كائنات اجتماعية والعاملين داخلها يسعون إلى التعاون والعيش في علاقات ودية، وأهم مبادئ هذه النظرية:

✓ المنظمات كائنات اجتماعية.

✓ يشعر الناس بالسعادة و الأهمية من خلال علاقات ودية وطيبة مع الآخرين مما يزيد كفاءة الأداء .

✓ التخصص و تقسيم العمل المفترطين يؤديان إلى الروتينية مما يفضي إلى السام و الملل

✓ علاقات التعاون والود الاجتماعي أهم من الرقابة والحوافز المادية.

وجوانب الاستفادة من هذه النظرية أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم وكذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة، هذه الأفكار التي كانت غائبة تماما قبلها، والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

(د.مريم، 2018)

المطلب الثاني : مكونات وأبعاد أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه

الفرع الأول : مكونات أداء العاملين

هناك من يرى أن الأداء يتكون من: (الضب و تينغمري، 2013، صفحة 6)

➤ **كمية العمل:** عبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

➤ **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات)، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبيرا يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

➤ **نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه، ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب ، الذي يمارسه في أداء حركات وأنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

كما يمكن القول أن مفهوم الأداء يتكون من ثلاث مكونات رئيسية هما الفعالية والكفاءة والإنتاجية، أي أن المؤسسة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذه العوامل وتسيرهما بشكل جيد، وعليه سنتطرق لمفهوم هذه العوامل: (دزايت و معطا الله ، 2013، صفحة 4)

1.الفعالية: يرى الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وتعتبر الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، وسنتطرق إلى تحليل هذا المصطلح:

- **تعريف الفعالية حسب plauchet Vincent** ينظر الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.

- **تعريف الفعالية:** نقصد بالفعالية مدى قدرة لمؤسسة على تحقيق أهدافها. (دزايت و معطا الله ، 2013، صفحة4)

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة، ممّا يدل على المقارنة بين عنصرين وهما الأهداف المخططة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف المنجزة فعليا وتقاس الفعالية بالنسبة التالية:

$$\text{الفعالية} = R_p / R_m$$

حيث Rm :قيمة المخرجات الفعلية

Rp : قيمة المخرجات المتوقعة

1. الكفاءة:

- تعريف الكفاءة حسب: **plauchet Vincent** الكفاءة تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفاء وهو النشاط الأقل تكلفة. (دزايت و معط الله ، 2013 ، صفحة 4)
- كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة.
- من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن الكفاءة تعني كيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها.
- ويمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج و تدنيه التكاليف، وتقاس الكفاءة بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = Rm / Mr$$

حيث Rm : المخرجات.

Mr : المدخلات

2. الإنتاجية:

- تعرف الإنتاجية بأنها كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات وهي تستعمل لتباين مدى نجا المؤسسة في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.
- تعريف آخر للإنتاجية: تعتبر الإنتاجية مقياس للكفاءة التي تسمح بها المؤسسة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج المنسوبة لعنصر أو عدة عناصر من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة . (دزايت ومعط الله، 2013)

الفرع الثاني : أبعاد الأداء

يركز بعض الباحثين والممارسين على الجانب الإقتصادي في تحديد أبعاده، بينما يعتمد الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والإجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية الإقتصادية، وهذا يعني أنه إمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الإجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

- **البعد الإجتماعي:** يشير إلى مدى تحقيق الرضا للعاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفائهم، و دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي، وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، لذا ينصح أهمية معتبرة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات) . (وفاء، 2020، صفحة 4)

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر الأفراد العديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "Bajt" "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

1.العوامل الداخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها: (الضرب و تينغري، 2013)

العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطاب العناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل الإدارة: إنّ للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهام وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

طبيعة العمل: تشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

العوامل الفنية: إنّ العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2.العوامل الخارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

البيئة الاجتماعية والقانونية: (الضرب و تينغمري، 2013)

✓ العادات والتقاليد الموروثة

✓ العرف وأموال الدين

✓ المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

البيئة السياسية والقانونية:

- ✓ طبيعة النظام السياسي
- ✓ مدى الاستقرار السياسي
- ✓ مرونة القوانين والتشريعات
- ✓ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة
- ✓ العلاقات الدولية ونوعيتها.

البيئة الاقتصادية:

- ✓ الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)
- ✓ الاستقرار الاقتصادي
- ✓ النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك
- ✓ الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات
- ✓ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة (الضرب و تينغمري، 2013)

المطلب الثالث : تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

1. مفهوم تقييم الأداء :

تعددت التعريفات المتعلقة بهذا المصطلح سواء من حيث البناء اللغوي أو الاصطلاحي؛ فهناك من الباحثين من يستخدم مصطلح 'التقويم'، وآخرون يفضلون مصطلح 'التقييم'، في حين يرى فريق ثالث أن المصطلحين مترادفان ولا فرق جوهري بينهما".

- تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه (الضب و تينغمري، 2013، صفحة 9)
- عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين من خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجال، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه .
- ويعرف تقييم أداء العاملين على أنه: نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم سلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تقايدتها مستقبلا، وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر، ذلك من أجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع عامة. (الهاني، 2016)

من خلال ما سبق يمكننا صياغة التعريف الآتي:

- تعرف عملية تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها أن تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها نقاط الضعف لمعالجتها، كضمانة أساسية من أجل تحقيق فاعلية المنظمة.
- يُعرّف تقييم الأداء بأنه عملية تقيس بشكل منهجي شخصية وأداء الموظفين عادةً من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين مقابل السمات المحددة مسبقاً مثل مجموعة المهارات والمعرفة حول الدور والمعرفة الفنية والموقف والالتزام بالمواعيد وما إلى ذلك.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء (الصغير ر.، 2014، صفحة 23)

تحظى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات وخاصة الصناعية منها بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي :

- ✓ تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس

ذلك وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن إستخدامها لهذه الغاية، فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء و إجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

✓ إنَّ عملية تقييم الأداء تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحول حل المشاكل، حيث أنَّ التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

✓ إنَّ عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لموارها المتاحة، وضمن هذا السياق فإنَّ عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت.

✓ إنَّ تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي .

✓ أنَّ تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الإتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملها، بالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.

✓ تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين و ربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.

✓ يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.

✓ تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية .

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء (يوب و بن عودة ، 2019)

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف حيث يمكن تقسيمها على ثلاث مستويات رئيسية وهي

1.أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي:

✓ خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم، والموضوعية في إصدار الأحكام.

✓ النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.

✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

✓ تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

✓ تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.

2.أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين: إنّ قيام المدراء والمشرفين بعملية تقويم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أوالمشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أوذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

✓ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

✓ الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص للمناقشة مشاكل العمل

✓ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

2.أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: من أبرز الأهداف التي يسعى القائمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:

✓ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.

✓ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير

بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة. (يوب و بن عودة ، 2019)

المطلب الثالث: طرق وأسس ومراحل تقييم أداء العاملين ومتطلبات نجاحه

الفرع الأول: طرق تقييم أداء العاملين (يوب و بن عودة ، 2019)

توجد عدة طرق لتقييم أداء العاملين في المنظمة، منها الطرق الكلاسيكية ومنها الحديثة، ونذكر منه على سبيل المثال :

1. طريقة مقارنة أداء الموظف بالوصف الوظيفي للوظيفة: " يسعى الوصف الوظيفي إلى توضيح جميع المتعلقات الوظيفية المراد إنجازها، وذلك من حيث (المهام الوظيفية، خطواتها، إجراءاتها، أدواتها، معداتها، وسائل وأساليب الإتصال، صلاحياتها، حجم المسؤولية، الخطوة، التسلسل الوظيفي لها)....
2. طريقة اختبار الموظف: وهو نفس مفهوم اختبار الطلبة في الجامعات والمدارس، ويشمل ثلاث صور:
 - الاختبار النظري: يتعلق ببعض الإجراءات النظرية لانجاز مهمة معينة، وخاصة تلك الإنجازات التي تعتمد على التسلسلية والترتيب لانجازها، وقد يكون هذا الاختبار تحريراً (كتابةً)، أو شفويّاً بالكلام والتوضيح .
 - الاختبار العملي: يعنى ببعض المهام والوظائف العملية.
 - المقابلة: وغالباً ما تستخدم للكشف عن قدرة ومكانية الموظف في إدارة الموقف.

3. طريقة الاستناد إلى التقارير الدورية لرؤساء العمل المباشرين: هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً في العالم النامي، إذ يعتمد على ملاحظة ووجهة نظر المسؤول المباشر على الموظف في العمل، يقوم المسؤول بمراقبة ومتابعة وعمل انجاز الموظف، ثم يثمن هذا الأداء ويحرره بتقرير يتضمن كلمات توضح رأي المسؤول إزاء إمكانيات ومهارات إنجاز الموظف لعمله مقارنة مع ما هو مقدر ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة.
- (يوب و بن عودة ، 2019)

الفرع الثاني: أسس ومراحل تقييم أداء العاملين

1. الأسس العامة لتقييم الأداء : (دزاييت و معطالله ، 2013 ، صفحة 11)

تتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة من أهمها:

1.تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراساتها والتحقق من واقعيتها، كما يجب ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها، وتتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من الحالات وأوجه نشاط هذه الوحدات، وتتمثل أهداف المؤسسة عادة في الإنتاج والتسويق، الربحية، البقاء والاستمرارية، التجديد والابتكار وكذلك يجب التنسيق بين كل هذه الأهداف سواء إستراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية.

2.وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، ويقصد بالخطط التفصيلية: وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد طرق تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين، وفي الفترة المحددة له.

3.تحديد مراكز المسؤولية : تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين، ولها اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها وتتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية، ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

4.تحديد معايير أداء للنشاط : تعتبر خطوة تحديد المعايير التي على أساسها تقييم أداء المؤسسة، بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، وبالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات المتاحة لذا يجب إنتقاء المعايير والمؤشرات المناسبة لمستوى الأداء.

5.توفر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة.

6.تصميم نظام معلومات لمتابعة وحصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي: مما لا شك فيه إن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توفر نظام معلومات به، يؤدي انسياب المعلومات والبيانات، ولنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها

كمدخلات للدراسة والتحليل لغرض الوصول إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإدارة التقرير الخاص بذلك . (دزاييت و معطالله ، 2013 ، صفحة 11)

ثانيا: مراحل عملية تقييم الأداء

تشمل عملية تقييم الأداء أربع مراحل مكملة لبعضها البعض وهي على التوالي :

المرحلة الأولى: جمع المعلومات الضرورية

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر المعلومات التي تعد موردا أساسيا في عملية التسيير بمختلف مستوياته إلا أن توفرها ليس بالشيء الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية وأن تكون في الوقت المناسب وهناك ثلاث مصادر تتحصل المؤسسة من خلالها على المعلومات وهي:

- الملاحظة الشخصية: وتتمثل في وجود الملاحظين في الميدان وملاحظة ما يجري فيه.
- التقرير أوالبیان الشفوي: تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروؤوسيه.
- التقارير الكتابية: وتتمثل في الميزانية وجدول حسابات النتائج . (دزاييت و معطالله ، 2013 ، صفحة 12)

المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي (الرحمن و المرسي، 2003)

تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءاتها وفعاليتها، وذلك من خلال اختيارها لعدة مؤشرات ومعايير، ويشمل قياس الأداء بجانبه الكمي والنوعي، وعليه فان قياس الأداء يهدف إلى التشخيص ويمكن أن يبين لنا الانحرافات.

المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي (المحقق) بالأداء المرغوب تحقيقه فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف ويعتمد في عملية المقارنة على كل من عامل الزمن وعلى أداء الوحدات والأهداف .

المرحلة الرابعة: دراسة الانحراف وإصدار الحكم

هذه العملية هي الخطوة الأخيرة في عملية تحديد الانحراف ونوع هذا الانحراف سواء كان انحراف موجب أو سالب، انحراف معدوم وأما إذا كان الانحراف موجب فيكون لصالح المؤسسة، أما إذا كان الانحراف سالب يكون ضد المؤسسة أما الانحراف معدوم لا يؤثر على نتائج المؤسسة لذا فعلى المسؤولين تحليل الانحراف وتحديد أسباب هذا الانحراف لتشجيع ماهو إيجابي ومعالجة ماهو سلب.

(دزايت ومعطا الله ، 2013 ، صفحة 12)

الفرع الثالث : شروط نجاح عملية تقييم الأداء

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المسطرة ولكي تؤدي دورها بنجاح يجب أن تتوفر أوتتحقق فيها مجموعة من الشروط يمكن أن نوجزها على النحو التالي :

- ❖ تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءً عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم حيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بشكل سهل وجيد.
- ❖ يجب توفر في عناصر التقييم كل من العمومية وإمكانية الملاحظة وإمكانية التمييز.
- ❖ يجب وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة مع مراعاة بعض العناصر المشتركة، في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى.
- ❖ ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم ، يعني كلما كانت فرصة نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر.
- ❖ يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعا في تقييمه لمرؤوسيه وأنه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين.
- ❖ أن لا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة .
- ❖ وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توفر بعض الخصائص كالشمول والوضوح والسرعة والتكامل مع العملية الإدارية. (دزايت و معطا الله ، 2013 ، صفحة 10)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد:

إنَّ الدراسات السابقة لها دور كبير في عملية البحث نظرا لأهميتها البالغة في اكتشاف وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها، ممَّا يساعد على ضبط المتغيرات وعينة الدراسة إضافة الى أساليب اختيار فرضيات البحث ومن ثم تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الإتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

سنقوم في هذا القسم بعرض الدراسات السابقة بما فيها العربية والإنجليزية التي تناولت موضوعات متشابهة لموضوعنا الحالي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الفرع الأول: الدراسة الأولى

دراسة عاطف عبد العزيز محمود عبد العال تايب (ديسمبر 2024) بعنوان التأثير غير المباشر لممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين من خلال الارتباط بالعمل، دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات العاملة في صناعة السكر في مصر .

هدفت الدراسة الى التعرف على التأثير غير المباشر لممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها على أداء العاملين، تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (400) مفردة من العاملين بالشركات العاملة في صناعة السكر في مصر.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين جميع المتغيرات موضع البحث، كما توصلت إلى وجود تأثير إيجابي مباشر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة المواهب المتمثلة في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها على ارتباط العاملين بالعمل.

الفرع الثاني: الدراسة الثانية

دراسة عفانة احمد, عثمانى مصطفى(2021ديسمبر) بعنوان واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسات إدارة المواهب في مؤسسة كوندور الكترونيكس -برج بوعريج-، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب العينة القصدية من أجل تحقيق هدف الدراسة، حيث استهدفت العينة عدد (30) من الإطارات والإداريين العاملين في مديرية الموارد البشرية وبعض المصالح التابعة لها في وحدات الإنتاج المختلفة التابعة للشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن مستوى جميع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس مرتفعاً، وكذا تصدر ممارسة استبقاء المواهب وإدارة الأداء بالدرجة الأولى من بين ممارسات إدارة المواهب، وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بشكل أساسي ضرورة تعزيز إدارة المواهب كثقافة تنظيمية دائمة.

الفرع الثالث: الدراسة الثالثة

دراسة فاطمة محمد عبدالعال، أحمد محمد حسنين، محمد عبدالوهاب حامد حس(2022) بعنوان "أثر إدارة المواهب في تطوير أداء العاملين في قسم الأغذية والمشروبات" دراسة ميدانية بالتطبيق على فنادق فئة الأربعة والخمس نجوم في مدينة شرم الشيخ.

هدفت الدراسة إلى قياس فعالية ممارسات إدارة المواهب في الفنادق ذات الأربع وخمس نجوم في شرم الشيخ. لذلك، ركزت الدراسة الحالية على تسليط الضوء على أهمية ممارسة إدارة المواهب في الفنادق لتحسين أداء العاملين في قسم الأغذية والمشروبات.

توصلت الدراسة إلى أن انطباعات العاملين نحو هذا البعد كانت إيجابية بشكل عام وتوصى الدراسة أن تولي الفنادق اهتماماً أكبر بإدارة المواهب وعناصرها من خلال إدراك الأهمية الاستراتيجية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب بشكل جيد، وتطوير مواهب العاملين في الفندق.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الفرع الأول: الدراسة الأولى

دراسة -bibim 2018. impact of talent management practice on employee performance an empirical study among healthcare employees

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين بين العاملين في منظمات الرعاية الصحية في استبيان.

أجريت الدراسة على عينة 364 عامل يعملون في منظمات الرعاية الصحية توصلت إلى وجود تأثير إيجابي كبير لممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين.

الفرع الثاني: الدراسة الثانية

دراسة muhamad ekhsan ; daspar ; ryani dhyan parashakti ;didin hikmah perkasa (2023 بعنوان

The impact of talent management on employee performance medited by employee engagement

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المواهب على أداء الموظفين من خلال وساطة اشراك الموظفين - أجريت الدراسة على 84 موظف يعملون في منطقة التصنيع bekasi

توصلت الدراسة إلى أنَّ تنفيذ إدارة المواهب الجيدة يمكن أن يحسن أداء الموظفين من خلال زيادة مشاركة موظفين العمل ومشاركة الموظفين أيضا على التوسط في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء العاملين.

الفرع الثالث: الدراسة الثالثة

دراسة: SOPIAH Sopiah ,KURNIAWAN Didiek Tri ; NORA Elfia ,NARMADITYA Bagus Shandy (2020), Does Talent Management Affect Employee Performance: The Moderating Role of Work Engagement

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والمشاركة في العمل وتأثيرها على أداء الممرضات في أندونيسيا. تهدف هذه الدراسة أيضًا إلى فهم دور المشاركة في العمل في إدارة المواهب وأداء الموظفين، حيث أجريت الدراسة على عينة (376) ممرضة في المستشفيات الخاصة والعامة في أندونيسيا، توصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة العمل وأداء الموظفين، بالإضافة إلى ذلك، تشير هذه الدراسة إلى أن المشاركة في العمل تلعب دورًا أساسيًا في الاعتدال بين المتغيرات وتوفر تأكيدًا للدور المهم لإدارة المواهب والمشاركة في العمل لأداء الممرضات.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفرع الأول: المقارنة حسب العينة

استهدفت دراستنا عينة من عمال مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة قدرها 30 عامل تم توزيع استبيانات عليهم، وبالنسبة للدراسات السابقة كان لكل واحدة حجم عينة خاص من المؤسسات محل الدراسة حيث شملت عينة الدراسة الأولى 400 عامل والدراسة الثانية 30 عامل والدراسات الأجنبية شملت عينات كانت على التوالي 364 عامل، 84 عامل، 376 ممرضة .

الفرع الثاني: المقارنة حسب الأسلوب المستخدم

اشتركت الدراسات السابقة ودراستنا الحالية في تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج SPSS حيث تم توزيع استبيانات على العينات المذكورة ومقارنة النتائج.

الفرع الثالث: المقارنة حسب قطاع المؤسسة المدروسة

قمنا بدراستنا الحالية بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة، أمّا بالنسبة للدراسات السابقة فقد كان هناك تنوع في القطاعات بين مؤسسات عمومية وشركات وفنادق وجامعات.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، ومن خلال دراسة هذا الفصل تبين أن إدارة المواهب تمثل ركيزة أساسية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فقد أظهرت الأدبيات والدراسات أن المؤسسات التي تنتهج استراتيجيات فعالة في استقطاب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالمواهب، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق مستويات عالية من الابتكار والإنتاجية. كما أن الاستثمار في رأس المال البشري الموهوب يعكس وعياً استراتيجياً بأهمية المورد البشري في قيادة التغيير وتحقيق أهداف النمو، من هنا فإن إدارة المواهب ليست مجرد وظيفة إدارية، بل توجه استراتيجي يتطلب التزاماً على كافة المستويات لضمان تحقيق الأثر المنشود على أداء المؤسسة ونجاحها المستدام.

تعد إدارة المواهب من الركائز الحيوية التي تسهم في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، حيث إن العلاقة بين إدارة المواهب وأداء العاملين ليست علاقة سطحية أوآنية، بل علاقة عميقة ومتراصة تتجلى آثارها على المدى القصير والطويل في آن واحد، فقد أظهرت المعالجة النظرية والتحليل العملي أن تطبيق أسس إدارة المواهب من استقطاب ذوي الكفاءات، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة، ينعكس بشكل مباشر على سلوكياتهم المهنية، ومستويات عطائهم، ودرجة إلتزامهم بأهداف المؤسسة.

الفصل الثاني

أثر إدارة المواهب على أداء
العاملين

تمهيد:

إنَّ الهدف الرئيسي من أي بحث علمي هو اختبار ظاهرة ما والتوصل إلى مدى تأثير العوامل المستقلة على ظاهرة (المتغير التابع) وسنتطرق في هذا الفصل إلى بيان أثر إدارة المواهب على أداء العاملين بحيث سيتضمن هذا الفصل تحديد متغيرات الدراسة وتحليلها إحصائياً إضافة إلى البيانات المستخدمة في الدراسة وذلك باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، كما سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب؛ بحيث المبحث الأول يسلط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر والتي هي مؤسسة تهتم بشكل كبير بالمواهب من خلال دراستنا، والمبحث الثاني يتناول الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث يدرس منهجية مجتمع وعينة الدراسة بشكل مفصل وأداة جمع وتحليل البيانات، أمّا بالنسبة للمبحث الثالث فيدرس النتائج ومناقشتها والذي تطرقنا فيه إلى التوزيع الطبيعي وصدق وثبات أداة الدراسة وتحليل إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة و في الأخير تطرقنا إلى اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وتاريخ نشأتها

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطوراً مذهلاً في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين، وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماماً مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنيت، تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلاً عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNP) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم (algeriatelecom.dz).B 001808302



المطلب الثاني: أهداف شركة اتصالات الجزائر

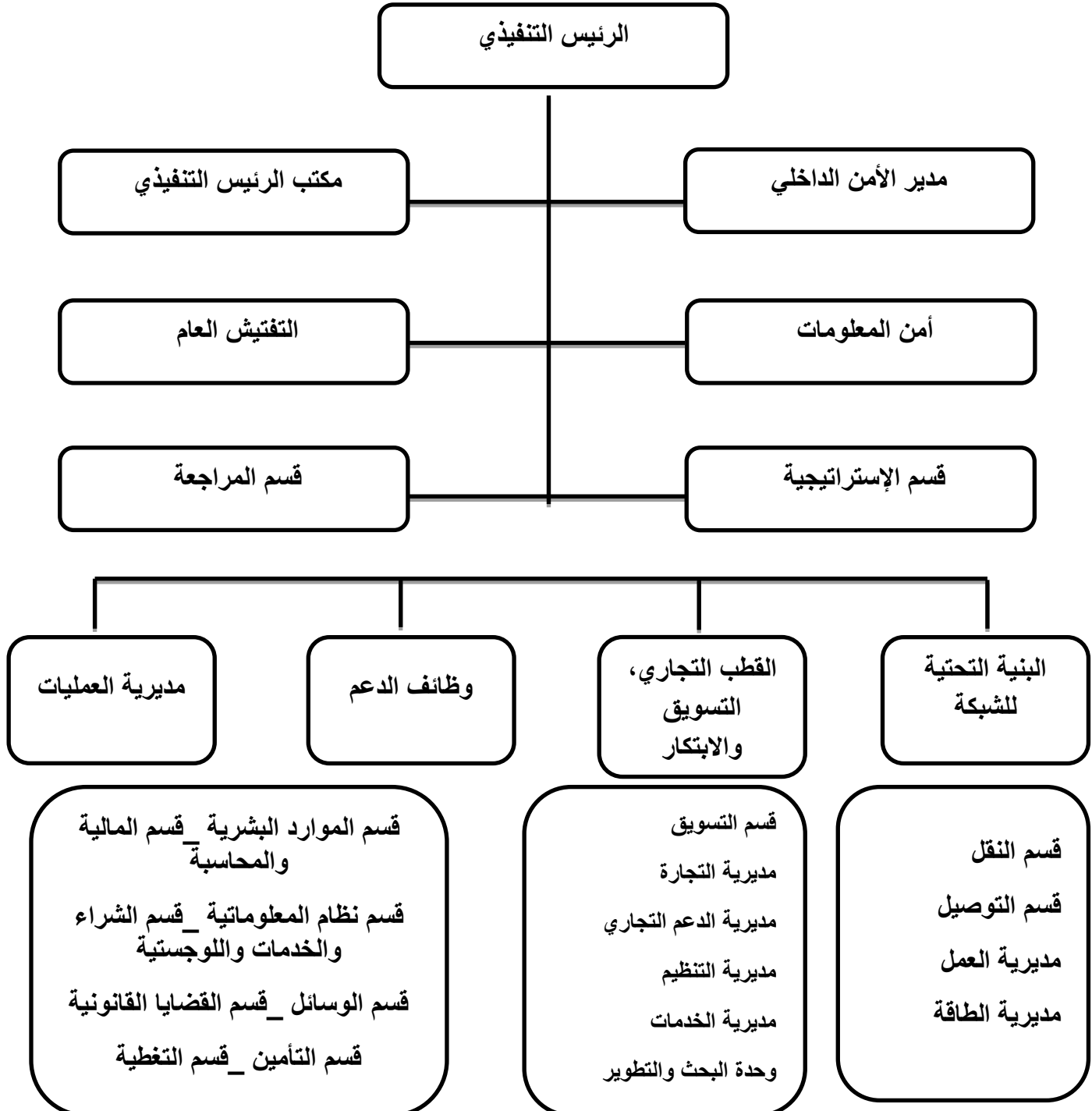
الجودة، الفعالية وتوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 1 في سوق اتصالات الجزائر. (عزيز وطاهري مختارية، 2017-2018، صفحة 42)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الشكل (4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



عزيز طاهري مختارية المصدر: (2017-2018, p. 43)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصف منهج الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة وبالإضافة إلى التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل تحليل النتائج.

المطلب الأول: منهجية مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى ما يلي:

الفرع الأول: منهجية الدراسة

للإلمام بجوانب الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف بحثنا، حيث تم الاعتماد على نوعين أساسيين من مصادر البيانات والمعلومات:

المصادر الأولية: لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة اللازمة حول موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS V.29 كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع دراستنا.

المصادر الثانوية: وتتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجالات العلمية والمكتبات التي كتبت في موضوعنا والتي في ضوءها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة
- عينة الدراسة: تم حصر عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة أين شمل البحث موظفيها حيث قمنا بتوزيع 30 استبانة وثم استرجاعها كلها بحيث كانت صالحة للمعالجة فتم اعتمادها في الدراسة.

المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات

يتناول هذا المطلب الأداة التي تم بها جمع بيانات الدراسة، بالإضافة إلى مختلف مكوناتها، كما سنتطرق إلى التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

الفرع الأول: أداة جمع البيانات

في هذا الصدد تم الاعتماد على استبيان يتكون من محاور الدراسة ، بما يسمح لنا بقياس أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة، حيث تتكون الاستبانة من المحاور التالية:

المحور الأول: تناول هذا المحور البيانات الشخصية لعينة الدراسة حيث تضمن كل من متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية.

المحور الثاني: تم تخصيص هذا المحور لمتغير إدارة المواهب والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

اكتشاف واستقطاب المواهب: تضمن هذا البعد فقرات معبرة عنه والتي كان عددها 04 فقرات (من الفقرة 01 إلى الفقرة 04).

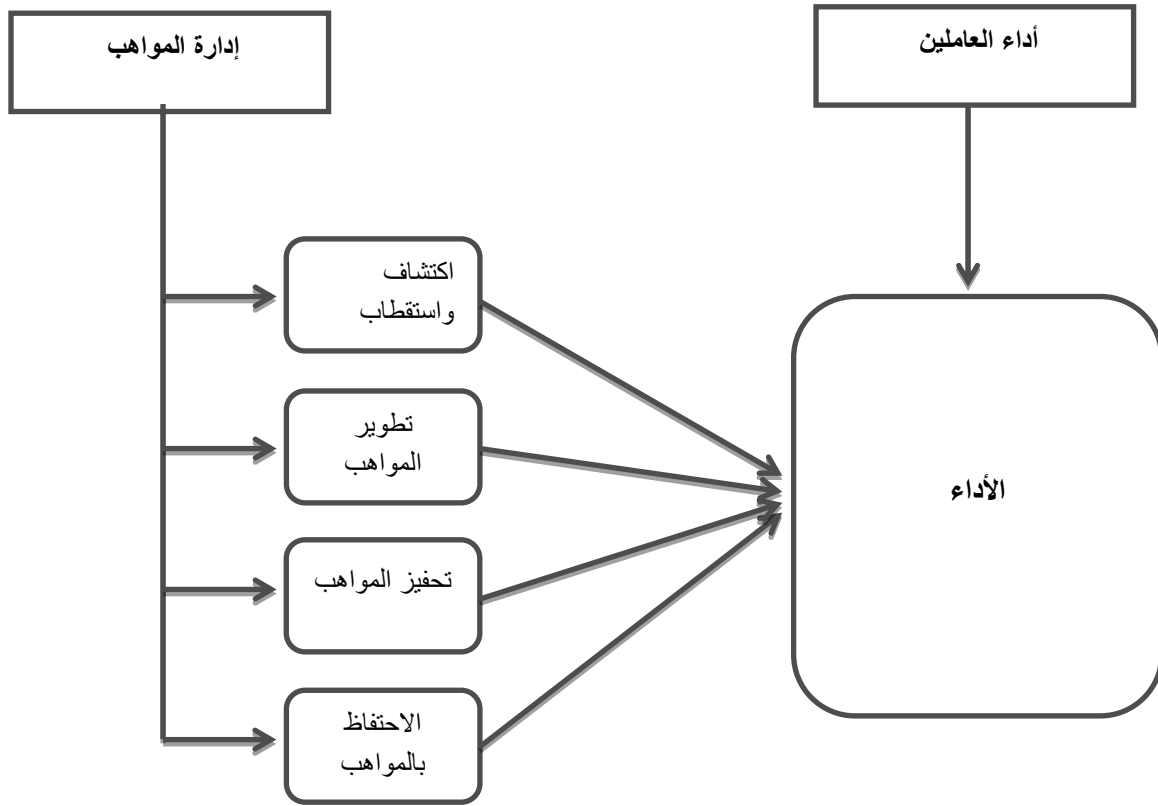
تطوير المواهب: تضمن هذا البعد 04 فقرات (من الفقرة 05 إلى الفقرة 08).

تحفيز المواهب: ضم هذا البعد 04 فقرات أيضا (من الفقرة 09 إلى الفقرة 12).

الاحتفاظ بالمواهب: يتضمن هذا الأخير 04 فقرات وهي (من الفقرة 13 إلى الفقرة 16).

المحور الثالث: خصص هذا المحور لقياس متغير أداء العاملين وتضمن ذلك عدد من الفقرات (من 17 إلى 32 فقرة).

الشكل (5): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تمت الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي تم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفريغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية هي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

استخدمنا منها ما يلي:

التوزيع التكراري: م خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات و النسب المئوية ، ومن خلاله يمكن الحصول على مختلف الاشكال البيانية كالدوائر النسبية، المدرجات التكرارات الأعمدة التكراريةوذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة ايجابيا إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف ، وقد أعتمد من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة .

الانحراف المعياري: هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تمركز قيم الوسط الحسابي لعبارات الاستبيان وقد استخدم هذا المقياس بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة الدراسة حول أسئلة ومحاور الدراسة .

ثانيا: أساليب الإحصاء الاستدلالي

استخدمنا ما يلي :

- Alpha cronbach's ألفا كرومباخ من أجل قياس الصدق والثبات.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- أسلوب الانحدار البسيط من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع للإجابة على فرضيات الدراسة.

الفرع الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

للتعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية التي شملها الاستبيان في محوره الأول، تم تحليل إجابات أفراد العينة حول هذه المتغيرات كالتالي:

1-توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الجنس:

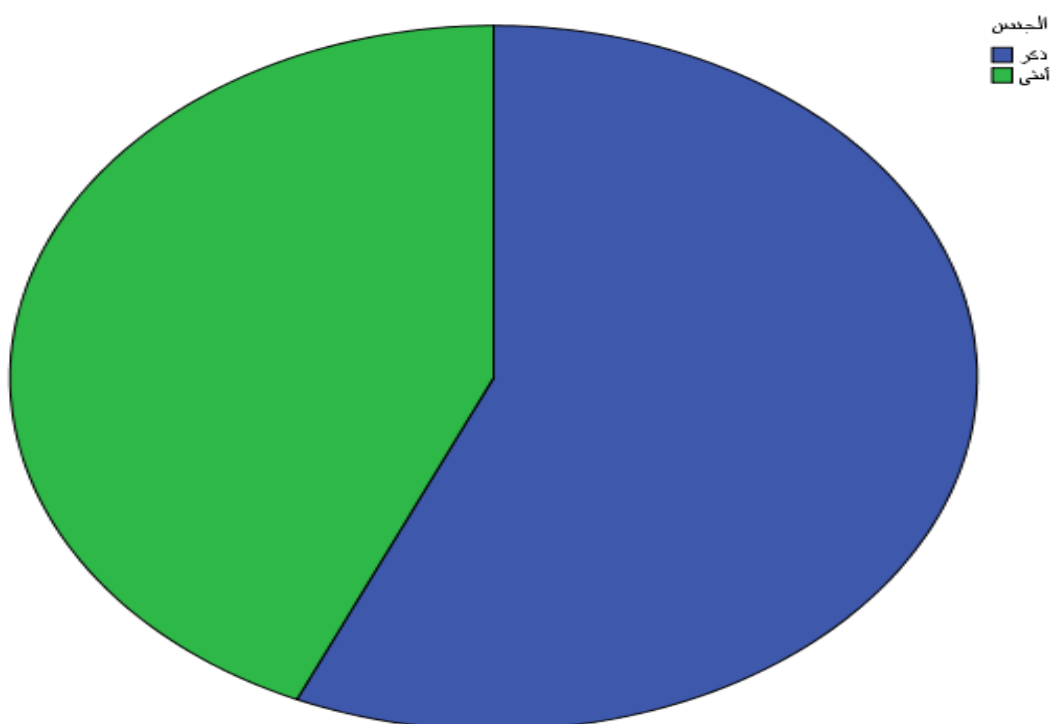
لنبين خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية كما يظهره الجدول (2)، كما تم التعبير عنها أيضا من خلال الدائرة النسبية في الشكل (2) أدناه:

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	57%
أنثى	13	43%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

الشكل (6): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 17 فردًا بنسبة قدرها 57 %، أمّا الإناث فقد بلغ عددهن 13 أنثى وبنسبة 43 %.

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

2-توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الفئة العمرية:

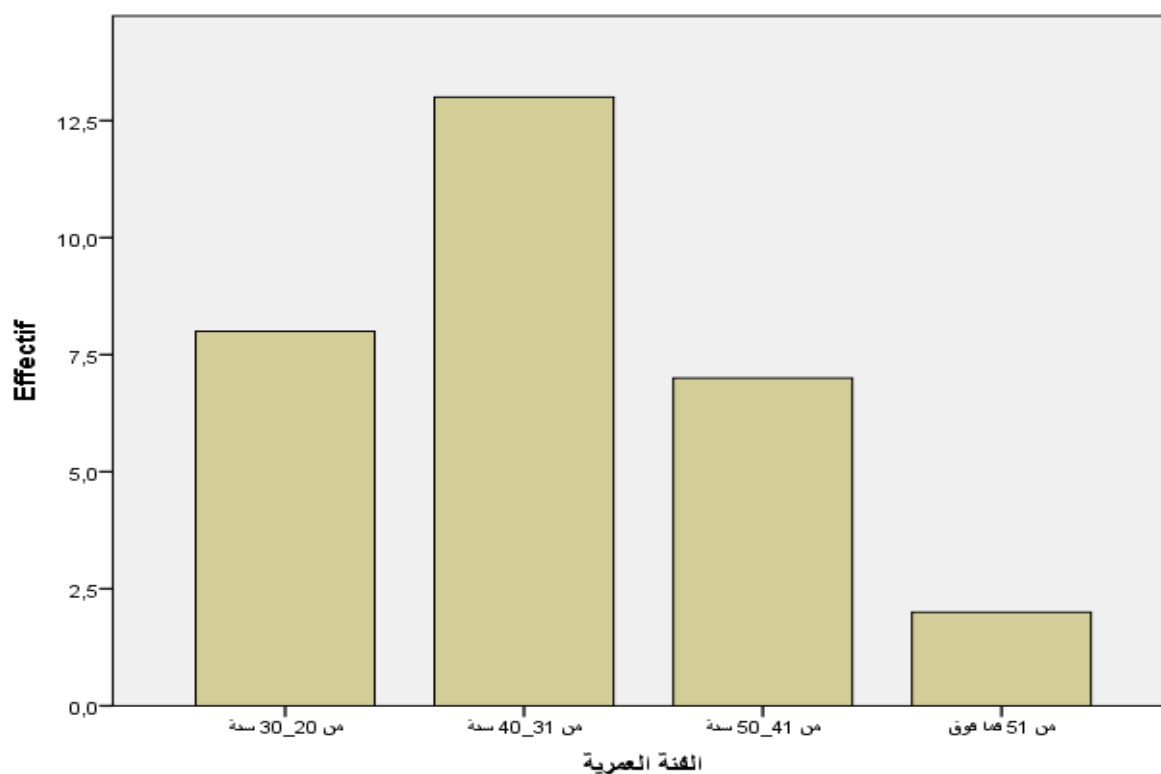
توزعت أعمار عينة الدراسة حسب هذا المتغير وفقا لأربع فئات كما يبرزه الجدول (3) كما يلي:

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30	8	%27
من 31 إلى 40	13	%43
من 41 إلى 50	7	%23
من 51 فما فوق	2	%7
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V.29

الشكل (7): الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي الفئة من 31_40 سنة بنسب 43% أي أن معظم موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة من فئة الشباب باعتبارها فئة نشيطة في المجتمع، لتليها بقية الفئات بالترتيب للوصول إلى فئة الأقل عدد من فئة الأشخاص الذين أعمارهم من 51 فما فوق بنسبة 7%.

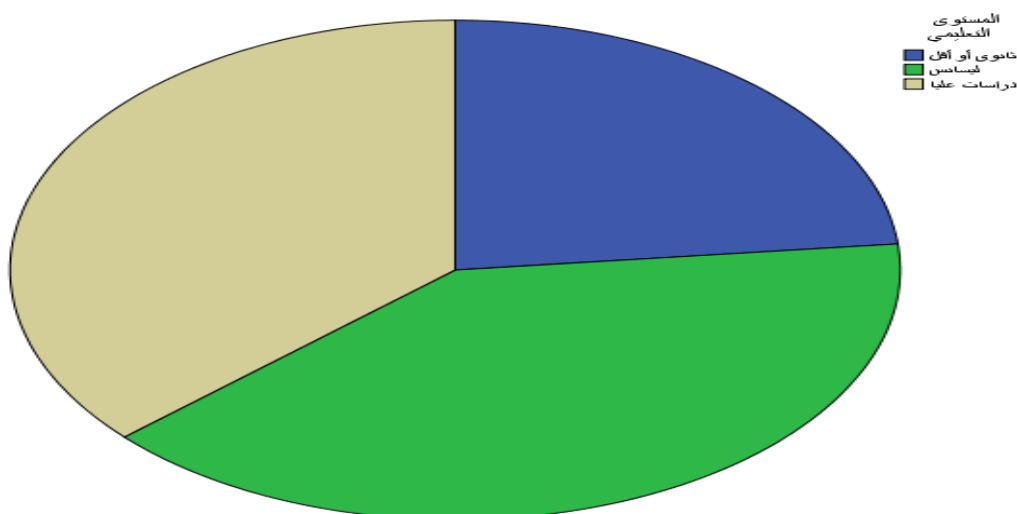
3- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي: يمكن توزيع العينة حسب هذا المتغير من خلال الجدول والشكل أدناه:

الجدول (3): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	7	23%
ليسانس	12	40%
دراسات عليا	11	37%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

الشكل (8): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

معظم أفراد عينة الدراسة من حامي شهادة ليسانس بنسبة 40% ممّا يدل على توجه المؤسسة محل الدراسة في توظيف خريجي الجامعات لامتناس البطالة من هذه الفئات أيضا تم تسجيل نسبة مرتفعة من الموظفين الحاملين لشهادات الدراسات العليا بنسبة 37% وهذا ما يعزز توجه المؤسسة في الاعتماد على الموظفين من أصحاب الكفاءات العلمية .

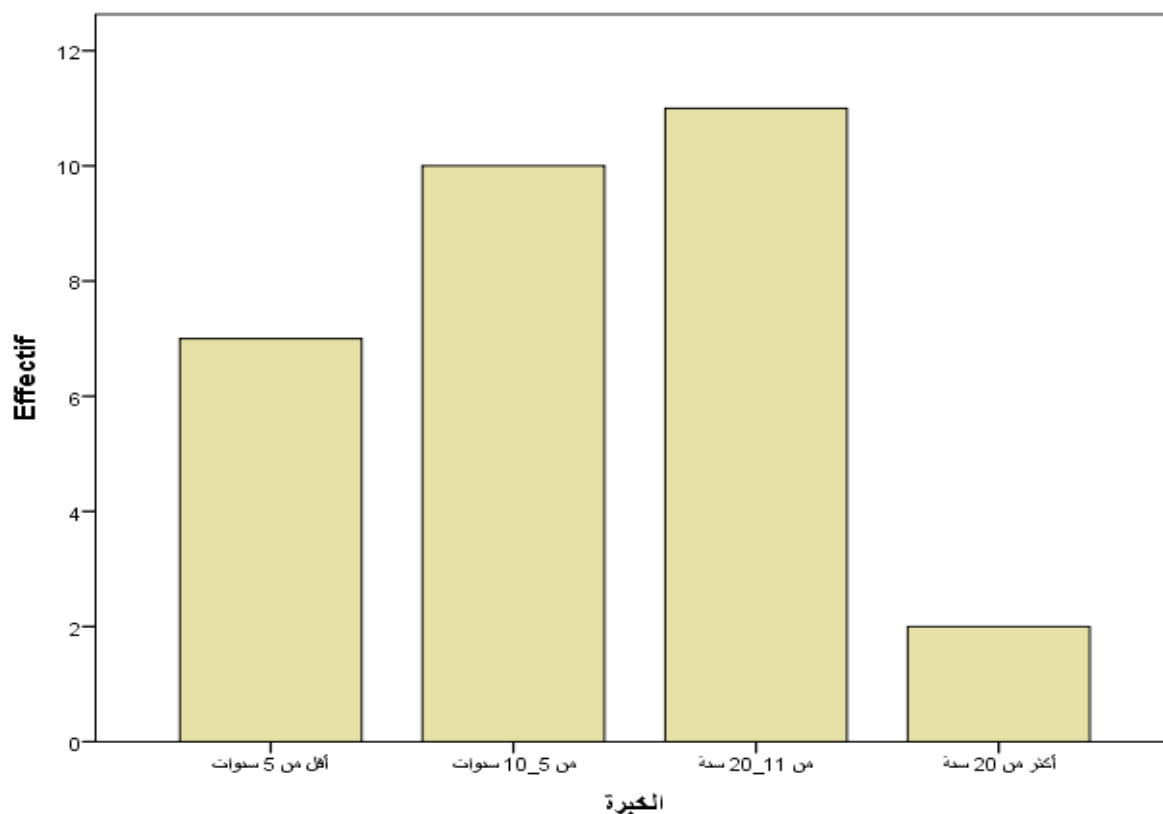
4- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة:

الجدول (4): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	23%
من 5 إلى 10 سنوات	10	33%
من 11 إلى 20 سنة	11	37%
أكثر من 20 سنة	2	7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

الشكل (9): الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

عينة الدراسة من ذوي الخبرة المهنية معظمها من الأفراد الذين يملكون خبرة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 37 % مما يدل على أن المؤسسة تملك موظفين ذات خبرة عالية وأن الدراسة تتميز بالاستقرار الوظيفي للموظفين وذلك يعود بالإيجاب عليها، بينما المؤسسة تراعي وتدعم أيضا الفئة التي لديها خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات بحيث بلغت نسبتها 33%.

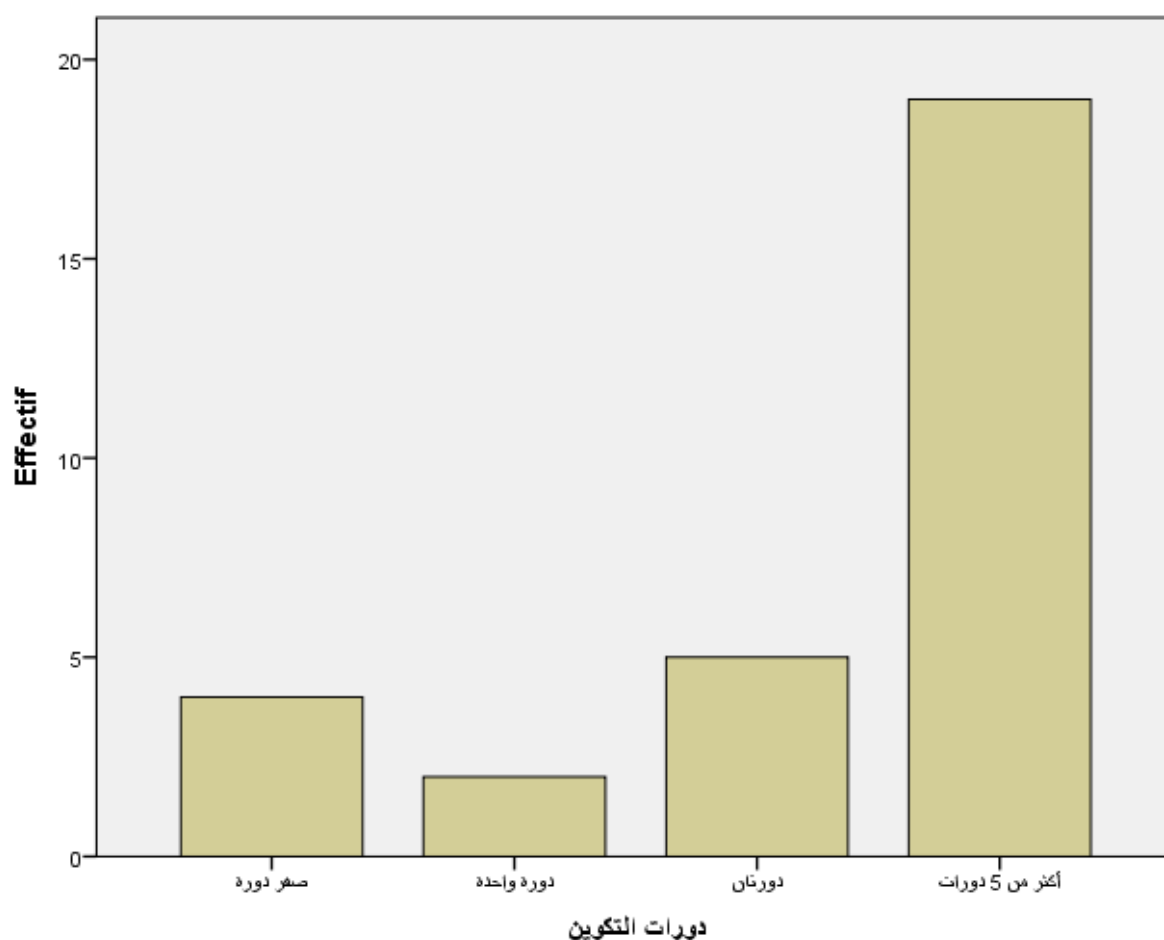
5- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الدورات التكوينية:

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التكوينية

الدورات	التكرار	النسبة المئوية
صفر دورة	4	%13
دورة واحدة	2	%7
دورتان	5	%17
أكثر من 5 دورات	19	%63
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

الشكل (10): الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

من خلال الجدول والشكل يتضح أن معظم موظفي المؤسسة يملكون أكثر من 5 دورات بنسبة 63% مما يدل على أن الأفراد العاملين في المؤسسة يملكون كفاءة عالية، وأن المؤسسة تدعم وتوفر كل ما يحتاجه الموظفين من دورات تكوينية وتحفزهم على ذلك، لتليها نسبة أصحاب الدورتان بـ 17% .

المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة تم قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة لنخلص إلى اختبار فرضيات البحث الفرعية منها الرئيسية.

المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

وفقا لنظرية النهايات المركزية فإن بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بحكم أن حجم هذه الأخيرة يصل إلى 30 فردًا.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

1-الصدق البنائي لمحاور الاستبيان:

من أجل قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم الاعتماد على درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضح الجدول التالي:

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

الجدول(6): معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات ومستوى الدلالة لها

المحور الأول: إدارة المواهب			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البعد الأول: اكتشاف واستقطاب المواهب			
1	تستخدم المؤسسة كافة الوسائل المتاحة لها للإعلان عن الحاجة للموهوبين لجذب أكبر عدد منهم.	0.746	دال عند 0.01
2	تسعى المؤسسة وباستمرار للبحث عن الافراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم في العمل.	0.910	دال عند 0.01
3	تعتمد المؤسسة على استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب.	0.811	دال عند 0.01
4	تهتم المؤسسة بجذب الكفاءات من خلال مزايا تنافسية.	0.854	دال عند 0.01
البعد الثاني: تطوير المواهب			
5	توفر المؤسسة برامج تدريب مستمرة لتنمية وتطوير المهارات.	0.886	دال عند 0.01
6	تبرم المؤسسة عقود مع الأكاديميات والمعاهد لتدريب الموظفين الموهوبين.	0.732	دال عند 0.01
7	تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة.	0.907	دال عند 0.01
8	يتم تقديم فرص تعليمية ودورات تكوينية متخصصة للعاملين.	0.853	دال عند 0.01
البعد الثالث: تحفيز المواهب			
9	توفر المؤسسة حوافز مالية ومعنوية للموظفين المتميزين.	0.915	دال عند 0.01

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

10	تشجع المؤسسة بيئة عمل ايجابية وداعمة.	0.712	دال عند 0.01
11	تهتم ادارة المؤسسة بتحفيز الموهوبين في المساهمة في صناعة القرارات.	0.939	دال عند 0.01
12	تسعى إدارة الشركة إلى تدليل العقبات أمام الموهوبين لتحفيزهم نحو الابداع.	0.887	دال عند 0.01
البعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب			
13	تعتمد المؤسسة على عملية الترقية للموظفين الموهوبين لملء الشواغر الداخلية.	0.870	دال عند 0.01
14	هناك سياسة واضحة لاحتفاظ المؤسسة بالكفاءات والمواهب.	0.932	دال عند 0.01
15	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات العالية.	0.918	دال عند 0.01
16	توفر المؤسسة حوافز مالية ومعنوية للموظفين المميزين للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم.	0.773	دال عند 0.01
المحور الثاني: أداء العاملين			
17	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بالعمل.	0.147	دال عند 0.01
18	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.	0.276	دال عند 0.01
19	ألتزم بإحترام توقيت العمل.	0.426	دال عند 0.01
20	أقوم بتأدية المهام والأعمال المكلف بها بكفاءة وفعالية عالية.	0.167	دال عند 0.01

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

21	أقوم بعملتي على اكمل وجه دون إجبار أورقابة.	0.317	دال عند 0.01
22	لدي إدراك بما هو مطلوب مني لإنجازه والنتائج الجدية عنه.	0.541	دال عند 0.01
23	اعتمد على نفسي في إنجاز العمل المطلوب مني.	0.169	دال عند 0.01
24	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في عملي بكل دقة وموضوعية.	0.231	دال عند 0.01
25	لدي القدرة على التأثير في تصرفات وسلوك الآخرين في العمل.	0.625	دال عند 0.01
26	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز مهام إضافية في العمل.	0.562	دال عند 0.01
27	لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	0.474	دال عند 0.01
28	تقر إدارة المؤسسة بجهودتي في أداء عملي وتعترف بأني جزء مهم فيها.	0.756	دال عند 0.01
29	ترى أنّ المؤسسة تعتمد على معايير عادلة في تقييم أداء العاملين.	0.759	دال عند 0.01
30	أحصل على مكافئات من رئيسي المباشر مقابل أدائي المتميز.	0.743	دال عند 0.01
31	أنا راض عن تقييم أدائي من طرف رئيسي.	0.697	دال عند 0.01
32	يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة درجة عالية من الرضا بالنسبة لك.	0.687	دال عند 0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

من خلال الجدول نلاحظ أن كل معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات المنتمية لها كانت معنوية عند 0.01، وبالتالي فإن جميع الفقرات تعبر بالفعل عن المحاور المنتمية لها وبشكل موجب وقوي حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.147 و0.939.

2- ثبات أداة الدراسة:

لقياس هذا المؤشر تم الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ للأبعاد والمحاور كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (7): معامل ألفا كرومباخ للأبعاد والمحاور والاستبيان ككل

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	مؤشر كرومباخ	الثبات (ألفا) مؤشر الصدق
المحور الأول: إدارة المواهب	16	0.964	1.037
المحور الثاني: أداء العاملين	16	0.813	1.230
الاستبيان ككل	32	0.935	1.069

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

يشير مؤشر الثبات المعبر عنه بمؤشر ألفا كرومباخ إلى وجود ثبات في إجابات أفراد عينة الدراسة بحيث كانت قيمة هذا الأخير.

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

المطلب الثاني: تحليل إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة

لقياس مدى استجابة الافراد لمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول أدناه

الجدول(8): درجات مقياس سلم ليكارت

1	2	3	4	5
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع 2007، ص540.

بالاعتماد على السلم أعلاه في الدراسة فإنه توجد أربعة مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80.

الجدول(9): المتوسطات المرجحة سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.79
لا أوافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
أوافق	من 3.40 إلى 4.19
أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

وفي ما يلي تحليل إجابات الأفراد حول كل بعد كما يلي:

البعد الأول: اكتشاف واستقطاب المواهب

المتوسطات المرجحة لبعد اكتشاف واستقطاب المواهب.

الجدول(10): يوضح المتوسطات المرجحة لبعد اكتشاف واستقطاب المواهب

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					التكرار	الفقرة
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
1	أوافق	0.813	3.60	1	20	6	2	1	التكرار	تستخدم المؤسسة كافة الوسائل المتاحة لها للإعلان عن الحاجة للموهوبين لجذب أكبر عدد منهم
				3%	67%	20%	7%	3%	النسبة %	
3	محايد	0.958	3.333	1	16	6	6	1	التكرار	تسعى المؤسسة وباستمرار بالبحث عن الأفراد الموهوبين
				3%	53%	20%	20%	3%	النسبة %	

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

										والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم في العمل
4	محايد	0.935	3.233	1	13	9	6	1	التكرار	تعتمد
				%4	43 %	30%	20%	%3	النسبة%	المؤسسة على استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب
2	محايد	1.066	3.366	3	13	8	4	2	التكرار	تهتم
				10%	43 %	27%	13%	%7	النسبة%	المؤسسة بجذب الكفاءات من خلال تقديم مزايا تنافسية
محايد		0.787	3.383							اكتشاف واستقطاب المواهب

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد اكتشاف واستقطاب المواهب تتراوح ما بين 3.233 و3.60 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال محايد وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 3.383 بانحراف معياري قدره 0.787 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي 2.60-3.39 والتي تشير إلى خيار محايد، وبالتالي فإن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة نوعا ما فهم موافقون على أن المؤسسة تعتمد اكتشاف واستقطاب المواهب.

البعد الثاني: تطوير المواهب

المتوسطات المرجحة لبعد تطوير المواهب

الجدول (11): يوضح المتوسطات المرجحة لبعد تطوير المواهب

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					التكرار	الفقرة
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة	لاأوافق		
3	أوافق	0.742	4.03	10	12	7	1	0	التكرار	توفر المؤسسة برنامج تدريب مستمرة لتنمية وتطوير المهارات
				34%	40%	23%	3%	0%	النسبة %	
2	أوافق	0.80	4.10	10	14	5	1	0	التكرار	تبرم المؤسسة عقود مع الأكاديميات والمعاهد لتدريب
				33%	47%	17%	3%	0%	النسبة %	

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

										الموظفين الموهوبين
4	أوافق	0.996	3.80	8	12	6	4	0	التكرار	تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة
				27%	40%	20%	13%	%0	النسبة%	
1	أوافق	0.846	4.19	12	14	2	2	0	التكرار	يتم تقديم فرص تعليمية ودورات تكوينية متخصصة للعاملين
				40%	47%	%7	%6	%0	النسبة%	
أوافق		0.742	4.033						تطوير المواهب	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تطوير المواهب تتراوح ما بين 3.80-4.19 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 4.033 بانحراف معياري قدره 0.742 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي 4.19-3.40 والتي تشير إلى خيار موافق، وبالتالي فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق بعد تطوير المواهب.

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

البعد الثالث: تحفيز المواهب

المتوسطات المرجحة لبعد تحفيز المواهب

الجدول (12): المتوسطات المرجحة لبعد تحفيز المواهب

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					التكرار	الفقرة توفر المؤسسة حوافز مالية ومعنوية للموظفين المتميزين
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة		
3	محايد	1.288	3.16	5	9	5	8	3	التكرار	
				17%	30%	16%	27%	10%	النسبة %	
1	أوافق	1.048	3.73	7	13	6	3	1	التكرار	تشجع المؤسسة بيئة عمل إيجابية وداعمة
				23%	43%	20%	10%	3%	النسبة %	
4	محايد	1.295	3.10	5	7	8	6	4	التكرار	تهتم إدارة المؤسسة بتحفيز الموهوبين في المساهمة في صناعة القرارات
				17%	23%	27%	20%	13%	النسبة %	
2	محايد	1.245	3.36	6	9	8	4	3	التكرار	تسعى إدارة

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

الشركة إلى تدليل العقبات أمام الموهوبين لتحفيزهم نحو الابداع	النسبة %	10%	13%	27%	30 %	20 %			
تحفيز المواهب					3.341	1.245	محاييد		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرة بعد تحفيز المواهب تتراوح ما بين 3.10-3.73 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال محايد وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي يبلغ 3.341 بانحراف معياري قدره 1.245 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي 2.60-3.39 والتي تفسر أن المؤسسة نوعا ما تطبق بعد تحفيز المواهب.

البعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب

المتوسطات المرجحة لبعد الاحتفاظ بالمواهب.

الجدول (13): المتوسطات المرجحة لبعد الاحتفاظ بالمواهب

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					التكرار	الفقرة
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة		
1	أوافق	1.129	3.633	8	9	8	4	1	التكرار	تعتمد المؤسسة على عملية الترقية للموظفين الموهوبين
				27%	30%	27%	13%	3%	النسبة %	

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

										لملاء الشواغر الداخلية
2	أوافق	1.008	3.466	4	12	9	4	1	التكرار	هناك
				13%	40%	30%	14%	3%	النسبة %	سياسات واضحة لاحتفاظ المؤسسة بالكفاءات والمواهب
1	أوافق	1.129	3.633	8	9	8	4	1	التكرار	تحرص
				27%	30%	27%	13%	3%	النسبة %	المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات العالية
3	محايد	1.105	3.133	3	9	9	7	2	التكرار	توفر
				10%	30%	30%	23%	7%	النسبة %	المؤسسة حوافز مالية ومعنوية للموظفين المتميزين للاحتفاظ

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

									بهم وكسب ولائهم
	محاييد	0.953	3.466						الاحتفاظ بالمواهب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الاحتفاظ المواهب تتراوح ما بين 3.13 و3.63 أي أنَّ متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 3.466 بانحراف معياري قدره 0.953 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي 3.40-4.19 والتي تشير إلى خيار موافق، وبالتالي فإنَّ مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق بعد الاحتفاظ بالمواهب.

المحور الثاني: أداء العاملين

الجدول (14): المتوسطات المرجحة لأداء العاملين

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					التكرار	الفقرة
				أوافق بشدة	أوافق	محاييد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
2	أوافق بشدة	0.49	4.36							ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بالعمل
				11	19	0	0	0	التكرار	
				37%	63%	0%	0%	0%	النسبة %	
5	أوافق	0.66	4.10							لا أغيب عن عملي
				7	20	2	1	0	التكرار	

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

إلا للضرورة القصوى	النسبة %	0%	3%	7%	67%	23%				
ألتزم باحترام توقيت العمل							4.26	0.58	أوافق بشدة	3
	التكرار	0	0	2	18	10				
	النسبة %	0%	0%	7%	60%	33%				
أقوم بتأدية المهام والأعمال المكلف بها بكفاءة وفعالية عالية							4.46	0.50	أوافق بشدة	1
	التكرار	0	0	0	16	14				
	النسبة %	0%	0%	0%	53%	47%				
أقوم بعمل على أكمل وجه دون إجبار أورقابة							4.36	0.71	أوافق بشدة	2
	التكرار	0	0	4	11	15				
	النسبة %	0%	0%	13%	37%	50%				
لدي إدراك بما هو مطلوب مني إنجاز والنتائج الجذرية عنه							4.03	0.80	أوافق	6
	التكرار	1	0	3	19	7				
	النسبة %	4%	0%	10%	63%	23%				

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

7	أوافق	0.58	4.00							أعتمد على نفسي في إنجاز العمل المطلوب مني
				5	20	5	0	0	التكرار	
				17%	66%	17%	0%	0%	النسبة%	
8	أوافق	0.76	3.96							لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في عملي بكل دقة وموضوعية
				7	16	6	1	0	التكرار	
				%23	%53	%20	%3	%0	النسبة%	
13	محايد	1.04	3.26							لدي القدرة على التأثير في تصرفات وسلوك الآخرين في العمل
				3	10	11	4	2	التكرار	
				%10	%33	%37	%13	%7	النسبة%	
9	أوافق	0.98	3.73							لدي القدرة على تحمل مسؤوليات
				6	15	4	5	0	التكرار	

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

				%20	%50	%13	%17	%0	النسبة %	أكبر وإنجاز مهام إضافية في العمل
4	أوافق	0.73	4.13							لدي القدرة على
				9	17	3	1	0	التكرار	الإبداع
				%30	%57	%10	%3	%0	النسبة %	وتطوير العمل
10	أوافق	1.14	3.70							تقر إدارة المؤسسة بجهودتي في أداء عملي وتعتزف بأني جزء مهم فيها
				7	14	4	3	2	التكرار	
				%23	%47	%13	%10	%7	النسبة %	
11	محايد	1.09	3.36							تري أن المؤسسة تعتمد على معايير عادلة في تقييم
				3	14	6	5	2	التكرار	
				%10	%46	%20	%17	%7	النسبة %	

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

أداء العاملين										
أحصل على مكافئات من رئيسي المباشر مقابل أدائي المتميز	التكرار	4	7	8	7	4	النسبة %	13%	23%	27%
		4	7	8	7	4				
		13%	23%	27%	23%	13%				
أنا راض عن تقييم أدائي من طرف رئيسي	التكرار	3	15	6	2	4	النسبة %	10%	50%	20%
		3	15	6	2	4				
		10%	50%	20%	7%	13%				
يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة درجة عالية من الرضا بالنسبة لك	التكرار	3	11	11	2	3	النسبة %	10%	37%	37%
		3	11	11	2	3				
		10%	37%	37%	6%	10%				
أداء العاملين	أوافق	0.45	3.83							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات محور أداء العاملين تتراوح ما بين 3.00 و 4.46 أي أن متوسط المحور بالكامل وقع بين مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للمحور الذي بلغ 3.83 بانحراف معياري قدره 0.45 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي 3.40-4.19 والتي تشير إلى خيار موافق، وبالتالي فإن مؤسسة اتصالات الجزائر لها أداء جيد للعاملين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية للبحث

في هذا الجزء من دراستنا سنحاول اختبار فرضيات البحث سواء الفرعية منها والرئيسية.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للبحث

تمثلت الفرضيات الفرعية للدراسة في خمس فرضيات بمقتضى الدراسة والتي سيتم اختبارها كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تبحث الفرضية الفرعية الأولى عن وجود تطبيق لإدارة المواهب من طرف المؤسسة محل الدراسة وصيغت كالتالي:

الجدول (15): نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول تطبيق إدارة المواهب

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت (t)	درجة الحرية	قيمة الدلالة
إدارة المواهب	3.556	0.775	3.928	29	0.000

الجدول (15.2)

تبين نتائج الاختبار في الجدول أعلاه وبملاحظة قيمة الدلالة (0.000) والتي كانت أصغر من 0.05 فإنه يمكننا قبول الفرضية الفرعية التي تستدعي وجود تطبيق لإدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة سعيدة.

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية تفترض وجود أداء جيد للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وصيغت كالتالي:

الجدول (16): نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول وجود أداء جيد للعاملين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت (t)	درجة الحرية	قيمة الدلالة
أداء العاملين	93.83	0.455	10.086	29	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

تبين نتائج الاختبار في الجدول أعلاه وبملاحظة قيمة الدلالة والتي كانت أصغر من 0.05، أنه يمكننا قبول الفرضية التي تستدعي وجود أداء جيد للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تقوم هذه الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد اكتشاف واستقطاب المواهب على أداء العاملين.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تقدير نموذج الانحدار البسيط بين المتغيرين: اكتشاف واستقطاب المواهب (متغير مستقل) وأداء العاملين (متغير تابع)، وكانت نتائج التقدير موضحة في الجدول التالي:

الجدول (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (اكتشاف واستقطاب المواهب)	0.581	3.778	0.001	0.581	0.338	14.246	0.001
الثابت	2.701	8.734	0.000				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

تظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية وحسب الجدول أعلاه بقبول الفرضية، بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتشاف المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة لان القيمة المعنوية للنموذج ككل (0.001) أصغر من 0.05، وحسب الجدول أعلاه فإن 33.8% من التغير الحاصل في أداء العاملين يمكن إرجاعه إلى عامل اكتشاف واستقطاب المواهب وذلك حسب ما تظهره قيمة معامل التحديد للنموذج، كما أنه كلما تم اعتماد طريقة اكتشاف واستقطاب المواهب في المؤسسة بوحدة واحدة زاد مستوى أداء العاملين بمقدار 0.581 وحدة، ويكتب النموذج على الشكل التالي:

$$PDE=2.701+0.581DDT+e$$

بحيث:

أداء العاملين : PDE

اكتشاف المواهب: DDT

خطأ التنبؤ: e

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطوير المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بأسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (تطوير المواهب) والمتغير التابع (أداء العاملين)، فكانت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (تطوير المواهب)	0.473	2.844	0.008	0.473	0.224	8.088	0.008
الثابت	2.666	6.360	0.000				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

بملاحظة قيمة الدلالة للنموذج ككل والمتغير المستقل (0.008) فإنه يمكننا قبول هذه الفرضية بوجود أثر لبعد تطوير المواهب على أداء العاملين، كما أنّ 22.4% من التغير في أداء العاملين يرجع لعامل تطوير المواهب لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، ويشير معامل الانحدار إلى أنّه كلما زاد تطوير المواهب للعاملين بوحدة واحدة زاد مستوى أدائهم ب 0.473 وحدة، ويكتب النموذج على الشكل التالي:

$$PDE=2.666+0.473DT+e$$

بحيث أن:

أداء العاملين : PDE

DT : تطوير المواهب

e : خطأ التنبأ

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

إن هذه الفرضية جاءت لتختبر ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحفيز المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بأسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (تحفيز المواهب) والمتغير التابع (أداء العاملين) فكانت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (تحفيز المواهب)	0.500	3.055	0.005	0.500	0.250	9.335	0.005
الثابت	3.122	12.687	0.000				

SPSS V.29 المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

بملاحظة قيمة الدلالة للنموذج ككل والمتغير المستقل (0.005) فإنّه يمكننا قبول هذه الفرضية بوجود اثر لبعد تحفيز المواهب على اداء العاملين، كما أن 25 % من التغير في أداء العاملين يرجع لعامل تحفيز المواهب لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، ويشير معامل الانحدار إلى أنّه كلما زاد تحفيز المواهب لدى الموظفين بوحدة واحدة زاد مستوى أدائهم بمقدار 0.476 وحدة، ويكتب على الشكل التالي:

$$PDE=3.122+0.476MT+e$$

بحيث:

أداء العاملين: PDE

تحفيز المواهب: MT

e: خطأ التنبؤ

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

تقوم هذه الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتفاظ بالمواهب على أداء العاملين. تم اختبار هذه الفرضية من خلال تقدير نموذج الانحدار البسيط بين المتغيرين: الاحتفاظ بالمواهب (متغير مستقل) وأداء العاملين (متغير تابع)، وكانت نتائج التقدير موضحة في الجدول التالي:

الجدول (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب)	0.595	3.915	0.001	0.595	0.354	15.331	0.001
الثابت	2.853	10.932	0.000				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

حسب النتائج أعلاه فإنه يوجد أثر للاحتفاظ بالمواهب على أداء العاملين، كما يشير معامل التحديد أن 35.4 % من التغير في أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة يرجع إلى عملية الاحتفاظ بالمواهب، وأن أي زيادة في هذا الأخير بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة أداء العاملين ب 0.595 وحدة، ويكتب النموذج على الشكل التالي:

$$PDE=2.853+0.595RT+e$$

بحيث يشير كل من:

PDE: أداء العاملين

RT: الاحتفاظ بالمواهب

e: خطأ التنبؤ

الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة

اختبار الفرضية الرئيسية:

تتمثل فرضية دراستنا في تقدير أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة، والتي سيتم اختبارها عن طريق أسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (أداء العاملين)، وذلك من خلال الجدول أدناه.

الجدول(21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (إدارة المواهب)	0.614	4.121	0.000	0.614	0.378	16.984	0.000
الثابت	2.555	8.016	0.000				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.29

بالنظر للجدول أعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسية لبحثنا بوجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة وذلك لأن مستوى المعنوية للنموذج (0.000) والذي كان دالا عند 0.05، كما يشير معامل التحديد إلى أن التغيير الحاصل في أداء العاملين يمكن إرجاعه إلى إدارة المواهب بين العاملين بنسبة 37.8 % في حين أن زيادة إدارة المواهب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ب 0.614 وحدة، ويكتب النموذج على الشكل التالي:

$$PDE=2.555+0.614GT+e$$

بحيث أن:

PDE: أداء العاملين

Gt: إدارة المواهب

e: خطأ التنبؤ

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا اسقاط دراستنا النظرية على الدراسة التطبيقية وذلك من خلال دراسة أثر إدارة المواهب على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة وأبرز ما توصلنا إليه:

* التحليل الوصفي للعينة بين أن مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة سعيدة) توظف وبنسبة كبيرة الشباب سعيا بذلك للحد من البطالة وإعطاء فرصة للشباب لإبراز مواهبهم وطاقاتهم في هذا الميدان.

* تقوم المؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية العليا، بحيث كانت أغلبية عينة الدراسة من حاملي شهادة دراسات عليا بنسبة 37%.

* يوجد استقرار وظيفي نتيجة للخبرات التي تفوق 5 سنوات بنسبة 33% مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعزز روح الانتماء لدى الموظفين كما يساهم الاستقرار في تحسين صورة المؤسسة للأفراد والمنافسين من حيث الجودة.

* وجود تطبيق لإدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة (اثبات الفرضية الفرعية الأولى).

* وجود أداء جيد للعاملين في المؤسسة (اثبات الفرضية الفرعية الثانية).

* يساهم تطبيق اكتشاف واستقطاب المواهب بتحسين أداء العاملين بنسبة 33% (اثبات الفرضية الفرعية الثالثة)

* وجود اثر ذو دلالة معنوية لبعد تطوير المواهب على أداء العاملين بنسبة 22% بحيث يساهم تطوير المواهب في تحسين أداء العاملين (اثبات الفرضية الفرعية الرابعة).

* لتحفيز المواهب أثر في تحسين أداء العاملين بنسبة 25% (اثبات الفرضية الفرعية الخامسة)

* يساهم بعد الاحتفاظ بالمواهب في تحسين أداء العاملين بنسبة 35% والذي يعد أثر ايجابي ومعنوي محل الدراسة (اثبات الفرضية الفرعية السادسة)

* وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على أداء العاملين بحيث يساهم تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة ب38% في تحسين أداء العاملين.

خاتمة

خاتمة:

ختاماً يمكننا التأكيد على أن إدارة المواهب تمثل أحد العوامل الأساسية التي تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين داخل المنظمات من خلال الاهتمام باكتشاف واستقطاب وتطوير وتحفيز الكفاءات البشرية، تخلق المنظمة بيئة عمل محفزة تساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إنَّ الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين، بالإضافة إلى استخدام استراتيجيات تحفيزية فعّالة، يُعد من العوامل الحاسمة التي تساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، لقد أظهرت الدراسات والأدلة العملية أنَّ إدارة المواهب ليست مجرد عملية إدارية تقليدية، بل هي جزء أساسي من استراتيجية النمو المستدام في أي منظمة، كما أنَّ الجمع بين الأدوات التكنولوجية الحديثة، والثقافة التنظيمية الداعمة، واستراتيجيات التخطيط الوظيفي يُمكن المنظمة من الحفاظ على كوادر بشرية قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، ممَّا يعزز من قدرتها التنافسي، وفي الختام فإنَّ أثر إدارة المواهب على أداء العاملين يتجاوز مجرد تحسين الإنتاجية، ليشمل تطوير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، لذلك يجب على المنظمات أن تبذل قصارى جهدها في تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة المواهب تضمن استدامة نجاحها في المستقبل.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا اعتمدنا على إدارة المواهب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين فحاولنا الإجابة على الإشكالية التي كان مفادها: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة المواهب على أداء العاملين؟ وبعد أن تم القيام بتحليل أهم النتائج تم التوصل إلى بعض النقاط التي تثبت صحة الإشكالية والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة ومن بين هذه النتائج:

1/ بالنسبة لمتغير الجنس فقد كانت نسبة الذكور 57% أمَّا نسبة الإناث 43%.

2/ الفئة العمرية الغالبة في الدراسة هي فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة وهم الفئة النشيطة في المجتمع.

3/ بالنسبة للمستوى التعليمي تم التوصل إلى أنَّ المؤسسة محل الدراسة تلجأ لتشغيل خريجي الجامعات والدراسات العليا أكثرهم من غيرهم وذلك بهدف امتصاص البطالة.

4/ 37% من عينة الدراسة هم من العمال الذين يمتلكون خبرة مهنية من 11 إلى 20 سنة وهذا يدل على وجود كفاءات مهنية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة.

5/ شملت الدراسة أيضا 63% من الموظفين الذين يملكون أكثر من 5 دورات ممّا يدل على أن الأفراد العاملين في المؤسسة يملكون كفاءة عالية.

6/ يوجد مواهب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة وهذا راجع لاستقطاب المؤسسة للموهوبين.

7/ هناك أداء جيد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة.

8/ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاكتشاف واستقطاب المواهب على أداء العاملين بنسبة 33%.

9/ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطوير المواهب على أداء العاملين بنسبة 22%.

10/ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحفيز المواهب على أداء العاملين بنسبة 25%.

11/ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب على أداء العاملين بنسبة 35%.

ومن خلال هذا كله توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على أداء العاملين.

توصيات:

- التركيز على أداء العاملين وذلك من خلال الاهتمام بجذب واستقطاب المواهب وجعلها من أولويات التخطيط وواتخاذ القرارات.

- ضرورة الأخذ بآراء العاملين والقيام بدراساتها مما يشجعهم على الابداع.

- توفير حوافز مادية ومعنوية للموظفين الموهوبين

- على المنظمات خلق بيئة تشجع الموظفين على التفكير وتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة.

- تشجيع تبادل الافكار بين الموظفين يعزز من التعاون ويساهم في تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي قد تواجه المنظمة

- من الضروري تحديد وتطوير الموظفين القادرين على تولي المناصب القيادية مستقبلا، عبر برامج تدريبية متخصصة في القيادة.

-ينبغي على المنظمات انشاء برامج تدريبية مستمرة تلبي احتياجات الموظفين وتساهم في تطوير مهاراتهم وتحفيز مواهبهم.

آفاق الدراسة:

في الأخير سنقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون أبحاث مستقبلية جيدة تقدم إضافة للبحث العلمي:

-أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب على أداء الموظفين.

-أثر تجارب الموظف في تعزيز ولاء وأداء المواهب.

-التدريب والتطوير كأداة استراتيجية لتحسين أداء العاملين ذوي الموهبة.

-إدارة المواهب في المؤسسات الحكومية مقابل الخاصة (دراسة مقارنة في أثرها على الأداء).

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

1. أحمد صقر عاشور. (1986). السلوك الانساني في المنظمات (الإصدار 2). الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
2. ادريس ثابت عبد الرحمن، وجمال الدين محمد المرسى. (2003). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية (الإصدار 1). الإسكندرية: الدار الجامعية.

ثانياً: رسائل الجامعية

1. الدحلة فيصل. (2006). أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة. (أطروحة دكتوراه). 76. الأردن: جامعة عمان العربية..
2. بلعربي وفاء. (2020). أثر إدارة الوقت على أداء العاملين (مذكرة مقدمة السنتكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
3. بورويس مريم. (2020). أثر إدارة المواهب على التطوير التنظيمي , (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
4. خديجة دزايث، ومبروكة معطا الله . (2013). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
5. خولة حفيظ. (2019). أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

6. ريغة أحمد الصغير. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: - جامعة عبد الحميد مهري.
7. الزهرة الضب، ونجمة تينغمري. (2013). تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية. (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
8. زياد فيصل هلال العزام. (2015). إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين بين النظرية والتطبيق. (أطروحة دكتوراه)، كلية المال والأعمال، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية.
9. سناء عبد الكريم الخناق. (2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. تأليف المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (المحرر). جامعة ورقلة.
10. عبد الكريم بوبرطخ. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية (مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
11. محمد عدنان بن ساسي. (2023). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين (مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
12. مكي ياسمين، وكريمة بومادة. (2021). أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
13. نورة خنفي، وخديجة باعمر. (2022). دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أدرار: جامعة أحمد دراية.

14. نورة زغدودي، وسعيدة سيوان. (2018). الإتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قالمة: جامعة 8 ماي 1945.
15. وفاء بلعربي. (2020). أثر إدارة الوقت على أداء العاملين. علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.
16. ياسمين مكي، وكريمة بومادة . (2021). أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي، (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

ثالثاً: المجلات والمقالات

1. أحمد حسين عفانة، و مصطفى عثماني . (31 12, 2021). واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية. مجلة المنهل الاقتصادي، 04(03).
2. أرفيس د.مريم. (30 06, 2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية-. مجلة التغير الاجتماعي، 3(2)، الصفحات 477-498.
3. أمحمد زرنوح. (14 12, 2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسولوجيا، 1(3).
4. إيمان صبيان، و وسيلة ثابت . (31 12, 2017). "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية. مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، 05(03).
5. بلقرع فاطنة. (15 06, 2018). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 4(1).

6. بن عودة د. مختار يوب د. قصير. (بلا تاريخ). د. قصير بن عودة د. مختار يوب) نوفمبر (2018) نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000، مجلة التنمية البشرية العدد 11.
7. بوزيدي شهرزاد. (30 03, 2020). أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي. مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، 5(1).
8. بوقرة رابح، وأمال بن سالم. (2012). دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة و تطويرها. مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (العدد 08).
9. خان أحلام، ومريم حيمر. (30 04, 2019). مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة. مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 1(8).
10. شنافي نوال. (2020). دارة المواهب: أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة. مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية(5).
11. عاشور الهاني. (juin, 2016). أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه. مجلة العلوم الإنسانية(44).
12. عاطف عبد العزيز عبد العال تايب. (decembre, 2024). التأثير غير المباشر لممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين من خلال الارتباط بالعمل بالتطبيق على الشركات العاملة في صناعة السكر في مصر. المجلة العلمية لكلية التجارة اسيوط، 44(03).
13. عبد الله عبد الله أحمد الطبال. (30 06, 2017). ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية ". مجلة الإستراتيجية والتنمية، 07(13).
14. عبدا لله خبابه، و سعاد بعجي . (15 01, 2008). تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفطال المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 01(01).

15. مختار يوب، وقصير بن عودة .(28 03, 2019). نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو9000. مجلة التنمية البشرية، 06(03).
16. نورة عبد الرحمن على عبد الرحمن، عبد الله أحمد الطبال عبد الله، وعبد المنعم شمعة رانية . (مارس، 2022). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب " دراسة نظرية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 2(1).
17. وهيبه مقدود. (31 12, 2015). إدارة المواهب..الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين. مجلة البحوث و الدراسات العليا، 09(02).

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

الاخ الفاضل...، الاخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها لاستكمال الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان "أثر إدارة المواهب على أداء العاملين"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة " ونظرا لأهمية رأيكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الاستاذة :

د , بختاوي

من اعداد الطالبتين :

❖ علالي ريهام نورية
❖ ليتيم نريمان

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1_الجنس:

انثى :

ذكر:

2_الفئة العمرية:

• من 20 الى 30 سنة

• من 31 الى 40 سنة

• من 41 الى 50 سنة

• من 51 فما فوق

3_المستوى التعليمي :

• ثانوي او اقل

• ليسانس

• دراسات عليا

4_عدد سنوات الخبرة :

• اقل من 5 سنوات

• من 5 الى 10 سنوات

• من 11 الى 20 سنة

• اكثر من 20سنة

5_عدد الدورات التكوينية :

دورة واحدة

ثلاث دورات

• صفر دورة

• دورتان

المحور الثاني : إدارة المواهب

✓ **إدارة المواهب:** هي الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة لتوظيف الموظفين وتعيينهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم بفعالية .

الرقم	البيان	وافق	وافق بشدة	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
❖ البعد الاول: اكتشاف واستقطاب المواهب						
01	تستخدم المؤسسة كافة الوسائل المتاحة لها للإعلان عن الحاجة للموهوبين لجذب اكبر عدد منهم					
02	تسعى المؤسسة و باستمرار بالبحث عن الافراد الموهوبين و المؤهلين و تعمل على استقطابهم و ترغيبهم في العمل					
03	تعتمد المؤسسة على استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب					
04	تهتم المؤسسة بجذب الكفاءات من خلال تقديم مزايا تنافسية					
❖ البعد الثاني: تطوير المواهب						
05	توفر المؤسسة برامج تدريب مستمرة لتنمية وتطوير المهارات.					
06	تبرم المؤسسة عقود مع الاكاديميات والمعاهد لتدريب الموظفين الموهوبين					
07	تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة.					
08	يتم تقديم فرص تعليمية ودورات تكوينية متخصصة للعاملين					
❖ البعد الثالث: تحفيز المواهب						
09	توفر المؤسسة حوافز مالية ومعنوية للموظفين المتميزين					
10	تشجع المؤسسة بيئة عمل إيجابية وداعمة.					
11	تهتم ادارة المؤسسة بتحفيز الموهوبين في المساهمة في صناعة القرارات					
12	تسعى ادارة الشركة الى تدليل العقبات امام					

					الموهوبين لتحفيزهم نحو الابداع	
❖ البعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب						
					تعتمد المؤسسة على عملية الترقية للموظفين الموهوبين لملء الشواغر الداخلية	13
					هناك سياسات واضحة لاحتفاظ المؤسسة بالكفاءات و المواهب	14
					تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات العالية	15
					توفر المؤسسة حوافز مالية ومعنوية للموظفين المتميزين للاحتفاظ بهم و كسب ولأنهم	16

المحور الثالث : اداء العاملين

✓ اداء العاملين: هو جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبراء العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد .

الرقم	البيان	وافق	وافق بشدة	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
01	التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بالعمل					
02	لا اغيب عن عملي الا للضرورة القصوى					
03	التزم باحترام توقيت العمل					
04	اقوم بتأدية المهام والاعمال المكلف بها بكفاءة وفعالية عالية					
05	اقوم بعملي على اكمل وجه دون اجبار او رقابة					
07	لدي ادراك بما هو مطلوب مني انجازه والنتائج الجذرية عنه					
08	اعتمد على نفسي في انجاز العمل المطلوب مني					

					09	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في عملي بكل دقة وموضوعية
					10	لدي القدرة على التأثير في تصرفات وسلوك الآخرين في العمل
					11	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات اكبر وانجاز مهام اضافية في العمل
					12	لدي القدرة على الابداع وتطوير العمل
					13	تقر ادارة المؤسسة بجهودي في اداء عملي وتعترف بانني جزء مهم فيها
					14	ترى ان المؤسسة تعتمد على معايير عادلة في تقييم اداء العاملين
					15	احصل على مكافآت من رئيسي المباشر مقابل ادائي المتميز
					16	انا راض عن تقييم ادائي من طرف رئيسي
					17	يحقق نظام تقييم الاداء المطبق في المؤسسة درجة عالية من الرضا بالنسبة لك