



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



الموضوع

دور صورة المؤسسة في جذب المواهب دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في
علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

➤ حجازي إسماعيل.

إعداد الطالب:

➤ جغوري حسام.

الموسم الجامعي: 2018/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة الآية {32}

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

{ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَ إِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ
أَجْنِحَتَهَا رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ }

- رواه أبو داود و الترمذي -

شكر و عرفان

إليك يا مسبب الأسباب و يا منزل السحاب و خالقنا من تراب، إليك أنت وحدك يا أرحم الراحمين، إليك شكرنا و عرفانا الكبيرين على توفيقك لنا لإتمام هذا العمل.

إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، ، إلى من أوصانا بطلب العلم، إلى حبيبنا و رسولنا الكريم، الصادق الأمين " محمد " و على آله الطيبين و أصحابه الطاهرين صلاة و سلاما دائمين إلى يوم الدين.

أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى أستاذي المشرف "حجازي إسماعيل" الذي أشرف على مذكرتي و كان بمثابة الأستاذ و الصديق في نفس الوقت، و أشكره على رحابة صدره و روحه الطيبة و ملاحظاته الهامة و البناءة و أرجو أن يوفقه الله إلى ما يريده و أن يجمعي به في أعمال أخرى إن شاء الله.

أتقدم بشكري الجزيل لأستاذتي القديرة "خان أحلام" على تشجيعها و مساندتها رغم كل انشغالاتها.

دون أنسى أساتذتي الكرام أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

و إلى جميع من أعانني بجهده و وقته في إنجاز و إتمام هذا البحث.

جغروري حسام

إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن، و بكت من أجلي في صمت، إلى رمز الوفاء و فيض السخاء و جود العطاء، إلى من غمرتني بعطفها وحنانها، وأوقدت سنين عمرها شموعا لتتير لي دروب المستقبل، إلى من كرمت بالجنة تحت قدميها... أغلى جوهرة أملكها في الوجود، تلك هي أُمِّي الغالية "غالية" أطال الله في عمرها.

إلى من علمني و ساهم في تربيّتي، كرس حياته من أجلي و من أجل إخوتي، سعى جاهدا من أجل أن أكون في أعلى و أفضل المراتب، إلى الذي لم يدخر جهدا و لا مالا و انتظر هذا اليوم، ذاك هو أبي الحبيب "محمد" أطال الله في عمره.

إلى الكنز الذي لا يفنى سندي و ركيزتي و أعز الناس إلى قلبي إخوتي الأعزاء:

"علي" "ليندة" "امال".

تحية خاصة و خالصة إلى من حمل لقب جغوري .

إلى زملائي و أصدقائي "حامدي محمود، حفيظ خولة، حمي اميرة ، منذر ميموني

إلى زملاء الدراسة خاصة دفعة ماستر 2019 GRH

إلى كل من حوتهم ذاكرتي و نساهم قلبي.

حسام

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات وإدراكات العمال الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-حول صورة المؤسسة و دورها في جذب المواهب لديهم.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح المتواجدين في مختلف أقسام و مصالح المؤسسة، و البالغ عددهم (50)، و استخدم الطالب أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعا تم استعادة (35) إستبانة ، حيث تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات.

و توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية لصورة المؤسسة في جذب المواهب لمؤسسة سونلغاز - بسكرة - و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث فسر متغير صورة المؤسسة (27,30 %) من التغيرات الحاصلة في جذب المواهب.

وبناء على النتائج السابقة، نقترح أن تعمل المؤسسة على توفير الخدمات للمواهب ، والتي تحسن مستوى الصورة الذهنية، وكذلك سد الفجوة بين المواهب البشرية والمؤسسة فيما يخص الزيارات المتبادلة بينهما، الاهتمام بالمواهب، وتعريفهم بالمؤسسة كونهم الجمهور الداخلي المستقبلي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: صورة المؤسسة، البعد المعرفي، البعد السلوكي، البعد الوجداني، الموهبة، إدارة الموهبة، جذب المواهب، توظيف المواهب.

Abstract

The aim of this study deals to know the views of employees in directorate of Electricity and Gas-Biskra, about the image of organization and its role in attracting talents.

The study community of all administrative workers, the two reports in different sections, the number of students (51), and the student use of the comprehensive inventory method for the study society. The questionnaire was distributed to all of us. A questionnaire was retrieved (35) Data.

The most important results of this study indicate that there is role of statistical significance of image of organization on attracting talents at the level 0,05. Where he interpreted the variable image of the institution (27.30%) Of the changes in attracting talent.

The study concluded to the suggestions as following: Provision of services to talents which improvement mental image, and bridging the gap between the resource humans and organization, which relate to visits between them, pay attentions to talents and define their organization because they are the future internal audience.

Keywords: image of organization, cognitive dimension, behavioral dimension, emotional dimension, talents management, attracting talents, talent , employment of talents.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	بسملة
ب	آية قرآنية
ت	شكر و عرفان
ث	إهداء
ج	الملخص
خ	فهرس المحتويات
I-V	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
2	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية صورة المؤسسة
3	المطلب الأول: مفهوم صورة المؤسسة وأهميتها
5	المطلب الثاني: خصائص وسمات صورة المؤسسة
7	المطلب الثالث: أنواع صورة المؤسسة
8	المطلب الرابع : أبعاد ومكونات صورة المؤسسة
10	المطلب الخامس: العناصر المؤثرة في بناء صورة المؤسسة
	المبحث الثاني: جذب المواهب
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب وأهميتها
15	المطلب الثاني: مبادئ وأساليب إدارة المواهب
17	المبحث الثالث: الأبعاد الأساسية لإدارة المواهب البشرية
19	المطلب الرابع: دورة حياة إدارة المواهب وعوامل نجاحها
22	المطلب الخامس: إجراءات توظيف المواهب البشرية
	المبحث الثالث: صورة المؤسسة و دورها في جذب المواهب.
25	المطلب الأول: دور الصورة المعرفية في جذب المواهب
25	المطلب الثاني: دور الصورة السلوكية في جذب المواهب
26	المطلب الثالث: دور الصورة الوجدانية في جذب المواهب
27	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -
29	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-
30	المطلب الأول: تعريف لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-
31	المطلب الثالث: أقسام مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
32	المطلب الأول: منهج البحث
33	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

35	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
36	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث
43	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي
	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
45	المطلب الأول: تحليل فقرات محور صورة المؤسسة
48	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور جذب المواهب
51	المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين
52	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
54	المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
57	خلاصة الفصل
59	الخاتمة
64	قائمة المراجع
68	قائمة الجداول
70	قائمة الأشكال
72	قائمة المحكمين
74	قائمة الملاحق

ترجع البدايات الأولى لصورة المؤسسة كظاهرة نفسية وإجتماعية إلى مرحلة مبكرة من مراحل الإتصال الإنساني، حيث سعى الإنسان إلى التغلب على محدودية القدرات والإمكانات التي يمتلكها في مواجهة التعقيدات الشديدة لبيئة الإتصال، كذلك عن طريق تصورات عامة عن أجزاء تلك البيئة التي تمكنه من وضع تصور تقريبي لواقع البيئة الأصلي يعتمد عليه في إطلاق الأحكام على الآخرين وتحديد موقفه منهم.

ويؤكد علماء النفس والإتصال الذين درسوا هذا المصطلح أن الصورة تتكون لدى الفرد، إما من خلال الخبرة المباشرة نتيجة لاحتكاكه المباشر بغيره من الأفراد والمؤسسات والأنظمة، أو من خلال الخبرة الغير مباشرة من خلال ما تنقله وسائل الإعلام.

ولتحقيق صورة أفضل يجب على المؤسسة أن تسعى إلى إستقطاب أفراد ذو مهارات وقدرات وكفاءات عالية أو بالأحرى الموهوبين ، وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم، وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاما يطبق في أغلب إدارات المؤسسات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير، وهو ما أدى إلى ضرورة إرساء قواعد وأسس علمية في إدارة المواهب، وذلك للتركيز على المواهب وفق أسس ومبادئ ومعايير جودة عالية، وتطوير مفهوم ثقافة الإهتمام والتركيز على المواهب كمصدر للتنافس وتحقيق الإنجازات ومواجهة التحديات والدخول في أسواق جديدة و التحرك إلى الأمام على المدى الطويل، وبالتالي تحقيق الأهداف و النجاحات وتعزيز ميزة المؤسسة التنافسية، ووصولها للريادة.

وبذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على دور صورة المؤسسة في جذب المواهب، وذلك بتسليط الضوء على واقع تطبيق متغير الدراسة في المؤسسة المبحوثة كعينة من بين المؤسسات الأخرى.

○ إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات تحديات متعددة في ضوء متغيرات العصر الذي يوصف بأنه عصر التغيير والتكنولوجيا والانفتاح والمنافسة. واستجابة لتلك المتغيرات فإن إدارة الموارد البشرية بمفهومها ووظائفها التقليدية قادرة على مواجهة تحديات ومتطلبات العصر نسبيا، مما استلزم الانتقال نحو إدارة المواهب التي تتمتع بخصائص وما تقوم به من وظائف، بما في ذلك تدعيم صورة المؤسسة. وبنا على ما سبق تبرز إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما دور صورة المؤسسة في جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة - ؟
وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما دور البعد المعرفي في جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة - ؟
- ✓ ما دور البعد السلوكي في جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة - ؟
- ✓ ما دور البعد الوجداني في جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة - ؟

○ أهمية الدراسة:

- يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:
- ✓ تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية جديدة ومهمة في قطاع إدارة الموارد البشرية.
 - ✓ يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، نظرا لتناوله مفهوم صورة المؤسسة و مفهوم جذب المواهب وإجراءات توظيف المواهب.
 - ✓ تقديم صورة حول إدارة المواهب لأهميتها القصوى في إدارة الموارد البشرية.
 - ✓ يعتبر هذا البحث إثراء معرفي لإدارة المواهب.

✓ تساعدنا هذه الدراسة أيضا في إبراز دور صورة المؤسسة في جذب المواهب.

○ أهداف الدراسة:

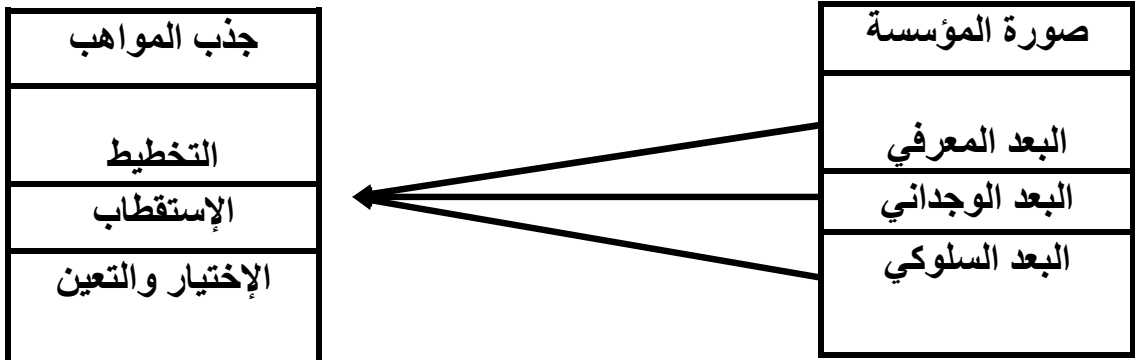
تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على مستوى صورة المؤسسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -.
- ✓ التعرف على مستوى جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -.
- ✓ التعرف على دور كل بعد من أبعاد صورة المؤسسة في جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-

○ نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

○ الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لصورة المؤسسة في جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -.

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي:

✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية لصورة المعرفة في مستوى جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -.

✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية للصورة السلوكية في مستوى جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -.

✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية للصورة الوجدانية في مستوى جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -.

○ التعريفات الإجرائية:

✓ **الموهبة:** هي القدرات الإستثنائية والمهارات النادرة التي تميز صاحبها عن غيره من حيث الأداء وطريقة التفكير بحيث يملك القدرة على خلق القيمة من الموارد المتاحة لديه و هذه القدرة تؤهله لشغل مناصب عالية.

✓ **صورة المؤسسة:** عبارة عن مجموعة من الإنطباعات والمعارف المكونة لدى الجمهور الخارجي عن المؤسسة.

- ✓ إدارة المواهب: عملية تخطيط وتحديد وجذب وتطوير للإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة والإستثمار فيها ونشرها للآخرين للإستفادة المشتركة منها.
- ✓ جذب المواهب: إحدى العمليات المهمة للمؤسسة التي تتولى البحث عن الأفراد المميزين بمواهبهم وجذبهم وإختيار الأفضل منهم بحيث يتناسبون مع أهداف المؤسسة ويحققون إنجازات تساهم في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية.

○ حدود الدراسة

لهذا البحث حدود عديدة منها:

- ✓ الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -.

- ✓ الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية

2019/2018.

- ✓ الحدود الموضوعية: إقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين صورة المؤسسة وجذب المواهب.

- ✓ الحدود البشرية: إقتصر البحث على موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -.

○ هيكل الدراسة

لغرض الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الواردة في الإشكالية قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين متكاملين فيما بينهما ومقدمة وخاتمة كما يلي:

- ✓ الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لكل من صورة المؤسسة وجذب المواهب، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث عرضنا في المبحث الأول ماهية صورة المؤسسة، بينما تطرقنا في المبحث الثاني إلى الإطار النظري للمواهب بما فيها من مفهوم، أهمية، المبادئ التي تقوم عليها، أساليب، الأبعاد الأساسية، دورة حياة إدارة المواهب، إجراءات التوظيف، لنختم الفصل بمبحث ثالث حيث تناولنا فيه صورة المؤسسة ودورها في جذب المواهب

- ✓ الفصل الثاني: خصصنا هذا الفصل لدراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -.

الدراسات السابقة:

الدراسة المتعلقة بصورة المؤسسة:

دراسة لقصير رزيقة 2007 بعنوان: "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى وعي المسؤولين بدور العلاقات العامة في تحسين

صورة المؤسسة الاقتصادية. أي العلاقة بين العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة وإظهار

مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية والكشف عن واقع دور

العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية. بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة

والاستمارة وزعت على عينة مكونة من 60 فرد.

وتوصلت النتائج الإحصائية ان نشاط العلاقات العامة يساهم في تشكيل صورة حسنة عن مؤسسة

ومن توصيات الدراسة العمل على توفير المناخ المناسب للعاملين في إدارة العلاقات العامة

وضرورة صرف حوافز وإمكانات تشجيعية وخاصة الممتازين منهم ورعاية اتصالات العاملين في إدارة العلاقات العامة برجال الإعلام والفكر وقادة الرأي في المجتمع.
الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب.

دراسة زكية مقري ونعيمة يحيياوي 2014 بعنوان: "أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة (باتنة)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرين إدارة المواهب وأداء المؤسسة ثم نفس العلاقة بإدخال متغير وسيط وهو الالتزام التنظيمي بالاعتماد على إستبانة وزعت على عينة مكونة من 90 موظف وكذلك الاستعانة ببعض الوثائق الرسمية وتوصلت النتائج الإحصائية إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في مستويات الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة وكذلك تأثير إدارة المواهب معنويا وبشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي وكذلك تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير إدارة المواهب وأداء المؤسسة. وأوصى الباحث بضرورة وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها وتحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات أكثر، وكل ذلك بهدف زيادة كمية الإنتاج، والعمل على إضافة منتجات جديدة لمواجهة المنافسة.

الدراسات المتعلقة بتوظيف المواهب.

دراسة بن سالم أمال 2011 بعنوان: "سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة"

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف وتحليل بعض أدوات التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية المواهب البشرية وتسيير الكفاءات، لإبراز الدور المتنامي للمواهب البشرية، كأحد أهم عوامل التفوق والنجاح في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة والقدرات العقلية والمهارات الكامنة لدى الكفاءات والمواهب البشرية النادرة. ثم طرح أفكار جديدة تثمن الاتجاه الحديث في تسيير الكفاءات بالاعتماد على الملاحظة العلمية والمقابلة الشخصية والوثائق والسجلات. وتوصلت النتائج أن سياسة المصحة في عملية جذب وتوظيف المواهب جيدة، لكن ينقصها إقامة علاقات مع الجامعات ومراكز التوظيف والمشاركة في المعارض المهنية. كما لوحظ أن المصحة لها ميزة جيدة من حيث علاقات العمل والتواصل والاتصال، وكذا بالنسبة لتحقيق الأمان الوظيفي لكل الموظفين. ومن إقتراحات الباحثة وضع نظام إكتشاف الموهوبين وإمكانية احتكاكهم بالمنظمة، مع ضرورة أن تركز على بناء صورة ومكانة جيدة عنها حتى تتمكن من جذبهم إليها ولجوء المنظمات إلى مراكز التدريب والتطوير.

○ التعليق على الدراسات السابقة:

بعدما عرضنا لمجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث توصلنا إلى:

- ✓ هناك إتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع صورة المؤسسة.
- ✓ هناك إتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع جذب المواهب.
- ✓ وجود إختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان.
- ✓ هناك إختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في اختيار الأبعاد.

أما في مجال الإستفادة من الدراسات السابقة تكمن في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

تمهيد

تعتبر صورة المؤسسة عن مجموع الإنطباعات والتصورات الذهنية التي يكونها الفرد عن المؤسسة، هذه الإنطباعات قد تكون جيدة فتكون للفرد صورة إيجابية عن المؤسسة. وقد تكون سيئة وبالتالي تسعى المؤسسة لإيصال أحسن صورة لها لجماهيرها سواء أكان داخليا أو خارجيا، وذلك من خلال بناء إستراتيجيات خاصة تركز أساسا على الإتصال الداخلي والخارجي إنطلاقا من مكونات الصورة وشكلها الخارجي وكيفية تعاملها مع زبائنها من أجل إيصال أحسن صورة. ولكي تبني المؤسسة هذه الصورة المرادة يجب توفير المواهب البشرية المناسبة، حيث أكدت الدراسات أن الموهبة وإدارة الموهبة هي التحدي الأهم للمنظمات الجديدة وأصبحت من المواضيع المهمة التي تم تداولها بشكل واسع ومنتشر على نطاق كبير. عليه أصبحت إدارة الموهبة ذات بعد إستراتيجي راسخ من أجل خلق النجاح المستدام عبر الإلتحام مع إستراتيجية الأعمال، فالمنظمات لا يمكن أن تطبق جانبا واحدا من جوانب إدارة الموهبة إذ يجب أن تتسع لتكون أكثر تكاملا بمنظور أشمل من أجل خلق إلتزام برأس المال البشري وإندماج العاملين.

وسيتم التطرق في هذا الفصل:

المبحث الأول: الإطار النظري لصورة المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمواهب.

المبحث الثالث: صورة المؤسسة ودورها في جذب المواهب.

المبحث الاول: الإطار النظري لصورة المؤسسة

إن صورة المؤسسة هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحضى باحترامه فأهمية الجهود التي تبذل من أجل تكوين صورة حسنة في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسة لذا تساعدنا دراسة صورة المؤسسة في فهم الواقع، وهي التي تحمل المعلومات عن الواقع الى العقل الإنساني، وعند معرفتنا لصورة المؤسسة كما يراها

الجمهور الخارجي للمؤسسات حول قضية أو مسألة ما، فإننا نستطيع تعزيز ودعم هذه الصورة أو تعديلها أو تغييرها.

المطلب الاول: مفهوم وأهمية صورة المؤسسة

أولاً: مفهوم صورة المؤسسة.

تُعرف صورة المؤسسة بأنها إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي إنطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المؤسسة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع، وإستثماراتها في النواحي الإجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين، صورة المؤسسة الكلية للمنظمة.¹

إذا فصورة المؤسسة هي فكرة ذهنية عقلية للمؤسسة تنطبع في ذهن الفرد من مجموعة انطباعات تنتج من تفاعل تجارب وخبرات سبقتها مدركات مرئية أو غير مرئية وارتبطت بعواطف ذلك الفرد لمنتجات (خدمة أو سلعة) أو تعاملات أو تقنية أداء إداري أو غير ذلك لتلك المنظمة.

ونحن في دراستنا نركز على صورة المؤسسة التي يعرفها كلود روبيستون وولتربيرلو بأنها تعني ببساطة الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الأفراد عن المؤسسات المختلفة وقد تتكون على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال غير الموثوقة، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا من وجهة نظر من يحملونها في رؤوسهم.²

نلاحظ من خلال التعريف أنه قد تتطابق أو لا تتطابق الصورة التي تتكون لدى الجماهير مع الصورة الفعلية للمؤسسة، ويتوقف هذا على مدى صدق المعلومات التي تعتمد عليها. كما يرى بعض الباحثين أن صورة المؤسسة هي واحدة من الموارد الإستراتيجية التي تؤدي إلى ميزة تنافسية وبيئة عمل مشجعة للتطور والبقاء ولهذا أصبح بنا صورة جيدة للمؤسسة هدفا يسعى الجميع لتحقيقه، لما له من تأثير على نجاحها من خلال التأثير في سلوك المستهلكين.³

وتعرف أيضا "صورة المؤسسة على أنها مجموعة الانطباعات الوجدانية والمنطقية المرتبطة سواء بشخص أو مجموعة من الأشخاص عن المؤسسة ما".⁴

ويرى آخرون ان صورة المؤسسة هي: " مجموعة إشارات مختلفة ترسل من طرف المؤسسة الى جمهورها، يعني ان هناك مجموعة من الإشارات تمثل المؤسسة وتساعد على خلق صورة لها لدى الجمهور، وتعتبر في نفس الوقت العنصر الأكثر فاعلية، وقابل للبقاء أكثر.⁵ وتعرف الصورة بأنها " مجموعة التمثيليات و الإدراكات التي يوحى بها منتج أو علاقة أو مؤسسة إلى جماهيرها. "

1- فرح يس فرح عبد الخير، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية بالوزارات الحكومية: وزارة التخطيط العمراني

والمراق العامة بولاية القضايف أنموذجا، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، السودان، العدد الاول، 2017، ص7.

2 السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، إترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 77-88.

3 بيداء ستار لفتة، تأثير أبعاد بناء الصورة الذهنية للشركة في جذب إنتباه المستهلك العراقي للمنتجات المحلية دراسة ميدانية،

مجلة دراسة محاسبية ومالية، المجلد 11، العدد 35، الفصل الثاني، 2016، ص54.

4 RATIER Michel, l'image en marketing, cahier de recherche N°-152 IAT Toulouse,

www. UNIV TLSEL 13/04/11/2002 p01.

5 MOREL Philippe, La communication dentreprise, vuibert edition ,Paris,Fevrier 2000, p15

من خلال التعارف السابقة يمكن ان نقول ان صورة المؤسسة من الأهداف الأساسية التي تعمل المؤسسة من خلال سياسة إتصالية على تحقيقها وتحدد هذه الدراسة بدرجه وضوحها وبالخصائص الإيجابية و السلبية التي تكونها.

ويعرفها آخر بأنها مجموعة التمثيلات الموضوعية ووقائع مادية وإنجازات ونتائج ذاتية لرموز وصفات مسبقة يحملها شخص أو أشخاص عن منتج أو مؤسسة ما¹.

إذن نستطيع من خلال ما سبق ذكره من تعاريف للصورة الذهنية وما إستنتجناه من أفكار يمكن ان يتضح لنا ان الصورة الذهنية هي تلك الفكرة العقلية، التي تنشأ لدى الأفراد عن مؤسسة او منظمة معينة نتيجة لخلفية من الخبرات والآراء حول هذه المنظمة سواء كانت إيجابية او سلبية.

ثانياً: أهمية صورة المؤسسة:

تكتسب الصورة تجاه المؤسسة أهمية خاصة من خلال تأديتها لوظائفها النفسية و الإجتماعية بدور رئيسي في تكوين الرأي العام وتوجيهه، بإعتبارها مصدر آراء الناس وإتجاهاتهم وسلوكياتهم ويشكل التمويل والتسويق أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسة في أداء رسالتها، ومدى قدرتها على البقاء والنمو، فعلى سبيل المثال المؤسسة المدنية ستظل عاجزة في تحقيق رسالتها وأهدافها لخدمة المجتمع عندما لا تجد الدعم والتمويل اللازم لأنشطتها، وإذا لم تتمكن من جذب أفراد المجتمع وتسويق منتجاتها أو خدماتها أو أنشطتها وبرامجها.

وإنطلاقاً من العلاقة بين صورة المؤسسة وتكوين الرأي العام للمجتمع، من أجل التمهيد لوضع إستراتيجيات الكفيلة بإيجاد الصورة الإيجابية للمؤسسة عن هذه الجهات تكفل وجود رأي عام مناصر لقضاياها ومواقفها ودعمها بشتى أنواع الدعم في الظروف المختلفة فكلما كانت تلك الصورة إيجابية كلما تحقق للمؤسسة من فوائد كثيرة والتي منها:²

- مساعدة المؤسسة في إجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
- تدعيم علاقة المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
- إقناع السلطات والجماهير بأهمية الدور الإجماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع.
- تنمي إستعداد الجماهير قبل إصدار الحكم على المؤسسة في أوقات الأزمات حتى يتسنى للقائمين عليها بالشرح أبعاد المؤسسة المختلفة.
- المساعدة في إقناع الهيئات المالية بإستثمار أموالها في المؤسسة.³
- تساعد صورة المؤسسة على إجتذاب المهارات البشرية اللازمة للعمل فيها، وسعادة العاطلين فعلاً بالإنتماء إليها، كما أنها تساهم في إنخفاض المشاكل العمالية وإرتفاع الروح المعنوية للجمهور الداخلي، الأمر الذي يلقي بضلاله على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتلعب صورة المؤسسة للمنشأة دوراً هاماً في جذب رؤوس الأموال وزيادة إعداد المساهمين وكذلك تساهم هذه الصورة في إجتذاب الموردين والمتعهدين والموزعين بالإضافة إلى سهولة التعامل مع الهيئات التنفيذية والتشريعية في الدولة.

¹ لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة، رسالة الماجستير، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة- 2007، ص128.

² منال هلال الفراهرة، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار المسيرة، الأردن، 2015، ص296.

³ علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص80.

- تهيئ صورة المؤسسة الثقة في أي إنتاج يحمل إسمها، وتساعد على تقبل الجمهور لأي إنتاج جديد قبل أن يظهر. مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة المبيعات أو تنشيط الخدمات، كما إنه لا يمكن إغفال أثر صورة المؤسسة في إستعداد الجماهير للتزيت قبل إصدار الحكم عليها في أي أزمة حتى يتسنى للقائمين عليها شرح الأبعاد المختلفة للموقف، تبيان مغزى القرارات التي إتخذت أو السياسات أو الأحداث التي وقعت والآثار المترتبة على ذلك في جو في الهدوء والإستعداد للفهم والإقناع.

المطلب الثاني: خصائص وسمات صورة المؤسسة.

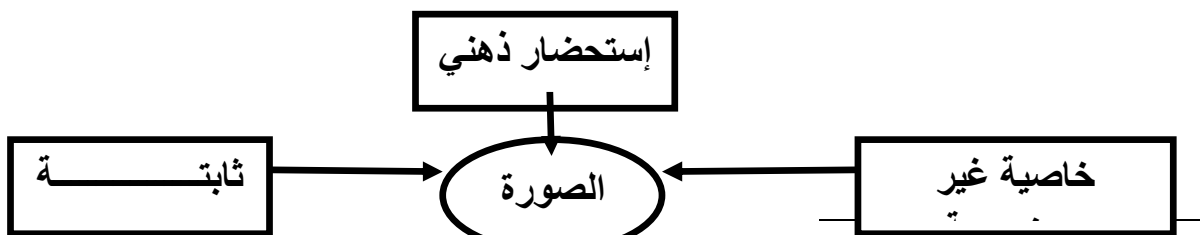
تتمثل خصائص صورة المؤسسة في مايلي: ¹

- إستحضار ذهني: وتعني تدخل ذاكرة الإنسان في إستدعاء صورة شيء (منتج، علامة، مؤسسة) كانت قد أدركته في وقت سابق.
- الصورة شخصية وغير موضوعية: إن عملية الإدراك والإستحضار هي عملية شخصية فكل شخص يدرك الشيء بشكل مختلف عن الأشخاص الآخرين وكل شخص يستحضرها بشكل يختلف عن الآخرين، والصورة ما هي إلا إدراك وتخزين ثم إستحضار عند حدوث أي تنبيه.
- الصورة إنتقائية وبسيطة: تستجيب هذه الخاصية إلى الهدف الأول وهو البحث عن المعلومات المناسبة لإحتياجات المستهلك، فمقابل الزخم الهائل من المعلومات التي يصادفها المستهلك فإنه سينتقي المعلومات التي يراها مناسبة ويترك البقية. كما انه يمكن الإشارة إلى أن عملية الإستحضار هذه محددة الوقت، فالمعلومات التي تتعدى حدود الإدراك لا تبقى إلا مدة قصيرة، سرعان ما تتلاشى.
- الصورة نسبيا ثابتة: فالصورة هي تعبير عن معارف وميول للمستهلكين في وقت معين، والميول كما هو معروف تكون نسبيا ثابتة لا تتغير إلا إذا تعرضت إلى أحداث هامة مثلا نتيجة دخول منتج جديد ناجح جدا، أو تعرض العلامة إلى مشاكل لم تعالج في حينها ودامت طويلا.

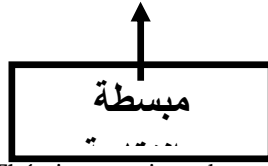
إن عامل الثبات يكون في صالح المؤسسة عندما تكون الصورة جيدة في ذهن المستهلكين فهي الأساس التي تبني عليه علاقة الألفة والوفاء للعلامة، كما أنها تعتبر كميزة تنافسية، فالمنافسة لا يمكن أن تكسر بسهولة وبسرعة الصورة الجيدة، في المقابل يكون عامل الثبات نقمة على العلامة وعلى المؤسسة باعتبار أن عملية إعادة تقويم الصورة تحتاج إلى وقت طويل وإلى مجهود كبير ومكلف.

ويوضح حسب الشكل التالي كل من lindon و lindre vie خصائص الصورة.

الشكل رقم (01): خصائص صورة المؤسسة



¹ - توازيت خالد، إستراتيجية صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة هنكل - الجزائر - رسالة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - 2012، ص 8.



source : landervie et lindon. mercator. Théorie et pratique du marketing . dalloz. Paris.2000.p 26.

بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص التالية:¹

- تؤدي إلى الإدراك المتحيز: تؤدي صورة المؤسسة إلى تكوين إدراكات متحيزة لدى الأفراد، فصورة المؤسسة تبنى أساسا على درجة من درجات التعصب، لذا فإنها تؤدي إلى إصدار أحكام متعصبة ومتحيزة، فمن خلال صورة المؤسسة يرى الأفراد جوانب من الحقيقة، ويهملون جوانب أخرى لأنها لا تتماشى مع معتقداتهم، ولا تتسق مع اتجاهاتهم.
- صورة المؤسسة معرفة فهي تمر بمراحل العمليات المعرفية من إدراك وفهم وتذكر، وتخضع للمتغيرات والعوامل التي تخضع لها العمليات المعرفية أو تتأثر بها.
- صورة المؤسسة عملية نفسية مما يعني كونها عمليات داخلية لها أبعاد شعورية إلى جانب أبعادها المعرفية.
- صورة المؤسسة تتكون وتتطور في إطار ثقافي معين أي أنها لا تنشأ في فراغ وإنما تتأثر بكل الظروف المحيطة بها.
- صورة المؤسسة شخصية وغير موضوعية: حيث إن عملية الإدراك والاستحضار هي عملية شخصية، فكل شخص يدرك ويستحضر صورة المؤسسة بشكل مختلف عن الأشخاص الآخرين.

المطلب الثالث: أنواع صورة المؤسسة

هناك أنواع للصورة المؤسسة ذكرها (Baines, Egan and Jefkins) فيما يلي:²

1. **الصورة المرآة:** يقصد بها انعكاس الصورة في أذهان جمهور المؤسسة نفسه و خاصة قادتها، و تكون كبدائية للإنطباع الذي يتخذه الجمهور الخارجي عن المؤسسة فيما بعد، و يجب أن يوضع في الاعتبار عند إجراء أبحاث لصورة المؤسسة أو الرأي العام وجود إختلافات و تعارض في عملية الإدراك و الوعي بصورة المؤسسة.
2. **الصورة الحالية:** و تعكس الطريقة التي ينظر بها الجمهور الخارجي إلى المؤسسة، و تعتمد الصورة الحالية على الخبرة و التجربة و مدى تدفق المعلومات للجمهور و ما تتميز به تلك المعلومات من قوة أو قدرة على تحقيق الفهم. فصورة المؤسسة الصحيحة تكون نتاجا للإنطباع الصحيح.
3. **الصورة المرغوبة:** وهي الصورة التي تتطلب تخطيط من إدارة المنظمة كما تود إيصالها للجمهور.
4. **صورة المنظمة:** و يقصد بها صورة المؤسسة ذاتها بغض النظر عما تنتجه من سلع أو خدمات و تتكون تلك الصورة من عناصر عدة، و يشترك في تكوينها: تاريخ المؤسسة،

¹ <https://hrdiscussion.com/hr50831.html> ، 19 / 06 / 2019 ، 1:10 صباحا.

² فوزي فايز عودة أبو عكر، دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين دراسة حالة "الغرفة التجارية الصناعية بغزة"، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 28.

المكانة الإقتصادية، السمعة الطيبة، القدرة على الإضطلاع بالمسؤولية الإجتماعية، العلاقة مع الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة .

5. **الصورة المتعددة**: عندما تكون المنظمة لديها عددا من الأفراد والفروع أو ممثلين عنها، يعطي كل منها صورة معينة تختلف عن الصورة الكلية للمنظمة.

عموما يمكننا التمييز بين نوعين رئيسيين من الصورة الخاصة بالمؤسسات وهما " الصورة المدركة والصورة المبتغاة"¹:

1. الصورة المدركة: فيها:

- الصورة المدركة الخارجية: يمكن أن تختلف من جمهور إلى آخر حيث أنها بالنسبة للمؤسسة ذات الطابع الوطني تتميز بسلطة مستمدة من الصورة التي يكونها الجمهور العام بشأنها، هذا الأخير الذي يأخذ حيزا كبيرا من إهتمام المؤسسة.
- الصورة المدركة الداخلية: تختلف عموما عن الصورة الأولى فالمستخدمون في وضع يسمح لهم بمعرفة نقاط ضعف أو نقاط قوة المؤسسة، نشاطها، نوعية منتجاتها، وهذه المعرفة مبنية على:
- الملاحظات الشخصية.

● المعلومات التي يتحصلون عليها مباشرة من المؤسسة او من الإشاعات.

- المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والملتقطة من خارجه، قراءة الصحافة، حديث الزبائن،...، وفي هذا الصدد فإن ما يكونه المستخدمون من روى وما يملكونه من معارف حول المؤسسة هو المؤثر الأول على صورتها.

2. **الصورة المبتغاة**: هي الصورة المثالية التي تحاول المؤسسة بلوغها أو تحقيقها والتي ترتبط أهدافها العامة غير أنه لا ينبغي تجاهل أنه بين الصورة المدركة الخارجية والصورة المثالية المتعلقة بتوق وطموح المديرية العامة، توجد في غالب الأحيان فروق تصل إلى حد الهوة في بعض الحالات والتي لا يمكن بالمقدور سدها في بضع سنوات.

المطلب الرابع: أبعاد ومكونات صورة المؤسسة

أولا: أبعاد صورة المؤسسة:

هناك إجماع بين معظم الباحثين على أن صورة المؤسسة تشتمل على ثلاثة مكونات أساسية تتمثل فيما يلي:²

1. **البعد المعرفي**: ويقصد بهذا البعد المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعا أو قضية أو مؤسسة وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن المؤسسات وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها عن هذه المؤسسات تكون دقة صور المؤسسة التي نكونها عنها ووفقا للبعد المعرفي فإن الأخطاء في صورة المؤسسة المتكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساسا عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.
2. **البعد الوجداني**: يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو مؤسسة في إطار مجموعة صور التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب

¹امراد كموش ، العلاقات العامة وإدارة الأزمة ، دراسة تجرية شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج ، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر 2008 – 2007 ، ص61 .

²- الجرايدة بسام عبد الرحمان، إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص322.

الوجداني مع الجانب المعرفي، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي يكونها الأفراد نحو القضايا والمؤسسات والموضوعات المختلفة ويديرج البعد الوجداني بين الايجابية والسلبية. و تبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل إتجاهات الأفراد نحو الأشخاص و القضايا و الموضوعات المختلفة، و يندرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، و تؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني و خصائص الشعوب من حيث اللون و النوع و اللغة، فإختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الإتجاهات السلبية، والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الإتجاهات الإيجابية¹.

3. **البعد السلوكي:** يعكس سلوك الفرد طبيعة صور المؤسسة المشكلة لديه تجاه المؤسسات، حيث ترجع أهمية صورة المؤسسة في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يفرض منطقيا.

ثانيا: مكونات صورة المؤسسة:

تتكون الصورة الذهنية للمؤسسة من مجموعة من العناصر وهي كالآتي:²

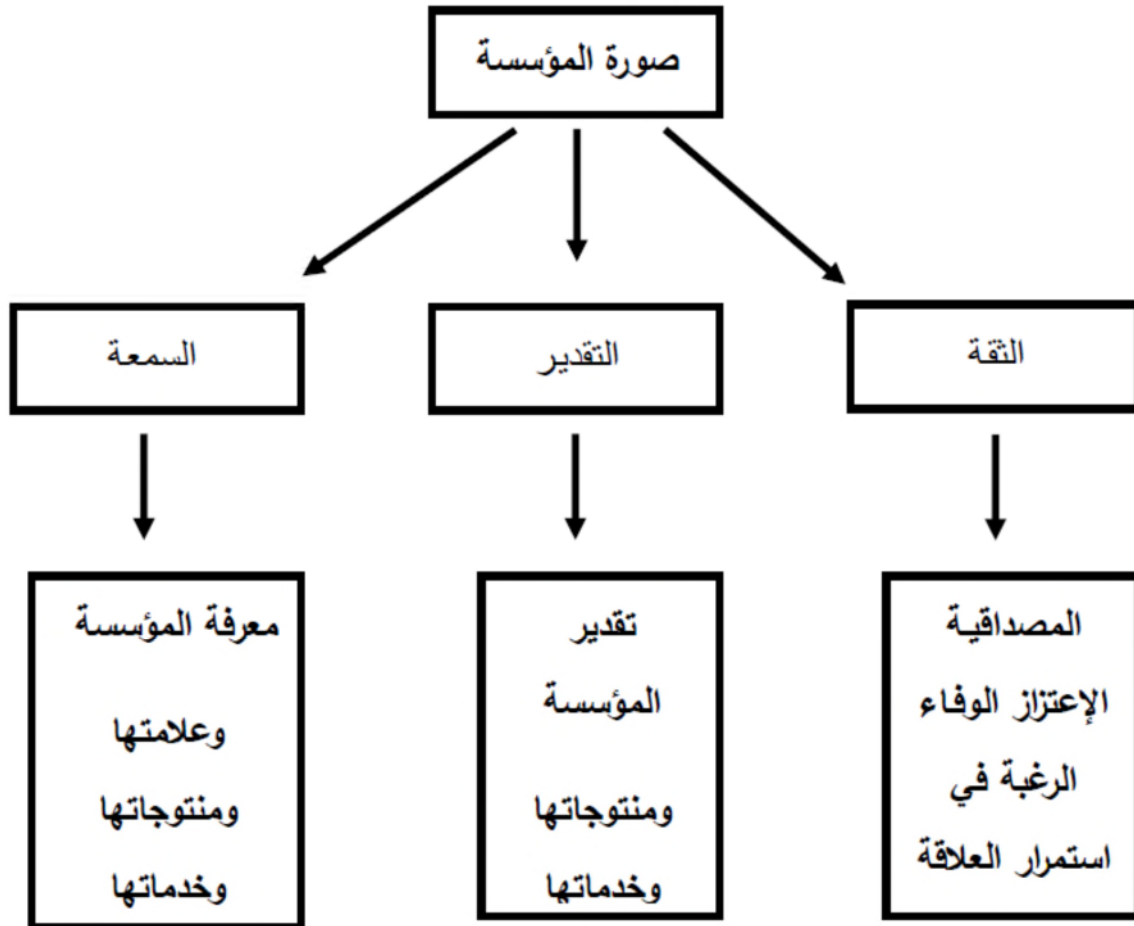
1. **إسم المؤسسة:** إن إختيار الإسم له أهمية كبيرة بالنسبة لشخصية المؤسسة ومنتجاتها، و تزداد القدرة على تذكر الاسم حينما نجد دلالات لها أهمية في بعض المجالات.
2. **الأشكال المادية:** و تتمثل الأشكال المادية في الأثاث المستخدمة وهي عتاد ينبغي أن تتسم نحو الأحسن حتى تطبع صورة جيدة عند الجمهور، إذ ينبغي أن تحرص المؤسسات المعاصرة أن تكون صورة طيبة و مميزة في أذهان الجماهير بإستعمال مميزات جديدة من حين نحو الآخر، بحيث لا يتغير مع الشخصية المميزة لهذه الأشكال المعروضة عن المؤسسة بين جماهيرها.
3. **الشعار و الرمز:** فالشعار عبارة مختصرة سهلة التذكر تعبر عن فكرة سائدة أو هدف أو وجهة نظر معينة، و يهدف عادة إلى الإقناع بحيث يؤثر على الرأي العام بدون منافسة و يستخدم في رمز معين دون غيره و ذلك نتيجة لتغيرات إجتماعية ، إقتصادية و سياسية معينة تعبر عنها ، و تبرز مقومات الشعار الناجح في جذب الإنتباه و إثارة الإهتمام بإبتسامة، سمعة معينة بارزة، يرى بأنها أكثر تأثير إنطباعي ممكن بمجرد سماع الشعار و قراءته ، فنجاح الشعار مرتبطة بتجسيد الإتجاهات الأساسية و الآمال و بعض القيم المستقرة لدى أفراد الجمهور .

و يمكن توضيح أهم مكونات صورة المؤسسة بالشكل التالي:

¹ الغدير وآخرون، مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية لأنشطة التسويق الإجتماعي " دراسة ميدانية على البنوك التجارية في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الأول، المجلد 8، الأردن، 2008، ص 194.

² محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الرابع، مصر، 2003، ص 1478.

الشكل رقم (02): مكونات صورة المؤسسة



المصدر: (سليم عمر الحداد، دور الجهاز المصرفي في نشر الوعي المصرفي لدى العملاء دراسة ميدانية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة -، 2013، ص 61)

المطلب الخامس: العناصر المؤثرة في بناء صورة المؤسسة

تعد عملية تشكيل صورة المؤسسة عملية معقدة، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات المعاصرة إنهاء الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقاتها الخارجية، حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة في الممارسات اليومية لأعضائها، وأشار العديد من

الباحثين في مجال العلاقات العامة والإتصال إلى أن صورة المؤسسة تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالمؤسسة نفسها والبعض الآخر يتعلق بالجمهور المستقبل للمعلومات عن المؤسسة و كلاهما يتأثر بالخصائص الإجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ويمكن أن نجمل العناصر التي تؤثر في تشكيل صورة المؤسسة وتندمج لتشكّل هذه الصورة وهي:¹

1. صورة العلامة التجارية

وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الإتصال في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة بتأثير الثقة بعلامتها التجارية.

2. صورة منتجات المؤسسة

فمنتجات أية مؤسسة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها، ومدى قدرتها على مسايرة التغيير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها وتقديمها تؤثر على تقييم الجماهير لأعمال المؤسسة وتساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى تلك الجماهير.

3. صورة إدارة المؤسسة (فلسفة المؤسسة)

إن إدارة المؤسسة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير من خلال قيامها بالإتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة، حيث تشكل بذلك العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية والتي توجه أداء وعمل إدارات المؤسسة المتعددة من جهة وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من جهة أخرى وهي الإطار الذي يحدد كل إتصالات المؤسسة ورسائلها الموجهة إلى الجماهير وبرسم صورتها لديهم.

4. برامج المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

وهي تجسيد الأعمال الفعلية للمؤسسة وسياستها الرسمية إتجاه المجتمع ككل وجماهير المؤسسة في كل ما يصدر عنها من قرارات و أفعال أي أنها تهتم بالأعمال الحقيقية للمؤسسة وبذلك تعد عاملاً مؤثراً في عواطف الجماهير نحو المؤسسة وكسب ثقتهم وتأييدهم سواء ما يخص الجماهير الداخلية أو الخارجية أو البرامج المجتمعية والبيئة المختلفة وذلك هي جزء من مكونات صورة المؤسسة لأنها تحسن السلوك الأخلاقي للمؤسسة تجاه المجتمع و الجماهير الداخلية والخارجية.

5. صورة المنظمة كمكان للعمل

تؤثر إنطباعات الجماهير عن المؤسسة كمكان للعمل على صورتها من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين وخدمات إجتماعية وصحية و حوافز و أجور متميزة كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني و أثاث ونظافة في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل.²

6. أداء موظفي المؤسسة

وتتمثل في قدرة موظفي المنظمة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم، وكفاءة وسرعة أداء المهام المنوطة بهم، مما يعطي إنطباعات إيجابية نحوها.

7. كفاءة إتصالات المؤسسة

¹- ايمن منصور ندر، الصورة الذهنية والإعلامية، عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير، دار برس للنشر والتسويق الإعلامي، القاهرة، مصر، 2004 ص 28.

² علي عوجة، مرجع سابق ص 93.

تؤثر الإتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية، وما تنقله المؤسسة في رسائلها للجمهور، في تكامل إتصالات المؤسسة و توضيح هويتها و فلسفتها للجماهير.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمواهب.

أصبحت المواهب البشرية ذات أهمية بالغة و متزايدة بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في تحقيق التفوق التنافسي، فإن ذلك يتطلب منها إتباع سياسة خاصة في إدارة مواردها البشرية بحيث تتكيف لتطوير إستراتيجية تتمحور في جذب المواهب لها و تطويرها و إستبقائها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب وأهميتها

أولاً: مفهوم الموهبة

لقد حاولت العديد من الدراسات التي تناولت الموهبة و الموهوبين تحديد معنى واضح لمصطلح الموهبة و الموهوب إلا أن هناك إختلافات واضحة بين المتخصصين و الباحثين و المشتغلين بهذا المجال، بحيث يصعب على أي باحث علم نفس في مجال الموهبة أن يضع تعريفاً عاماً متفقاً عليه للموهبة، لأن التعريف عموماً يجب أن يقدم وصفاً دقيقاً للمفهوم، و مفهوم الموهبة مفهوم مركب يختلف من ثقافة لأخرى، بحيث يعكس دائماً ثقافة المجتمعات التي يظهر فيها، وبالرغم من ظهور هذا المفهوم منذ أكثر من نصف قرن، إلا أنه ظل غامضاً نظراً لكثرة المفاهيم المرتبطة به و تنوع مداخل الباحثين في هذا الشأن.

ولكن هناك بعض الأمور التي يجب أن يشملها التعريف أي كان وهي: ¹

- مجالات الأداء الخاص مثل الأداء الأكاديمي و الفني و القيادي و الإبداعي.
- مستوى الأداء المطلوب من الفرد للوصول إليه و انجازه حتى يمكن اعتباره موهوباً مقارنة مع مجموعات عمرية معينة..
- اتساع مفهوم الذكاء و عدم اقتصره على الذكاء العام.
- أدوات و وسائل القياس للتعرف على الموهوبين.

وقد عرف المكتب الأمريكي للتعليم الموهبة بأنها: المقدرة أو القدرة في أي من المجالات الأتية (القدرة العقلية- الكفاءة الأكاديمية- الإبداع- القيادة- فنون الأداء في المجالات المختلفة).

فالقدرته تعني إمكانية الفرد الحالية التي وصل إليها بالفعل سواء ذلك عن طريق نضجه أو نموه أو خبرته أو تعليمه أو تدريبه على مزاولة نشاط ذهني، أو حسي، أو حركي في مجال معين.

ويؤكد آخرون على أن الموهبة هي: القدرة التي يمتلكها الأفراد و التي تميزهم عن غيرهم، بحيث تؤهلهم طاقاتهم العقلية

للوصول إلى مستويات مرتفعة من التفكير الإنتاجي على نحو يسمح لهم بالوصول في المستقبل إلى مستويات مرتفعة من

القدرة على حل المشكلات ، إذا ما توفرت لهم الظروف المناسبة².

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص52.

² محمد النوبي محمد علي، مقياس تقدير الموهبة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

ويرى آخرون بأن الموهبة لا بد أن تقترن بإنتاج أشياء قيمة، و أن يعبر عنها بمهارات يظهرها الفرد بحيث يمكن ملاحظتها، وهذا التعبير الخارجي عن الموهبة مرتبط بعوامل شخصية و دافعية وظروف ملائمة تشجع على إظهار هذه الموهبة.¹ وفي تعريف آخر الموهبة هي: وديعة و جزء لا يتجزأ في كل شخص، لذلك لا بد من إستخراجها و صقلها و إستغلالها بشكل دائم، و ذلك للإستفادة الشخصية من هذه الموهبة من جهة، و من جهة أخرى تحقيق الإستفادة للمؤسسة.²

ثانياً: مفهوم إدارة المواهب.

من الصعب تحديد المعنى الدقيق لكلمة " إدارة المواهب " بسبب اللبس والخلط بشأن التعاريف والمصطلحات والإفتراضات العديدة التي قدمها المؤلفون ومصطلحات " إدارة المواهب " ، " إستراتيجية المواهب " ، و " تخطيط الموارد البشرية " والتي غالباً ما تستخدم كلها للدلالة على نفس المعنى. وبالنظر، على سبيل المثال، إلى التعاريف التالية: يراها بعض الباحثين عبارة عن دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل: روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام. كما يشير آخرون إلى أن إدارة الموهبة هي الأولوية الأكثر سرعة في جذب انتباه المنظمات عبر العالم. ويتم تصميم إدارة الموهبة بشكل أساسي لتحسين عملية تعيين وتطوير الأفراد ذوي المهارات المطلوبة من أجل تلبية الحاجات التنظيمية الحالية حيث كانت الخصائص المتنوعة لإدارة الموهبة هي التعيين والاختيار والإشراف وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي وتطوير القيادة وتخطيط البدائل والتميز والمكافأة.³ من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن إدارة الموهبة هي عمليات التعيين والتطوير والمكافأة والاحتفاظ وهي مراحل خط الموهبة، ومركزها الرئيسي وقبل كل هذا يجب ان تدمج ضمن إطار متماسك.

وأما وجهة نظر: Bhatnagar فهي واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دوراً إستراتيجياً كبيراً في المنظمات.⁴ كما أكد كل من Heinen & Onell بأنها مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي.¹

¹ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة (مدخل معاصرة لإدارة الموارد البشرية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 27.

² Jacques Lebeau, *Révéler les talents enfouis*, Afnor éditions, France, 2015 P 11.

³ هاشم فوزي العبادي، إدارة المواهب في منظمات الأعمال - نماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 20، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، - العراق - 2011، ص 34.

⁴ Bhatnagar, Jyotsna. *Talent Management Strategy Of Employee Engagement In Indian ITES Employees: Key To Retention*, HRM area-management development Institute, Sukhrali Gurgaon india, vol:29 ISS: 6 PP, 2007,640-633.

يمكن تصنيف مختلف التعاريف الخاصة بإدارة المواهب حسب الاقتراح الذي قدمه BALASS:²

إدارة الموهبة من وجهة نظر تخطيط الموارد البشرية: والتي ترى بأن إدارة المواهب تتمحور حول حصول المؤسسة على الأفراد المناسبين ووضعهم في المنصب المناسب في الوقت المناسب. نجد هذه النظرة حاضرة في المؤسسات التي تشهد نمو سريع. اتجاه تخطيط الخلافة أصبح أكثر وضوحاً في المؤسسات التي تتبناها.

إدارة الموهبة من وجهة نظر تنافسية: والتي تركز على أن إدارة المواهب تتضمن كيفية تعرف المؤسسة على الموهوبين والتعرف على رغباتهم وتلبيتها، لأنها إن لم تفعل سنتولى المؤسسات المنافسة القيام بذلك.

إدارة الموهبة من وجهة نظر إدارة التغيير: والتي تستخدم إدارة المواهب كمحرك للتغيير في المؤسسة، واستخدام نظام إدارة المواهب كجزء من مبادرة الموارد البشرية الإستراتيجية للتغيير التنظيمي.

هناك اتفاق على أن إدارة المواهب في تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتنمية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية³

من وجهة نظر الباحث يعتبر مصطلح إدارة المواهب فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن تعريف إدارة المواهب بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعياً للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة والتأثير من خلال على الآخرين.⁴

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لإدارة المواهب التالي:

بأنها عملية استقطاب وتطوير والمحافظة على الإمكانيات والقدرات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة وإستغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلالهم، في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها.

ثانياً: أهمية إدارة المواهب

¹ عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013 ص 29.

² محبوب يمينة و ججيق عبد المالك، إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (17)، العدد (2)، جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر - 2016 ص 35.

³ - ايمن ديوب ، دانا محمد ديب الكويقي، واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد 93، العدد 70، 2017 ص 19.

⁴ - خضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب البشرية والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013 ص 27.

يمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب في النقاط التالية:¹

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية.
 - تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
 - تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
 - تحديد واضح للاستعداد الموهبي.
 - تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
 - المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.
- إضافة إلى ذلك فإن أهمية إدارة المواهب تكمن في أنها أهم الموارد القيمة لأي مؤسسة في الوقت الحاضر بدءاً من القادة الحاليين والمستقبليين وانتهاءً بالعاملين في خط الإنتاج، و في ظل إقتصاد المعرفة أصبحت المؤسسات أكثر اعتماداً على الابتكار والقدرات الخاصة بالعاملين لديها، فهي إحدى عوامل النجاح الحرجة للمؤسسات حيث تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء، وزيادة في سرعة تنفيذ التغيير، فضلاً عن ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المؤسسة وجوهر أهداف الأعمال.²

المطلب الثاني: مبادئ وأساليب إدارة المواهب.

أولاً: مبادئ إدارة المواهب.

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصراً هاماً وحاسماً في إدارة المنظمة، والاحتفاظ بالمواهب واستثمارها يمثل عائداً كبيراً مادياً واستراتيجياً أمام المنافسين، ويدرك المديرون أن الموهبة المنسجمة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها، تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين. ومن الخطأ أن يستمر اعتقاد البعض الخاطئ أن الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات والأجهزة، ولكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في إدارة المواهب.³ 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 إلا أن تزيد استثماراً في الموهبين من حيث الكم والكيف.
- على المدير أن يسعى لإكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة، أو إستقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.
- يجب النظر للمواهب على أنها من احد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.
- كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أماناً عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك استثمار المواهب.
- الموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج الى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.

¹ - مصطفى يوسف كافي. مرجع سابق، ص 95.

² نور خليل إبراهيم، خالد سلمان سعد، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الإحتواء العالي (دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 31 ، العدد 96 ، العراق، ص ص 553-554.

³ خان احلام، مريم حيمر، مبادئ وإستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة - بسكرة - 2019، ص 94.

• يحتاج الموهبون لإدارتهم بنجاح الى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.

ثانياً: أساليب إدارة المواهب.

يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما لا يقل عن 40 % من وقت وجهد الإدارة العليا، فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات اقل أهمية واهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي: ¹

1. **وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية:** تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز

منذ تأسيسها الى تضمين الوصف الوظيفي، وإشتراطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة، او وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لإختيار الموهبين.

2. **المقارنة المرجعية:** وهو اسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات

المنافسة للتعرف على إستراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها، او التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، او إكتشاف الموهبة المخفية عن بعض العاملين الحاليين، او شراء المواهب من خارج المنظمات المنافسة.

3. **تخصيص وظيفة في الموارد البشرية لإكتشاف المواهب:** يجب ألا تتوقف الموارد البشرية

في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من اجل رعايتها والاحتفاء بها مع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين، وإتخاذها ذاتياً لإكتشاف المواهب، وفي نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.

4. **تدخل الإدارة العليا:** يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافأة

ونقل وترقية وتحريك الموهبين.

5. **إكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب:** يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية

في المنظمة تعمل على ربط إستراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة. وتقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها. ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة او شراء المواهب من المنافسين.

6. **تهيئة بيئة العمل:** جعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب، وتشجيع الابتكارات والأداء غير

التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، وعدم نسبها الى رؤسائهم المباشرين.

المطلب الثالث: الأبعاد الأساسية لإدارة المواهب البشرية

تعد الأبعاد الأساسية لإدارة الموهبة بمثابة عوامل النجاح الحرجة او العمليات الأساسية الضرورية لنجاح إدارة الموهبة والتي تطرق لها العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال ومن خلال المراجعة التحليلية للأدبيات ذات الصلة بإدارة الموهبة اتضح اتفاق الباحثين على أربعة

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012 ص31 .

أبعاد أساسية لنجاح إدارة الموهبة هي (جذب الموهبة- تطوير الموهبة- إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) وسيتم عرض ومناقشة هذه الأبعاد بإجاز وكما يأتي:¹

1. جذب الموهبة:

إن التنافس بين منظمات الأعمال بات قويا وشرسا وبشكل ضار من اجل توظيف المرشحين ذوي القيمة والموهبة، ونتيجة ذلك تقوم العديد من المنظمات بمحاولة جذب ذوي الموهبة من خلال تطبيق المهارات والتقنيات على عملية التوظيف. ولكن أكثر المنظمات تفتقر للموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية لإدارة الموهبة لذلك تحتاج الى العمل والجذب بحكمة من اجل تطوير المهارات القيادية لمساعدة العاملين للخروج من الروتين الإداري والتفكير خارج إطار المنظمة وتواجه المنظمات صعوبات بالغة في جذب وتوظيف مواهب نوعية وذلك لان المنظمات المنافسة تحاول أن تقوم بجذب وتوظيف مواهب نوعية وذلك لان المنظمات المنافسة تحاول أن تقوم بجذب وتوظيف نفس الأفراد الموهبين.

وقد بين osinga أن هنالك مجموعة من الحوافز والفوائد التي تساعد على جذب وتوظيف الموهبة في الأعمال إذ تتمثل حوافز جذب المواهب بـ:

- خفض التكلفة الإدارية للتوظيف.
- المنافسة على الموارد الماهرة المهمة.
- تقليل الزمن اللازم من اجل التوظيف.
- جعل المهام الإدارية مهام اتوماتيكية.(ذاتية).
- فتح نطاق السوق الخاصة بك من خلال الانترنت.
- خلق مجاميع الموهبة.

أما فوائد جذب المواهب فتشمل:

- التقليل من المهام الإدارية.
- التقليل من الزمن اللازم للتوظيف.
- المقارنة مع الموهبة الداخلية.
- القيام بخلق مجموعة من المواهب الداخلية والخارجية.

2. تطوير الموهبة:

إن عملية تطوير الموهبة او عملية تحسين تعلم أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة الموهبة وان المنظمات يمكن أن تحمي راس مالها البشري من عملية التآكل من خلال جعل المعرفة والمهارات والقدرات أكثر تفردا وذات قيمة من خلال عملية نطلق عليها (صنع النظام) او النظام الداخلي لإدارة الموارد البشرية والذي يتضمن التدريب الشامل والترقية من الداخل وعملية تقييم الأداء التطويري ودفع الأجور على أساس الموهبة. وعلى الرغم من عدم تمكن اغلب العاملين من أن يصبحوا نجوما لامعة في سماء الوظيفة ولكنهم يستطيعون أن يتجاوزوا الحدود التي تحد ما يستطيعون انجازهم وبذلك سوف تكون المنظمات التي تدخل التطوير كجزء من الجوهر الأساس وسوف تحصل على الأداء الأفضل على المدى الطويل لمسيرتها ولكن هناك إنحراف او إختلاف عن هذه الحقيقة

¹- أريج سعيد خليل، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) العدد(3)،الكلية التقنية الإدارية، بغداد- العراق-2014، ص113_116.

الأكاديمية وذلك لان اغلب المنظمات تقوم بإيصال او تقديم إمكانيات تطويرية ضعيفة ولكن المداخل الجديدة حول عملية التطوير سوف تسهل من ذلك باستخدامها لأدوات المتوفرة أصلا وبعبارة أخرى سوف تقوم الأعمال المستندة الى تجارب العمل والتدريب والإشراف بتسهيل ذلك كله.

وأخيرا فقد وجد الدليل على أن المنظمات التي تبرع في عملية إدارة الموهبة تجعل من تطوير القيادة جزءا مكملا من ثقافتها كما تقوم بتضمين الإدارة العليا بشكل مؤثر في هذه العملية .

3. إدارة أداء الموهبة:

تهدف المنظمات من خلال إدارة الأداء إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، وبدنية ومهارات فنية، وفكرية وسلوكية، وذلك من اجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل. وإدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد المدير من أن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقق أهداف المنظمة، وهناك أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الأداء وتتمثل برفع النتائج، وبناء الإمكانيات، والعمل على رفع أهمية الأداء، لذلك فان إدارة الأداء من قبل Lawson تقوم بما يلي:¹

- الكشف عن مكان تواجد الموهبة في المنظمة ومن هم أصحاب الأداء الأعلى ومتى يتم الوصول إلى الأهداف الشخصية والمنظمة وما هي السلوكيات التي تجعل من الأفراد ناجحين.
- مقارنة خلفيات العاملين بخلفيات نجاح عملهم.
- تحليل فجوات المهارات الخاصة بمناصب او وظائف معينة.
- الالتزام بعملية مراجعة أداء الأفراد وبطاقة الأداء الخاصة بالوحدة التنظيمية الشاملة والخاصة بالإدارة.

4. الاحتفاظ بالموهبة: كلما ازدادت شدة الصراع لأجل الحصول على المواهب أصبحت القدرة على الإحتفاظ بهم عملية أساسية، وان إحدى الطرق للحصول على الميزة التنافسية هي من خلال جذب الموهبة، ولكن عملية الاحتفاظ بالموهبة يعتبر المؤشر الرئيسي على قوة هوية المنظمة.

وقد بين (osinga) أن هناك مجموعة من الحوافز والفوائد في الأعمال التي تساعد على الاحتفاظ بالموهبة، إذ تتمثل حوافز الاحتفاظ بالموهبة بالاتي:²

- إيجاد حقائق الأجور التنافسية.
 - الاحتفاظ بالمواهب .
 - المضي قدما نحو إيجاد محفظة تعويضات شاملة.
 - التحول الى الابتكار بشكل اكبر في عملية خلق خطط الأجور والحقائب.
- أما فوائد الاحتفاظ بالموهبة فتتمثل بالاتي:

¹ بلقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال للدراسات الاقتصادية، العدد السابع ، جامعة الجلفة،-الجزائر-2018 ص 102.

² اردان حاتم خضير العبيدي، إيلاف مطلق حميد التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد (40) العدد(111) ، العراق2017 ص100.

- تمكين العاملين من اجل صياغة محفظة الأجور الخاصة بهم.
 - إيجاد مخططات تعويضات خاصة بنوعية الحياة.
 - تقييم تأثيرات خطط الفوائد الخاصة بك.
 - تقديم محافظ أجور مرنة من اجل تلبية المتطلبات المعيشية للعاملين .
- وقد ركزت الدراسات ضمن هذا المجال على سياستين رئيسيتين لإدارة الموارد البشرية الدولية هما خفض عمليات تحول المغتربين وزيادة إستغراق الموظفين وقد بينت كيف أصبحت المهام الدولية العالمية جزءا مكملًا للوظائف الفردية بالنسبة لأغلب المنظمات، إذ طورت إدارة جذب لا يمكن الاستغناء عنها والتي تتعلق بتطوير والاحتفاظ بالموهبة.
- المطلب الرابع: دورة حياة إدارة المواهب وعوامل نجاحها.**

أولاً: دورة حياة إدارة المواهب

تهدف دورة حياة إدارة المواهب في المنظمة الى العمل بشكل دائم ومستمر على تواجد المواهب من خلال الأنشطة المختلفة للمنظمة التي تشترك فيها جميع الوحدات الإدارية، للعمل على تعظيم دور الموهبة في تحقيق الأداء وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة.

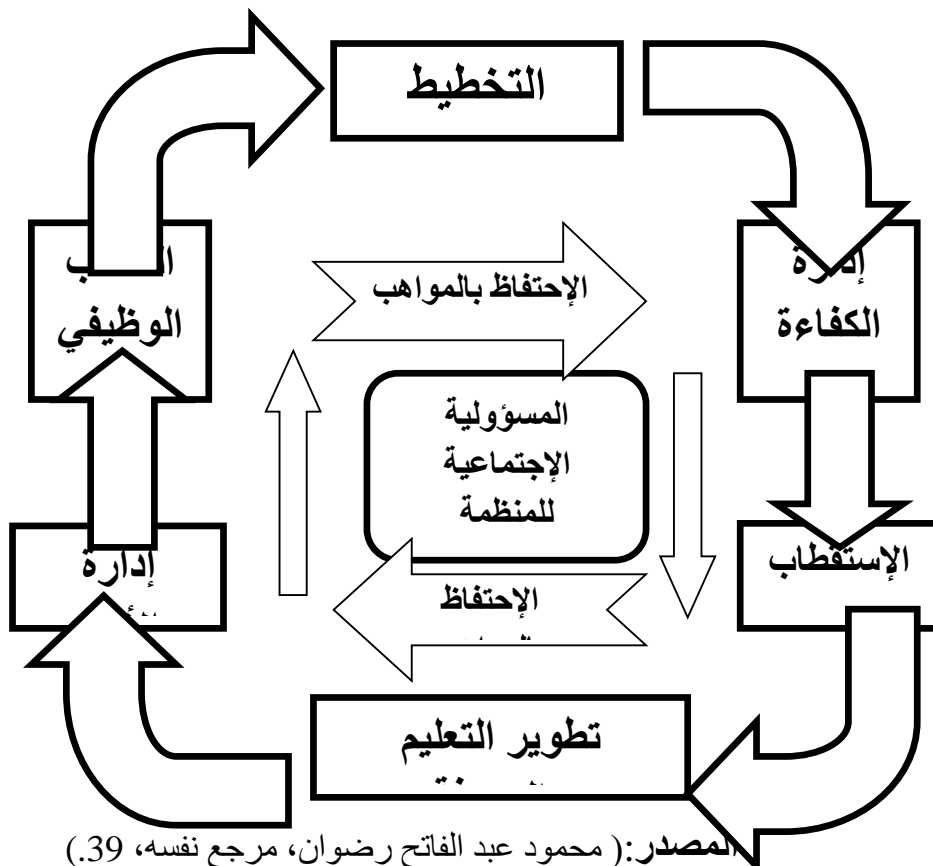
وتتحمل المنظمة المسؤولية المجتمعية من خلال تقديرها لسمعتها وشهرتها في المجتمع المحيط والمجتمع التسويقي، وتحمل المنظمة مع المجتمع مسؤولية تطوير الموظف ليس من الجانب المهني فقط، ولكن من الجانب الاجتماعي أيضاً، فالموظفون الموهوبون سوف يعملون بشكل مباشر على تميز المنظمة التي يعملون فيها، وبشكل غير مباشر على تقدم المجتمع الذي يشمل المنظمة نفسها.

- وتمر دورة الحياة الكاملة من إكتشاف وجذب وتشغيل المواهب في المنظمة بالمرحل التالية: ¹
1. **التخطيط:** ويتطلب توفير الخطط التالية: خطة عمل المنظمة، خطة إدارة الموارد البشرية، خطة إدارة المواهب، السياسات المتبعة في التنفيذ.
 2. **إدارة الكفاءة:** وتتطلب تحديد قيم وثقافة العمل، تحديد الكفاءات والجدارات داخل المنظمة، تحديد القيادات الجديدة، تحديد شكل ومواصفات الوظيفية،
 3. **الاستقطاب:** وتتطلب تحديد مصادر الحصول على الموهبة، الاستفادة من شبكة العلاقات المجتمعية للمنظمة، إختيار الأفضل من بين المتقدمين للوظائف، تأثير قوة العلامة التجارية للمنظمة، الدقة الجودة في عملية الاختيار، تأثير الأجور والحوافز.
 4. **تكوين نظم المعرفة والتعلم:** النظم التي تساعد المنظمة للصعود للأعلى، تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية، بناء ثقافة المنظمة، الأدوار القائمة على المنهج العلمي، إستراتيجية التعلم الالكتروني، برامج للتأهيل والحصول على الشهادات المعتمدة، توفير نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية.
 5. **إدارة الأداء:** بدءا تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للأداء، ثم الدعم الإداري من المنظمة للأداء، بعدها الدعم الذاتي من الموظف للأداء، ثم التغذية العكسية، تليها تخطيط عمليات تطوير الأداء، واخيرا تقديم الحوافز المعنوية والمادية القصيرة والطويلة الأجل.
 6. **التعاقب الوظيفي:** من خلال مراقبة الموهبة، وتوقع الاحتمالات المتقدمة لتحقيق الأداء الأفضل، تخطيط المستقبل الوظيفي للموهوب، مراعاة خطة إحلال المواهب، التقاعد والإحلال الوظيفي.

1- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 36_38.

وتتمثل دورة حياة إدارة الموهبة بالشكل التالي:

الشكل رقم (03): دورة حياة إدارة الموهبة



المصدر: (محمود عبد الفاتح رضوان، مرجع نفسه، 39).

ثانياً: عوامل نجاح إدارة الموهب

هناك عدة عوامل تساعد وتساهم في نجاح إدارة المواهب، وتتمثل فيما يلي:¹

- 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 إستراتيجية 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 الاستراتيجيات، بمعنى التعرف على الفجوات الموجودة بين المواهب المتاحة وتلك المطلوبة والعمل على إيجاد خطط لإغلاق هذه الفجوات، ويكون ذلك بالفهم الشامل لهذه الاستراتيجيات.
- 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.

المطلب الخامس: إجراءات توظيف المواهب البشرية.

يتم توظيف المواهب البشرية من خلال التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين لهذه الموارد النادرة بشكل خاص ومميز. والذي يتضح في النقاط التالية:²

1. **التخطيط للمواهب البشرية:** يمكن للمؤسسة أن تحصل على المواهب من مصدرين، إما من داخل المؤسسة وذلك من خلال إعطاء الحرية لكل فرد فيها لإخراج ما عنده من معلومات وأفكار جديدة، وان تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد وإكتشاف الأفراد والخبرات المتميزة داخل الأقسام والإدارات، وبمساعدة مديري هذه الإدارات، ثم يتم تصميم برامج التدريب والتعليم والتطوير الابتكاري لهؤلاء الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والإبداع، ولا يتأتى كل ذلك إلا من خلال دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه وإعتماد الميزات اللازمة لذلك. او من خارجها إذا قررت المؤسسة جلب المواهب والحصول على الخبرات المتميزة من

¹ مقدود وهبية، إدارة المواهب.. الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة يومرداس-الجزائر-2015 ص 9.

² يوقرة رابح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة لمسيلة، العدد (08)-الجزائر-2012، ص32.

خارجها، فبحيث يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام قوي وشبكة فعالة للاتصالات المحلية والدولية للتعرف على الموهوبين وعلى جوانب التميز في المؤسسات المحلية والعالمية، ومحاولة استقطاب العمالة المتميزة في ضوء الأخلاقيات المهنية والتنافسية المناسبة، وذلك يتطلب أن تكون في وضع تنافسي قوي من أجل النجاح في الاستقطاب وجذب الموظفين الموهوبين، بالإضافة إلى دقة اختيار الشخص الذي يمكنها الاستفادة من مواهبه وخبراته وتميزه.

2. إستقطاب وجذب المواهب البشرية: عندما ترغب المؤسسة في جذب الموهوبين إليها هناك أمور يجب أن تركز عليها. ويؤكد الخبراء على أن أهم عامل لجذب المواهب هو "بناء إسم ومكانة المؤسسة"، فأهم ما يساعد على إستقطاب الموهوبين للمؤسسة هو المكان الذي تفضل المواهب العمل فيه، لذلك على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان الانطباعات التي تتكون لدى المرء والكيفية التي ينظر من خلالها إلى المؤسسة، وعليه يجب أن تحرص على بناء إسمها ومكانتها بشكل جيد، من أجل تكوين صورة وانطباع جيدين عنها.

3. الاختيار والتعيين: عملية الاختيار تكون حسب التحديد الكمي والنوعي للموارد البشرية اللازمة، والهيكل الوظيفي لأي مؤسسة ناجحة يتألف من عدد من الموارد البشرية المتألقة يتم إختيارهم بشكل نظامي وليس عشوائي، قام عليه مديرون متخصصون وفقاً لاحتياجات العمل من كفاءات ومهارات بما يحقق التوازن بين متطلبات المؤسسة ومؤهلات الأفراد. فمهمة إختيار الموظفين تنعكس وبلا شك على نمو المؤسسة وتطورها. وللقيام بعملية إختيار الأفراد الموهوبين يتطلب الأمر القيام بمقابلة مع المرشحين للوظائف، ثم تتم عملية الاختيار. ومن أجل أن تتم المقابلة وعملية إختيار المواهب بنجاح يجب إتباع الآتي:

1

- **الإطلاع على مؤهلات المتقدم للوظيفة قبل المقابلة:** باستعمال المكالمات الهاتفية مع المرشحين قبل المقابلة، يمكن اختيار ثلاث أو أربع عناصر أساسية يجب أن تتوفر في المرشح ليتلاءم مع الوظيفة، وكل هذا من أجل التقليل من عدد المرشحين والاحتفاظ بمن تتوفر فيهم الشروط وذلك من أجل توفير الوقت وتسهيل المقابلة والاختيار.
- **التحضير لمقابلة التوظيف:**

- ✓ يجب أن يكون المسؤول عن المقابلة جاهزاً ومستعداً للتداول مع المرشحين.
- ✓ يكون المكتب نظيف وحسن المنظر ومرتب.
- ✓ قراءة السيرة الذاتية وطلب الالتحاق بالوظيفة للمرشح وتدوين بعض الملاحظات.
- ✓ ويكون موجوداً أمام المسؤول عن المقابلة في المكتب
- ✓ ترتيب مع الموظفين أن لا يتم إزعاجه خلال الوقت المخصص لإجراء المقابلة.
- ✓ وجود نسخة من توصيف الوظيفة لإطلاع المرشح عليها.
- ✓ وجود عينات معدة عن عمل المؤسسة من أجل عرضها للمرشح للوظيفة.
- ✓ وجود أسئلة جاهزة يتم صياغتها بحيث تكشف عن المعلومات المحددة التي يحتاج إليها لإجراء تقييم عادل للمرشحين.

- **القيام بمقابلة مع المرشح للوظيفة:** المقابلة الشخصية عبارة عن أحاديث وحوارات تدور بين ممثلي المؤسسة من خبراء في تسيير الكفاءات من ناحية وبين المرشح للوظيفة من ناحية

أخرى، ويجب تحديد الأدوات والطرق للتحقق من مواهب المرشحين وقياس قدراتهم. ويمكن للمؤسسة الاستعانة بمصادر خارجية وخبراء في عملية التقييم الجيد لشخصية وصفات المرشح، ومن الضروري تحديد نقاط القوة، القدرات الخارقة، الديناميكية والفضول لدى المرشح الى غيرها من الصفات المهمة، ويجب التركيز على معايير أكثر دقة في التمييز بين الموهوب وغيره، كاعتماد على النقاط التالية:

- ✓ يركز الموهوب على موضوعات رئيسية مثل قدراته ومهاراته الإنتاجية وأهمية الجودة.
- ✓ يتحدث الموهوب عن الابتكار والطرق المختصرة والحلول.
- ✓ يتبنى موقفا إيجابيا ونظرة متعاطفة عندما يتحدث عن الآخرين من الزملاء والعملاء.
- ✓ يستطيع تذكر الكثير من التفاصيل الدقيقة الخاصة بالأجهزة والتكنولوجيا.
- ✓ يسلك الموهوب طريق المبادرة والهجوم وكسر الروتين في سبيل تحقيق الهدف الذي يؤمن به.
- ✓ يتكلم الموهوب بطريقة حماسية وتلقائية، ويبدو كما لو كان يمتلك طاقة وحافزا لا ينضب.

● **القيام بجولة مع المرشح في المؤسسة:** يمكن اخذ المرشح في جولة في أرجاء المؤسسة، وسؤاله عن خبرته في حالات معينة يمر عليها أثناء الجولة: ماذا يعرف عن فعالية هذه او تلك، وما إذا كانت لديه أفكار عن تطويرها، بالإضافة الى مراقبته وهو ينجز عملا يفصل أجزاء يجمع أجزاء اي تكوين فكرة عملية عنه.

● **عملية إختيار الموهوبين:** التي تتطلب مراعاة النقاط التالية:¹

- ✓ يجب إختيار الموظفين الخارقين الذين تملؤهم روح الابتكار، والذين يشغلون ذكاء حماسا ونشاطا ويرغبون في ترك بصماتهم في المؤسسة، والذين يساهمون في قيادة ثقافة المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح.
- ✓ مراعاة السن في الاختيار، حيث يختلف الموظفون من جيل الكبار عن جيل الشباب والوسط الذين لديهم رغبة قوية غي التحدي والتغير والاستمتاع بالعمل والسرعة ف بالتنفيذ.
- ✓ غالبا ما تميل المؤسسات الى اختيار العاملين وفقا لمفاهيمها الخاصة، ويميل بعض المدراء الى تعيين العاملين الذين يشعرون أنهم يشبهونهم فيما يؤمنون به من مبادئ وقيم وسلوكيات، لكن يجب الحصول على الموظفين من شخصيات مع زبائن معينين، فمن المؤكد أنهم سيقعون في نفس المأزق الذي وقع فيه.
- ✓ يجب إختيار الموظفين الذين يدافعون عن أرائهم بقوة لأنهم يميزون بشكل جيد بين الصواب والخطأ، ويعترفون بأخطائهم بسهولة فالاعتراف بالخطأ ينزه عن المكابرة والأنانية وهم بذلك يفضلون مصلحة العمل عن مصلحتهم الشخصية.
- ✓ ينبغي توظيف الموظف الموهوب حتى وان كانت لا تحتاج إليه المؤسسة في الوقت الراهن، وذلك من اجل أن تحرم منافسيها من توظيفه، فان وظفه المنافسون سيحرمونها منه لنفس السبب.

¹ بن سالم امال ، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة، رسالة الماجستير ، فرع إدارة المنظمات، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لمسيلة،-الجزائر - 2011،ص52.

المبحث الثالث: صورة المؤسسة و دورها في جذب المواهب.

يمكن ان يكون للأبعاد صورة المؤسسة دورا مباشرا في جذب المواهب للمؤسسة من خلال أنشطة كل بعد من أبعاد صورة المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال تناول كل بعد على حدة ودراسة دوره في جذب المواهب.

المطلب الأول: دور الصورة المعرفية في جذب المواهب.

يشار للبعد المعرفي بالمعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً أو قضية أو شخصاً ما، وتعد هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين، وعن الموضوعات، والقضايا المختلفة، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها عن الآخرين تكون دقة الصور الذهنية التي نكونها عنهم، ووفقا للبعد المعرفي فإن الأخطاء في الصورة الذهنية المتكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساساً عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.¹

وتعتبر الصورة المعرفية من ركائز الأساسية التي تحدد بها تنافسية المؤسسة فالمؤسسة كلما طرحت معلومات معرفية جيدة لتكوين الفرد صورة معرفية عن المؤسسة كلما استطاعت جذب وتوظيف مواهب مختلفة الفئات وبالتالي بهذه المواهب يمكن تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن للمؤسسة التحكم في الصورة المعرفية عن طريق تغيير أو تحسين المعلومات وترقية قدراتها وهو يساعد أيضا على جذب المواهب.²

وكذلك إستعمال المؤسسة إستراتيجية الأجور الخاصة بكل فئة من هذه الفئات يكون الأجر قد ساهم في تجزئة المترشحين، والأجر يساهم في عملية تموقع المواهب، أي الصورة التي ترغب في وضعها في ذهن المترشح، فمن خلال الأجر والتحفيزات التي تقدمها المؤسسة للمواهب ويكون لها الإستجابة السريعة الحاصلة لدى المواهب الخارجي.

المطلب الثاني : دور الصورة السلوكية في جذب المواهب.

يمثل هذا البعد الوجهة الخارجية للاتجاه، إذ ينعكس سلوك الفرد وفقا لطبيعة الصورة المتكونة لديه عن الشركة أو منتجاتها بما يدل على قبوله أو رفضه للأشياء معتمدا على تفكيره والاتجاه مرتبط بالسلوك قد يكون بعض السلوكيات المباشرة مثل التحيز لشركة او العلامة تجارية أو سلوكيات باطنه التي يمكن ان تكون كرد فعل للشعور بالإحباط.³

¹ خلف لافي الحلبي الحماد، الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني دراسة ميدانية، رسالة الماجستير، قسم الصحافة والإعلام، كلية الآداب والعلوم، جامعة البترا، الأردن، 2014، ص31.

² خري عبد الناصر، دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص 254. (بتصرف)

³ ببداء ستار لفته، مرجع سابق، ص 57.

إن إختلاف السلوكيات وتنوعها في نفس المؤسسة والذي يجعلها تكتسب ثقة المتعاملين بكل أنواعهم كما يسمح هذا التنوع بتوسيع رقعة الجذب فعوض أن تكون في أذهان الموظفين تنحصر لتشمل فئة المواهب فقط¹.

وكذلك تؤدي الصورة السلوكية عدة وظائف ذات علاقة بالمواهب كنشر معلومات عن المواهب الحاليين والمحتملين ودفعهم لالتحاق بالمؤسسة.

لذا فتحسين الصورة السلوكية للمؤسسة وسمعتها التنظيمية من خلال السلوك المتميز لإدارة الموهبة يعد المبرر الأخير لزيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز. ومنه يمكن أن نقول إن إدارة الموهبة يمكن أن تمنحها صورة سلوكية مرنة ولازمة للحاق بالمتغيرات البيئية.

المطلب الثالث: دور الصورة الوجدانية في جذب المواهب

يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو شعب أو دولة ما في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد، وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية².

وتتعرض المؤسسة للعديد من الإشاعات مما يجعلها تبذل الكثير من الجهود وتخصيص ميزانيات لبناء صورة إيجابية.

حيث كلما كانت المؤسسة متميزة كلما زادت من جذب المواهب، كذلك بالنسبة للمؤسسات الحديثة فإنها تجذب المواهب أكثر من المؤسسات الأخرى، أما بالنسبة لاختلاف الثقافات فهي تحتاج الى جذب المواهب لكيفية التعامل معها، لهذا تعد عملية جذب الموهبة ومحاولة الإحتفاظ بها إحدى أهم الصعوبات التي تواجه عملية بناء صور الوجدانية للمؤسسة³.

¹ خري عبد الناصر، مرجع سابق، ص 255. (بتصرف)

² عبد الله مصطفى عبد الله الفراء، دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في بناء العلاقة الإستراتيجية مع جمهور المستفيدين، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص 16.

³ خري عبد الناصر، مرجع سابق، ص 255. (بتصرف)

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نخلص أن صورة المؤسسة كما تراها المواهب لها أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة و التي تأتي في مقدمتها إرضاء المواهب الذي تقدم له رغباته وإحتياجاته لتحافظ عليه من جهة، و لتكسب مواهب نادرة من جهة أخرى ، و أيضا لتتمكن من الصمود في وجه المنافسة، لذلك ينبغي على المؤسسة معرفة الإنطباع أو الصورة التي تحملها عنها هذه المواهب، و من ثمة تعمل على تحسينها من خلال تغيير ما يحتاج إلى التغيير وتعديل أو إعادة تشكيل صورة المؤسسة و ترقيتها،

كما يعتبر مجال عمل إدارة المواهب الذي تسعى إلى القيام بمهامها ووظائفها وكذلك التعريف بالمؤسسة و خلق الإنطباع الجيد عنها و كسب ثقة الجماهير عن طريق إستراتيجيات محكمة يعمل وفقها خبراء إدارة المواهب من أجل رسم معالم إيجابية عن المؤسسة و ذلك بإستعمال مختلف وسائل الإتصال الشخصي التي بدورها تقوم بتوصيل جملة الأهداف و البرامج التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقها بغية تشكيل أو إعادة تشكيل صورة مؤسسة جيدة جديدة. و سنتعرف أكثر على هذا الموضوع ميدانيا مثلما يوضحه الفصل الموالي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق لكل من صورة المؤسسة وجذب المواهب من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-.

حيث سنحاول تحديد دور صورة المؤسسة في جذب المواهب من وجهة نظر العمال الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية هي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم عام بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لكل من تعريف المديرية وأهم أهداف ومهام المديرية، وأخيرا محاولة تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية:¹

المطلب الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-

¹بناء على وثائق المؤسسة، مصلحة العلاقات التجارية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

سونلغاز: هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، مكلفة بإنتاج نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر. تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء والغاز المعروفة باختصار بالحروف الرامزة EGA، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز وهي تضم المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع. في 26 جوان 1969 بواسطة المرسوم رقم 59_69 وضع حل للكهرباء والغاز في الجزائر وتم إنشاء شركة الكهرباء الوطنية والغاز كبديل ل EGA. وفي 1991 تم تغيير الطبيعة القانونية لسونلغاز وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 457_91 الصادر في 14 ديسمبر من نفس السنة لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة:-
يضم ما يلي:

1. مدير التوزيع:

مسؤول على ضمان توزيع الكهرباء والغاز وإيصالها للزبائن.

• المسؤول عن الاتصالات:

إعداد وتنظيم المعلومات للجمهور العام وعملاء استخدام جميع الوسائل المتاحة، المشاركة مع المديرية العامة في الأحداث التجارية...

• المسؤول عن الشؤون القانونية:

يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، مجلس القضاء، متابعة تنفيذ القرارات القانونية، يتكفل بجميع القضايا القانونية، يساعد في جميع الأقسام بشأن المسائل القانونية...

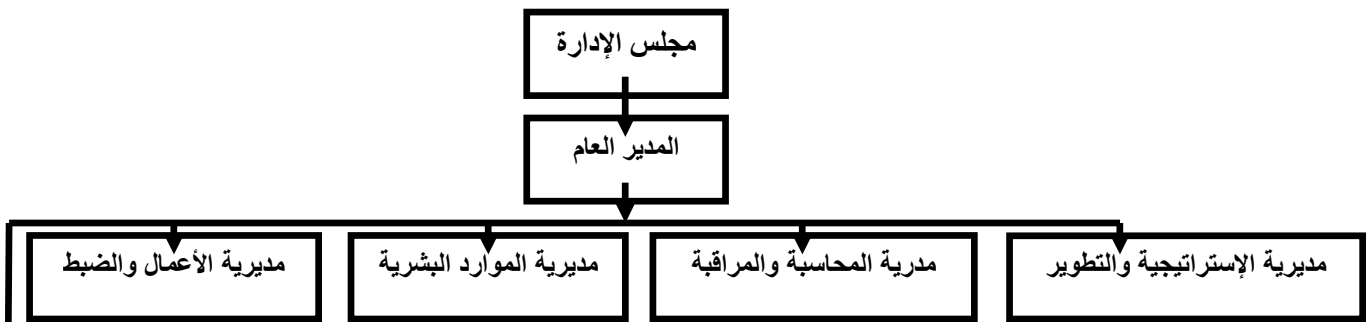
• المسؤول عن الأمن والوقاية:

التحضير لاجتماعات لجنة الصحة المهنية وفرع السلامة في المديرية، الإشراف على تنفيذ جميع التدابير في مجال الصحة والسلامة، إعداد إحصاءات عن حوادث الغاز والكهرباء...

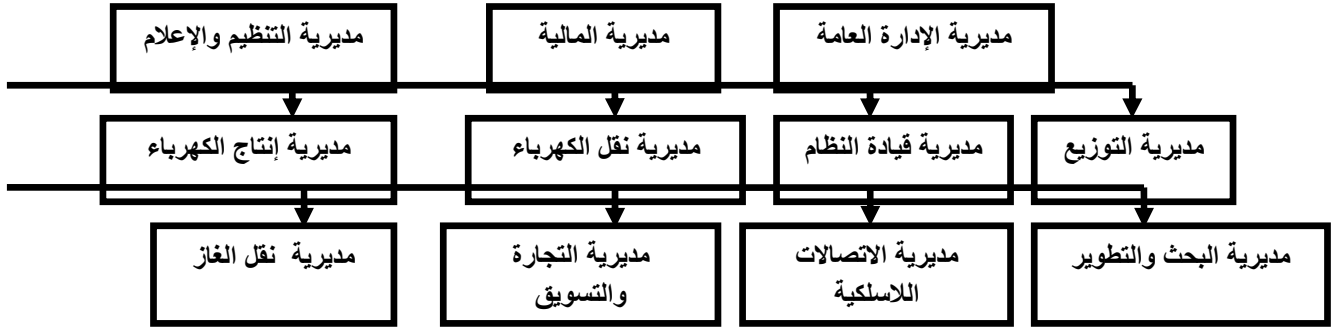
• المسؤول عن الأمن الداخلي:

رصد الإجراءات الأمنية لكل منطقة داخل مديريةية (حراس والجدران...)، التقرير الدولي للمسؤولين عن وضع الأمن في المديرية، إعداد تقرير فوري بعد وقوع أي طارئ مباشر.

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: أقسام مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة: 1

1. قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية Exploitation Elec et GAZ يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين.
2. قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) Etude d'exécution et travaux Elec et GAZ: أغلب مهامه في الميدان
3. قسم العلاقات التجارية Division Relation Commerciaux: مسؤول على متابعة طلبات الزبون، ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون، كما يهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة، تحصيل الديون).
4. قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية Gestion des Systems Information: تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية، تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع فواتير الكهربائية، تحليل إحصاءات المشتريات والمبيعات.
5. قسم المالية والمحاسبة: تحضير الميزانية، إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية، ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية، تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية... إلخ.
6. قسم الموارد البشرية: Ressources Humaines: توزيع الإطارات بالمؤسسة، تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، الترقيات، العطل، الأجر).
7. قسم القضايا العامة Affaire Generals: تسيير الوسائل المادية، مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات، تموين مختلف المصالح، الاهتمام بالمشتريات، تنظيم حظيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود..).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع دور صورة المؤسسة في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة،-، لتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى دور أبعاد صورة المؤسسة في جذب المواهب، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالأستبيان.

المطلب الأول: منهج البحث

¹ بناء على وثائق المؤسسة، مصلحة العلاقات التجارية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد صورة المؤسسة ودورها في جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

حيث إعتد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

1. مجتمع وعينة البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل الأفراد العاملين في المؤسسة من عمال وإطارات، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي، لذلك قمنا بتوزيع إستمارات على 50 موظف من مجتمع الدراسة و المقدر ب 50 موظف، وبعد مراجعة الإستبيانات تم قبول 35 إستبيان صالح لعملية التحليل.

2. الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	68,60 %
	أنثى	11	31,40 %
	المجموع	35	100,00 %
السن	أقل من 30 سنة	8	22,9 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	37,1 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	20,00 %
	من 50 سنة فأكثر	7	20,70 %
	المجموع	35	100,00 %
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	13	37,1 %
	ليسانس	6	17,1 %
	شهادة تقني سامي	6	17,1 %
	ماستر	10	28,6 %
	المجموع	35	100,00 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	8,6 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	31,4 %
	من 11 إلى أقل من 15 سنة	16	45,7 %
	من 16 سنة فأكثر	5	14,3 %
	المجموع	35	100,00 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يظهر من الجدول (01) أن أكثر المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (68,60%) في حين بلغت نسبة الإناث (31,4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في عينة المبحوثين، نظرا لطبيعة المهام الفنية للمؤسسة. وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة (40,50%) في حين أن نسبة (29,70%) أعمارهم أقل من 30 سنة، ونجد أن نسبة (27,00%) أعمارهم من (40 إلى أقل من 49 سنة)، ونسبة (27,00%)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

للذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر، مما يدل على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة - تهتم بالكفاءات الشابة أكثر.

أما بالنسبة للمستوى العلمي للمبجوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس (43,20%)، مقابل (18,90%) لكل من حاملي شهادة تقني سامي وحاملي شهادة الماستر، تليها نسبة (8,10%) لحاملي شهادة البكالوريا وأقل، ثم بنسبة (05,40%) لكل من المهندسين، وأصحاب الدراسات العليا، وهي نسبة تتماشى مع إحتياجات المؤسسة من عاملين من حيث طبيعة المؤسسة وكذلك أعمالها الإدارية.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبجوثين نجد أن (35,10%) منهم تكون خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و(27,00%) من المبجوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(21,60%) تكون خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، ونسبة (16,20%) للذين خبرتهم 16 سنة فأكثر.

أما بالنسبة للمهام التي يشغلونها بالنسبة لعينة المبجوثين فإن نسبة (51,40%) من المهام كانت في نطاق الإدارة الإشرافية، و(48,60%) و من المهام في نطاق الإدارة غير الإشرافية، أي تقريبا بنسب متقاربة .

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

1. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بصورة المؤسسة وأبعادها المختلفة وتتضمن (16) عبارة، حيث تقسم إلى : (06) عبارات للصورة المعرفية ، (05) عبارات للصورة السلوكية، (05) عبارات للصورة الوجدانية.

أما المحور الثاني خاص بمتغير جذب المواهب ويتضمن (15) عبارة ، حيث تقسم إلى (05) عبارات في التخطيط للمواهب، (05) عبارات في إستقطاب المواهب، (05) عبارات في الإختيار والتعيين.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-

وقد تم إعتداد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث وإختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V17):

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين الإندار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج الإندار.
- تحليل الإندار البسيط (Sample Regression): وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (الصورة المعرفية، الصورة السلوكية، الصورة الوجدانية) على المتغير التابع وهو جذب المواهب .
- إختبار معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الإستبانة)

1. ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" "coefficient alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (02): نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
صورة المؤسسة	06	0,765	0,874
الصورة المعرفية			

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

0,795	0,633	05	الصورة السلوكية	جذب المواهب
0,885	0,784	05	الصورة الوجدانية	
0,915	0,838	16	المجموع	
0,876	0,772	05	التخطيط للمواهب	
0,887	0,788	05	استقطاب المواهب	
0,883	0,780	05	الاختيار والتعيين	
0,949	0,902	15	المجموع	
0,954	0,911	31	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (02) يتبين أن معامل ثبات الإتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.911) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.838) بالنسبة لعبارات محور صورة المؤسسة، في المقابل ما قيمته (0.902) بالنسبة لعبارات محور جذب المواهب، وهو ما يدل على أن ثبات الإستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

2. صدق أداة البحث (صدق الإستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1.2- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر - بسكرة، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. (أنظر قائمة المحكمين في الملحق رقم (02)).

وقد إعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك إعتبر الطالب أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

2.2- الصدق الذاتي: (صدق الإتساق الداخلي) فقد قام الطالب بحساب معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الإستبيان و البعد الذي تنتمي إليه ، و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل ، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للإرتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرّون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الإستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم(03): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المعرفي.

البيانات الإحصائية	البعد الفقرات
.720 ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
.546* ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
.787** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
.722** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
.745** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

يعتبر ضمان الجودة شعار توليه المؤسسة أهمية كبيرة
معامل بيرسون
مستوى الدلالة
حجم العينة
**.574

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 54.6% و 78.7% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المعرفي.

الجدول رقم(04): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد السلوكي

الإحصائيات	البعد الفقرات
.764** 0,000 35 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	التعامل المتميز يشعرني بالإنتمائي للمؤسسة.
.710** 0,000 35 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	عمال المؤسسة يقدمون صورة جيدة عن مؤسستهم.
.581** 0,000 35 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	اعتقد أن المؤسسة تسعى إلى رفع مستوى صورتها بسلوكيات الأفراد.
.450** 0,000 35 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	اعتقد أن سلوك الأفراد يعكس منطق المؤسسة.
.682** 0,000 35 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	كفاءة وسرعة أداء الموظفين للمهام المنوطة لهم تعكس صورة المؤسسة.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5%

** مستوى الدلالة 1%.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 58.0% و 76.4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، رغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 4 والبعد بلغت 45,0% إلا أنه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد السلوكي.

الجدول رقم(05): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الوجداني

البعد الفقرات	الإحصائيات
أحمل في ذهني صورة جيدة عن المؤسسة التي اعمل فيها.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة .746** ,000 35
أعتقد أن المؤسسة تهتم بجميع أقوال المجتمع.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة .714** ,000 35
أحسست ببعض التحسن في صورة المؤسسة في المحيط الخارجي.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة .657** ,000 35
أحس براحة وأمان عند العمل في هذه المؤسسة.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة .783** ,000 35
عند سماع اسم المؤسسة أتذكر الجوانب الإيجابية.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة .778** ,000 35

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 65.7% و 78.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الوجداني.

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التخطيط للمواهب

البعد الفقرات	الإحصائيات
المؤسسة تهتم بالبحث عن الأساليب المناسبة لجذب	معامل بيرسون مستوى الدلالة .783** ,000

الفصل الثاني: الكهرباء والغاز - بسكرة-

دراسة ميدانية بمديرية توزيع

المواهب.	حجم العينة	35
يركز المديرون على تحديد وإكتشاف المواهب الداخلية.	معامل بيرسون مستوى الدلالة	.845** ,000
تعامل المؤسسة الموهوب كشريك مع أصحاب المؤسسة.	حجم العينة	35
ترتكز المؤسسة على دراسة خطط المواهب والتغيرات في الإدارة.	معامل بيرسون مستوى الدلالة	.847** ,000
تعمل المؤسسة على جذب مواهب أجنبية.	حجم العينة	35
تتركز المؤسسة على دراسة خطط المواهب والتغيرات في الإدارة.	معامل بيرسون مستوى الدلالة	.648** ,000
تعمل المؤسسة على جذب مواهب أجنبية.	حجم العينة	35

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 50.1% و 84.7% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد تخطيط للمواهب.

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد إستقطاب المواهب

الإحصائيات	البعد الفقرات	الصدق الذاتي
.780** ,000 35	تميز المؤسسة الموهوبون عن الآخرين من خلال المكافآت.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
.860** ,000 35	يحدد لنا أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن المواهب.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
.550** ,000 35	تواجه المؤسسة صعوبة في الحصول على المواهب.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
.813** ,000 35	تسعى المؤسسة لتطبيق المهارات والتقنيات في عملية التوظيف.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
.705**	تساعد الفوائد والحوافز في	معامل بيرسون

الفصل الثاني: الكهرباء والغاز - بسكرة-

دراسة ميدانية بمديرية توزيع

الحصول على المواهب.	مستوى الدلالة	حجم العينة
35	0,000	35

المصدر: إعداد الطالب إعتامدا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1% .
* مستوى الدلالة 5% .

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 55.0% و 86.0% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد إستقطاب المواهب.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإختيار والتعيين

البعد الفقرات	الإحصائيات
تسعى المؤسسة إلى المحافظة على المواهب.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 686** 0,000 35
تتبع المؤسسة إجراءات قانونية معينة لإختيار المواهب.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 731** 0,000 35
تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لإختيار وتعيين الموظفين الموهوبين.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 749** 0,000 35
تهتم المؤسسة بعقد إختبارات لازمة لإختيار المواهب.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 858** 0,000 35
تشارك الإدارة العليا في عملية الإختيار وتعيين المواهب.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 620** 0,000 35

المصدر: إعداد الطالب إعتامدا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1% .

* مستوى الدلالة 5% .

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 62.0% و 85.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الإختيار والتعيين.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

المطلب الخامس: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى صورة المؤسسة ومستوى جذب المواهب بالمنظمة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة إختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الإلتواء والتفطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3]، و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]. وفيما يلي حساب قيمة الإلتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الإعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت. **الجدول رقم (09): معاملات الإلتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة**

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
المعرفي	-0,271	0,398	-0,650	0,778
السلوكي	-0,256	0,398	0,292	0,778
الوجداني	-0,767	0,398	-0,233	0,778
صورة المؤسسة	-0,391	0,398	0,240	0,778
تخطيط المواهب	0,150	0,398	-0,561	0,778
استقطاب المواهب	-0,135	0,398	0,780	0,778
الاختيار والتعيين	-0,575	0,398	0,341	0,778
جذب المواهب	-0,271	0,398	0,780	0,778

المصدر: من إعداد

الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17 من خلال الجدول (09) يتضح أن معاملات الإلتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [-0.767 و -0.150] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضاً من خلال معاملات التفطح التي كانت محصورة بين [0.650 و 0.780].

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (04)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري صورة المؤسسة وجذب المواهب، وإختبار مستوى متغيرات الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة، ونتطرق إلى إختبار الدور بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (10): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
موافق نوعا ما	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق بشدة	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الأول: تحليل فقرات محور صورة المؤسسة

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هي مستويات أبعاد صورة المؤسسة السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور صورة المؤسسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. المعرفي	3,5571	0,62484	2	موافق
1	أرى أن مؤسستي تمتلك أخبار ايجابية في محيطها الخارجي.	3,57	0,917	4	موافق
2	أرى أن نجاح المؤسسة متعلق بنجاح إعلاناتها.	3,49	0,951	5	موافق
3	أرى أن المؤسسة تكسب مكانة لدى المحيط الخارجي من خلال صورتها .	3,60	1,035	3	موافق
4	أرى أن أفضل صورة بين المؤسسات في ولاية بسكرة هي لمؤسسة سونلغاز.	3,09	1,011	6	موافق نوعا ما
5	تعتبر العلامة سونلغاز رمز الثقة ووسيلة لتعزيز صورة المؤسسة.	3,71	0,710	2	موافق

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

6	يعتبر ضمان الجودة شعار توليه المؤسسة أهمية كبيرة.	3,89	0,867	1	موافق
	2. السلوكي	3,7257	0,61374	1	موافق
7	التعامل المتميز يشعرني بالانتمائي للمؤسسة.	3,66	0,998	4	موافق
8	عمال المؤسسة يقدمون صورة جيدة عن مؤسستهم.	3,51	0,981	5	موافق
9	اعتقد أن المؤسسة تسعى إلى رفع مستوى صورتها بسلوكيات الأفراد.	3,89	0,900	1	موافق
10	اعتقد أن سلوك الأفراد يعكس منطق المؤسسة.	3,77	1,003	3	موافق
11	كفاءة وسرعة أداء الموظفين للمهام المنوطة لهم تعكس صورة المؤسسة.	3,80	1,933	2	موافق
	3. الوجداني	3,2571	0,77242	3	موافق نوعا ما
12	أحمل في ذهني صورة جيدة عن المؤسسة التي اعمل فيها.	3,46	0,852	1	موافق
13	أعتقد أن المؤسسة تهتم بجميع أقوال المجتمع.	3,26	1,146	3	موافق نوعا ما
14	أحسست ببعض التحسن في صورة المؤسسة في المحيط الخارجي.	3,29	0,987	2	موافق نوعا ما
15	أحس براحة وأمان عند العمل في هذه المؤسسة.	3,17	1,150	4	موافق نوعا ما
16	عند سماع اسم المؤسسة أتذكر الجوانب الإيجابية.	3,11	1,105	5	موافق نوعا ما
	صورة المؤسسة ككل	3,5161	0,52845	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول رقم (11) نستخلص ما يلي:

1. **الصورة المعرفية:** من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "المعرفي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,55) بانحراف معياري (0,62)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود صورة معرفية في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,60) و(3,11)

وهذا يفسر أن إدارة المؤسسة تعتمد على توفير المعلومات اللازمة في تكوين وتحسين الصورة وكذلك كسب مكانة وثقة في المحيط الخارجي أي أن الصورة المعرفية موجودة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

2. الصورة السلوكية: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "السلوكي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,72) بانحراف معياري (0,61)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40- 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود صورة سلوكية في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,89) و(3,51)

وهذا يفسر وجود ظروف تساعد على التعامل المتميز بين الموظفين وهذا ما يساعد على تقديم سلوكيات جيدة من طرف الموظفين، لأن الآراء اتجهت نحو الموافقة، وذلك يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تدعم السلوكيات وتشجع على تطويرها، مما يبين أن الصورة السلوكية مشجعة و سائدة في ثقافة المؤسسة بشكل كبير أي أن الصورة السلوكية موجودة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

3. الصورة الوجدانية: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "الوجداني" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,25) بانحراف معياري (0,77)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [2,60- 3,39] والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقين نوعا ما على وجود صورة وجدانية في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين نوعا ما على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,46) و(3,11)، وهذا يفسر وجود صورة وجدانية في المؤسسة بشكل متوسط

ويمكن أن يفسر أيضا أن الإدارة لا تركز كثيرا على أقوال المجتمع وتدعم نوعا ما الجوانب الإيجابية لإحساس الموظف بالراحة والأمان كما أنها تسعى إلى تحسين صورتها. وهذا يفسر أن الصورة الوجدانية موجودة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقون على المتغير المستقل المتمثل في صورة المؤسسة بأبعادها المتمثلة في (الصورة المعرفية، الصورة السلوكية، الصورة الوجدانية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لصورة المؤسسة ككل (3,5161)، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد قدر ب(0,52845)، وهذا يعني أن صورة المؤسسة موجودة بأبعادها المدروسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور جذب المواهب

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة؟

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.
الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور جذب المواهب

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. تخطيط المواهب	2,8286	0,84177	3	موافق نوعا ما
1	المؤسسة تهتم بالبحث عن الأساليب المناسبة لجذب المواهب.	03,03	1,150	1	موافق نوعا ما
2	يركز المديرون على تحديد وإكتشاف المواهب الداخلية.	02,77	1,060	3	موافق نوعا ما
3	تعامل المؤسسة الموهوب كشريك مع أصحاب المؤسسة.	02,71	1,274	5	موافق نوعا ما
4	ترتكز المؤسسة على دراسة خطط المواهب والتغيرات في الإدارة.	02,91	1,147	2	موافق نوعا ما
5	تعمل المؤسسة على جذب مواهب أجنبية.	02,71	1,178	4	موافق نوعا ما
	2. إستقطاب المواهب	2,9543	0,80599	2	موافق نوعا ما
6	تميز المؤسسة الموهوبون عن الآخرين من خلال المكافآت.	02,77	1,190	4	موافق نوعا ما
7	يحدد لنا أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن المواهب.	02,69	0,963	5	موافق نوعا ما
8	تواجه المؤسسة صعوبة في الحصول على المواهب.	02,94	1,162	3	موافق نوعا ما
9	تسعى المؤسسة لتطبيق المهارات والتقنيات في عملية التوظيف.	02,94	1,136	2	موافق نوعا ما
10	تساعد الفوائد والحوافز في الحصول على المواهب.	03,43	1,008	1	موافق نوعا ما
	3. الإختيار والتعيين	3,0743	0,80890	1	موافق نوعا ما
11	تسعى المؤسسة الى المحافظة على المواهب.	03,03	1,014	3	موافق نوعا ما

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-

موافق نوعا ما	4	1,071	03,03	تتبع المؤسسة إجراءات قانونية معينة لإختيار المواهب.	12
موافق نوعا ما	5	1,165	02,77	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لإختيار وتعيين الموظفين الموهوبين.	13
موافق نوعا ما	2	0,150	03,17	تهتم المؤسسة بعقد إختبارات لازمة لإختيار المواهب.	14
موافق نوعا ما	1	1,140	03,37	تشارك الإدارة العليا في عملية الإختيار وتعيين المواهب.	15
موافق نوعا ما	2	0,72968	2,9524	جذب المواهب	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول رقم (12) نستخلص ما يلي:

- **التخطيط للمواهب:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "التخطيط للمواهب" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,82) بانحراف معياري (0,84)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60 - 3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما ، أي أنهم موافقون نوعا ما على وجود التخطيط للمواهب في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين نوعا ما على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,03) و(2,71). وهذا يفسر أن المؤسسة قامت بالتخطيط بما يتناسب مع بيئة المؤسسة وكذلك تطوير مواهبها بشكل دوري وهذا ما يؤكد نسبة مقبولة من التخطيط للمواهب على مستوى المؤسسة. كما أن المؤسسة لم تبحث كثيرا على الأساليب المناسبة لجذب المواهب ولم تعامل المواهب كشريك ولم تخطط لتغيرات في الإدارة.

- **إستقطاب المواهب:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "إستقطاب المواهب" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,95) بانحراف معياري (0,80)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60 - 3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما ، أي أنهم موافقون على وجود إستقطاب للمواهب في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين نوعا ما على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,43) و(2,69). وهذا يفسر بأن المؤسسة تقوم بتعديل إجراءات الإستقطاب بما يدعم المواهب وأن المؤسسة تبحث عن طرق جديدة لتطوير أساليب الإستقطاب، ، مثلالفوائد والحوافز التي تساعد على الحصول على المواهب. وهذا يدل على وجود نوعا ما إستقطاب للمواهب على مستوى المؤسسة.

- **الإختيار والتعيين:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الإختيار والتعيين" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,07) بانحراف معياري (0,80)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 - 3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقون على وجود الإختيار والتعيين في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين نوعا ما على العبارات هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,37) و(2,77).

وهذا يفسر أن المؤسسة تستخدم أساليب للإختيار والتعيين المواهب وتستخدم المؤسسة معدات تساعد على تقليل الجهد والوقت، وتتبع إجراءات قانونية معينة لإختيار وكذلك تخصيص ميزانية لهذه العملية وهذا يدل على وجود نوعا ما لعملية إختيار وتعيين للمواهب على مستوى المؤسسة.

المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق فيما يلي إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد صورة المؤسسة مع جذب المواهب الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): مصفوفة الارتباط بين صورة المؤسسة و جذب المواهب

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La

		تخطيط المواهب	إستقطاب المواهب	الإختيار والتعيين	جذب المواهب
المعرفي	معامل الارتباط	,362**	,142	,150	,247**
	مستوى الدلالة	,033	,417	,388	,153
	العدد	35	35	35	35
السلوكي	معامل الارتباط	,596**	,445**	,500**	,578
	مستوى الدلالة	,000	,007	,002	,000
	العدد	35	35	35	35
الوجداني	معامل الارتباط	,529**	,424*	,232**	,445**
	مستوى الدلالة	,001	,011	,180	,007
	العدد	35	35	35	35
صورة المؤسسة	معامل الارتباط	,619**	,418*	,354**	,523**
	مستوى الدلالة	,000	,013	,037	,001
	العدد	35	35	35	35

corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي:

بين الصف الأول أن البعد المعرفي أبرز وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع تخطيط المواهب إذ بلغ معامل الارتباط (0.362) عند مستوى الدلالة (0.033) غير أنه يبقى ارتباط ضعيف، ومع جذب المواهب عدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.153) إذ بلغ معامل الارتباط (0.247)، وكما أبرز الجدول عدم وجود علاقة ارتباط مع استقطاب المواهب والإختيار

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

والتعيين إذ بلغ معامل الارتباط (0.142)، (0.150) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.417)، (0.388) على التوالي.

وهذا يوضح على أن البعد المعرفي له علاقة إرتباط في جذب المواهب وإستقطاب المواهب والإختيار والتعيين ما عدا تخطيط المواهب.

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي:

بين الصف الثاني أن البعد السلوكي أبرز وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية مع تخطيط المواهب إذ بلغ معامل الارتباط (0.596) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط متوسط، ومع استقطاب المواهب علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.007) إذ بلغ معامل الارتباط (0.445) وهو إرتباط ضعيف، وهناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.002) الإختيار والتعيين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.500) وهو إرتباط متوسط، وهذا ما يدل على أن البعد السلوكي لديه إرتباط مع كل من تخطيط المواهب إستقطاب المواهب وكذلك ترتبط الإختيار والتعيين ما عدا جذب المواهب.

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي:

بين الصف الثالث أن البعد الوجداني أبرزت وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية مع تخطيط المواهب إذ بلغ معامل الارتباط (0.529) عند مستوى الدلالة (0.001) وهو إرتباط متوسط، ولدى إستقطاب المواهب علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.011) إذ بلغ معامل الارتباط (0.424) وهو إرتباط متوسط، وكما أبرز الجدول عدم وجود علاقة إرتباط مع الإختيار والتعيين إذ بلغ معامل الارتباط (0.232) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.180)، كما أن البعد الوجداني لديه إرتباط مع جذب المواهب، إذ بلغ معامل الارتباط (0.445) عند مستوى الدلالة (0.007) وهو إرتباط موجب ومتوسط.

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي:

بين الصف الخامس أن صورة المؤسسة ككل أبرزت وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية مع تخطيط الواهب إذ بلغ معامل الارتباط (0.619) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط متوسط، ومع استقطاب المواهب علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.013) إذ بلغ معامل الارتباط (0.418) وهو إرتباط ضعيفة، وكما أبرز الجدول وجود علاقة إرتباط مع الإختيار والتعيين إذ بلغ معامل الارتباط (0.354) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.037) وهو إرتباط ضعيف، وهناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.001) مع جذب المواهب، إذ بلغ معامل الارتباط (0.523) وهو إرتباط موجب ومتوسط.

وهذا يدل على أن صورة المؤسسة لها علاقة إرتباط بجذب المواهب وكذلك أبعاده المتمثلة في (البعد العرفي، البعد السلوكي، البعد الوجداني).

المطلب الرابع: إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

1. إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم إستخدام نتائج تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لصورة المؤسسة في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة بمستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

جدول رقم (14): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	4,944	1	4,944	12,400	0,001*
الخطأ	13,158	33	0,399		
المجموع الدوري	18,103	34			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R2) = 0,273

معامل الارتباط (R) = 0,523

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (12,400) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية ، أين إعتدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور صورة المؤسسة في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
صورة المؤسسة	0,722	3,521	0,001*	12,400	0,523	0,273

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصورة المؤسسة في المتغير التابع جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة. هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (12,400) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,521) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة إرتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (52,30%) ، حيث أن متغير صورة المؤسسة يفسر ما نسبته (27,30%) من التباين الحاصل في جذب المواهب، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لصورة المؤسسة في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة. عند مستوى الدلالة 0.05".

المطلب الخامس: إختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد صورة المؤسسة بجذب المواهب وذلك فيما يلي:

1. إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي في مستوى جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05)" لغرض إختبار وجود دور ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي في جذب المواهب تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): إختبار دور البعد المعرفي في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
البعد المعرفي	0,288	1,464	0,153 *	2,144	0,247	0,033

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للبعد المعرفي في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (21,44) وكذلك قيمة (T) البالغة (1,464) بمستوى دلالة (0,153) وهو أكبر من (0,05)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي في مستوى جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- مستوى الدلالة 0,05". ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المعلومات المنتشرة حول المؤسسة في محيطها الخارجي بإعتبارها من المؤسسات الاقتصادية الهامة لا تجذب المواهب الخارجية بشكل واضح.

2. إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد السلوكي في مستوى جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05). لغرض إختبار وجود دور ذات دلالة إحصائية للبعد السلوكي في جذب المواهب تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): إختبار دور البعد السلوكي في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

- بسكرة- من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير	(B)	(T)	مستوى	(F)	معامل	R2 معامل
---------	-----	-----	-------	-----	-------	----------

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

المستقل X2	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة	الإرتباط (R)	التحديد
البعد السلوكي	0,687	4,066	0,000*	0,578	0,334

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للبعد السلوكي في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة. وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16,530) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,066) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,578) حيث أن بعد السلوكي يفسر ما نسبته (33,40%) من التباين الحاصل في جذب المواهب، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للبعد السلوكي في مستوى جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة. عند مستوى الدلالة 0.05.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد على السلوك في إحداث جذب للمواهب وذلك لكون الصورة السلوكية تساعد على إنشاء أفكار جديدة وتطوير المؤسسة وهذا ما يتطلبه جذب المواهب.

3. إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الوجداني في مستوى جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05).

لغرض إختبار وجود دور ذات دلالة إحصائية للبعد الوجداني في جذب المواهب تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): إختبار دور البعد الوجداني في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة. من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X3	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الإرتباط (R)	R2 معامل التحديد
البعد الوجداني	0,421	2,858	0,007*	8,167	0,445	0,198

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للبعد الوجداني في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة. هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (81,67) وكذلك قيمة (T) البالغة (2,858) بمستوى دلالة (0.007) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

بنسبة (0,445) حيث أن بعد الوجداني يفسر ما نسبته (19,80 %) من التباين الحاصل في جذب المواهب، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للبعد الوجداني في مستوى جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05)."

وهذا يفسر أن المؤسسة تميل نوعا ما بالجانب الإيجابي وتحاول إظهار النقاط الجيدة والمواقف التي نجحت فيها مثل إظهار الإمتيازات الممنوحة للمواهب وكذلك تقدم الصورة الوجدانية معلومات كافية تساعد في جذب المواهب وهذا يدل أن للبعد الوجداني علاقة تقوم بجذب المواهب.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد إعتدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على محورين صورة المؤسسة وجذب المواهب، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما دور صورة المؤسسة في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.؟"

وبعد إسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، إختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لمتغير صورة المؤسسة في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

وعند بحث دور كل بعد من أبعاد صورة المؤسسة على نحو مستقل في مستوى جذب المواهب لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للأبعاد التالية: البعد السلوكي، البعد الوجداني، على جذب المواهب.

نتيجة للتحويلات الحاصلة والمستمرة في عالم المال والأعمال باتت ضرورة حتمية على المؤسسات الباحثة عن الريادة التحول نحو الهياكل التنظيمية الأفقية الأكثر إنفتاحاً ومرونة، وتوظيف المورد البشري المتعدد الكفاءات والمواهب لأنه أكثر من حتمية للمؤسسات التي تسعى نحو تحقيق التميز ويعتمد ذلك على توفير المؤسسة فضاء يسمح لهم بالإبداع وتحرير طاقاتهم الجماعية ونشر ثقافة المشاركة والتواصل أين يعمل الأفراد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء، وفي المقابل على المؤسسة أن تختار المواهب التي تتفق وثقافتها التنظيمية وتوجهها الإستراتيجي والأهم من كل ذلك إختيار المواهب التي تحقق أهدافها وتعزز ميزتها التنافسية على المدى الطويل في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

إن صورة المؤسسة هي مجموعة التمثيلات، المعلومات، الأفكار والآراء التي تبقى في ذهن الجمهور والتي تدفعه لتكوين فكرة معينة عنها، وذلك سلوك البشري المعقد الذي لا يمكن لا قياسه ولكنه يتأثر بعدد لا متناهي من المتغيرات.

لذا إنصب إهتمامنا خلال هذا البحث على تحليل موضوع صورة المؤسسة ودورها في جذب المواهب وأهميتها بالنسبة للمؤسسة.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية وتحليل مختلف المتغيرات المتعلقة بالموضوع إستطعنا أن نكون فكرة ملائمة، كما إستطعنا أن نصل إلى إجابة عن إشكالتنا الرئيسية والتي تركز على دور صورة المؤسسة في جذب المواهب.

ورغم أن الصورة أصبحت عنصراً مهماً في ثقافة المؤسسات اليوم، وهدفاً تعمل من أجل تحقيقه جميع وسائل الإتصال المؤسسية، تظل المؤسسة الجزائرية بعيدة عن هذا التطور ويدعمها في ذلك، حداثة المنافسة في سوق العمل.

ومع أن مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة عريقة ولها صورتها ومبادئها، إلا أنها لا زالت تخطو خطواتها الأولى في سبيل بناء إستراتيجية لإيصال أحسن وأقوى صورة إلى المواهب ومع أنها الرائدة وبدون منازع في سوق توزيع الكهرباء والغاز، إلا أن هذا لا يعني أنها تتبنى إستراتيجية واضحة لدفع صورة المؤسسة إلى الأمام إنما تتعلق أساساً بتحسين صورة المؤسسة العامة.

أولاً: النتائج

✓ النتائج النظرية

- تعتبر الصورة الواجهة التي تقابل بها المؤسسة محيطها الخارجي وتعرف مختلف جماهيرها بها كما تعتبر أحد الأهداف الرئيسية للإتصال بالمواهب.
- الموهبة اليوم هي المحدد الوحيد للمؤسسة التي يجب أن تستثمر فيه، لذا يجب على المؤسسة أن تكثف من جهودها في هذا المجال وتسعى لدراسة المواهب ومحاولة إرضائها وذلك عن طريق تحسين عمليات الإستقطاب وتقديم الفوائد والتحفيزات.
- سلوك الفرد هو سلوك إنساني معقد يصعب التحكم فيه كما يصعب التنبؤ به، لذا كل الدراسات التي إهتمت به وتوصلت إلى نتائج متعلقة بهذا السلوك، وهي دراسات صائبة نسبياً.
- سلوك الموهبة ليس أبداً بالسلوك البسيط، إنما يتميز بدرجة كبيرة من التعقيد تجعله صعب التحليل والتحديد وغير خاضع لحسابات رياضية محددة.
- رغم أن دور الصورة مهم إلا أنها لا تساهم بصفة واضحة في جذب المواهب، وذلك نظراً لكون سوق المنافسة في الجزائر سوقاً فنياً وحديثاً النشأة.

- تعمل جماهير المؤسسة على تلخيص وتبسيط المعلومات التي تتلقها من مصادر مختلفة في شكل تصورات شخصية مبسطة ومستقرة، تكسب المؤسسة صورتها.
- الصورة ثابت نسبيا لذلك فهي تعتبر هدف مستمر يجب إتباعه بصفة مستمرة وذلك من خلال تقييم نتائج جذب المواهب.
- المواهب هي من مستجدات مجال الإدارة وهي تساهم في تحقيق هدف الصورة الجيدة للمؤسسة. ومن خلال دراستنا لمؤسسة سونلغاز فإننا لاحظنا أن المؤسسة لا تمتلك صورة محددة، كم أنها لم تسطر أهداف واضحة رغم أن مؤسسة سونلغاز تمتلك صورة قوية.
- النتيجة الرئيسية التي تم التوصل إليها هي أن صورة المؤسسة ليست المؤثر الأساسي على جذب المواهب فقد إكتشفنا أن ما يهم المواهب الجزائية بالدرجة الأولى هو التميز في المبالغ المرتبات والمكافآت المقدمة للمواهب، بالإضافة إلى حصول المواهب على مرتباتهم في الوقت المحدد دون تأخير، وكذا بتهيئة الظروف الملائمة للعمل، و الحفاظ على حقوق الموظفين، وتوفير لهم كل الوسائل التي يحتاجون إليها في عملهم، كل هذا من أجل إعطاء صورة جيدة عنها .
- ويرجع السبب في ذلك حسب رأينا أن سوق المواهب هو سوق إستثمار وأجر المواهب عالي إذ نحتاج إلى ضمانات لأننا حتى وإن أسأنا الإختيار فخسارتنا للمواهب لن تكون كبيرة.

✓ النتائج التطبيقية

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:

- تصورات المبحوثين حول مستوى صورة المؤسسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- محل الدراسة جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد صورة المؤسسة (3,5161) بإنحراف معياري (0,52845).
- تصورات المبحوثين حول مستوى جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- بسكرة- محل الدراسة جاءت موافقة نوعا ما وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد جذب المواهب (2,9524) بإنحراف معياري (0,72968).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لصورة المؤسسة في جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- بسكرة- محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ أن هناك علاقة إرتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0.523)، فيما تفسر صورة المؤسسة (27,30 % من التغيرات الحاصلة في مستوى جذب المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- بسكرة- محل الدراسة).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى صورة المؤسسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- بسكرة- محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، مدة الخدمة، الصنف) عند مستوى الدلالة (0.05).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (العمر، مدة الخدمة، الصنف) عند مستوى الدلالة (0.05).

- ومن خلال استخدام طريقة الإنحدار الخطي البسيط إتضح لنا أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصورة المؤسسة في المتغير التابع جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (12,400) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,521) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من (0.05)
- ومن خلال استخدام طريقة الإنحدار الخطي البسيط إتضح عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للبعد المعرفي في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (21,44) وكذلك قيمة (T) البالغة (1,464) بمستوى دلالة (0,153) وهو أكبر من (0,05).
- ومن خلال استخدام طريقة الإنحدار الخطي البسيط إتضح لنا أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للبعد السلوكي في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16,530) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,066) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05).
- ومن خلال استخدام طريقة الإنحدار الخطي البسيط إتضح لنا أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للبعد الوجداني في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (81,67) وكذلك قيمة (T) البالغة (2,858) بمستوى دلالة (0.007) وهو أقل من (0.05).

ثانيا: الاقتراحات

- تدعيم صورة المؤسسة، والتعريف بها أكثر، وربطها بالمواهب.
 - صياغة وبناء جيد للصورة، وذلك بالإعتماد على مختلف أبعادها.
 - دراسة وتقييم مشاريع المتعلقة بالصورة التي تمت صياغتها.
 - التكتيف من الجهود المتوجهة لتحسين الشكل العام للمؤسسة وجعلها أكثر جاذبية.
 - الإعتماد على الخبرات متخصصة في مجال إدارة المواهب، والصورة بشكل محدد.
 - القيام بحملات إشهارية مؤسسية تهدف إلى نشر أن المؤسسة تعتمد على المواهب.
 - جذب المواهب يشكل مهمة بالغة أمام المؤسسة إلا أن المحافظة على المواهب يعد أكثر أهمية لما يستثمر فيها، لذا لا بد أن يكون هناك توافق بين جذب المواهب والمحافظة عليها.
- في الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة قد بلغت المبتغى المنشود منها، وأنها قد ساهمت في توضيح جانب الغموض في مفهوم صورة المؤسسة ودورها في جذب المواهب، بما يسمح بإقتحام أبعاد أخرى لهذا الموضوع والتفصيل فيها لأن البحث في هذا المجال لا يزال مفتوحا على كل الجوانب والإحتمالات.

ثالثا: التوجهات المستقبلية

بعد إعداد هذه الدراسة توضح للباحث العديد من الأفكار التي قد تكون مفيدة كإشكاليات مستقبلية نوجزها فيما يلي:

- إستراتيجية جذب المواهب ودورها في تحقيق التميز.
- دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع.

- دور إستراتيجية إدارة المواهب في عملية التغيير.

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، أترك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.
2. منال هلال الفراهرة، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار المسيرة، الأردن، 2015.
3. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
4. خضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب البشرية والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013.
5. محمد النوبي محمد علي، مقياس تقدير الموهبة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.
7. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة (مدخل معاصرة لإدارة الموارد البشرية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
8. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الرابع، مصر، 2003 .
9. ايمن منصور ندر، الصورة الذهنية والإعلامية، عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير، دار برس للنشر والتسويق الإعلامي، القاهرة، مصر، 2004 .
10. الجرايدة بسام عبد الرحمان، إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2012.
11. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

ب. المجلات

1. فرح يس فرح عبد الخير، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية بالوزارات الحكومية: وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة بولاية القضايف أنموذجاً، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، السودان، العدد الأول، 2017.
2. بيداء ستار لفته، تأثير أبعاد بناء الصورة الذهنية للشركة في جذب إنتباه المستهلك العراقي للمنتجات المحلية دراسة ميدانية، مجلة دراسة محاسبية ومالية ، المجلد 11، العدد 35، الفصل الثاني، 2016.
3. نور خليل إبراهيم، خالد سلمان سعد، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الإحتواء العالي (دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 31 ، العدد 96 ، العراق.
4. ايمن ديوب ، دانا محمد ديب الكويفي. واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحوالات المالية في دمشق. مجلة جامعة البعث، المجلد 93 العدد 70، 2017.
5. خان أحلام، مريم حيمر، مبادئ وإستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة - بسكرة - الجزائر، 2019.

6. هاشم فوزي العبادي، إدارة المواهب في منظمات الأعمال - نماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 20، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، - العراق - 2011.
7. الغدير وآخرون، مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية لأنشطة التسويق الاجتماعي "دراسة ميدانية على البنوك التجارية في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الأول، المجلد 8، الأردن، 2008.
8. محبوب يمينة و ججيق عبد المالك. إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية. المجلد (17) العدد (2) جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر 2016 .
9. أريج سعيد خليل، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) العدد (3)، الكلية التقنية الإدارية، بغداد- العراق-2014.
10. بلقرع فاطنة، مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال للدراسات الاقتصادية، العدد السابع ، جامعة الجلفة،-الجزائر- 2018 .
11. اردان حاتم خضير العبيدي، إيلاف مطلق حميد التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد (40) العدد (111) ، العراق 2017 .
12. يوقرة رابح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة لمسيلة، العدد (08)-الجزائر- 2012.

ت. الرسائل و الأطروحات

1. لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة، رسالة الماجستير، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة- 2007.
2. عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
3. مراد كموش ، العلاقات العامة وإدارة الأزمة ، دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج ، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر 2008 – 2007 .
4. توازيت خالد، إستراتيجية صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة هنكل -الجزائر- رسالة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - 2012.
5. فوزي فايز عودة أبو عكر، دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين دراسة حالة " الغرفة التجارية الصناعية بغزة"، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2016.
6. مقدود وهيبية، إدارة المواهب.. الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس-الجزائر- 2015 .

7. بن سالم امال ، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة، رسالة الماجستير، فرع ادارة المنظمات، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لمسيلىة،-الجزائر - 2011.

8. خلف لافي الحلبا الحماد، الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني دراسة ميدانية، رسالة الماجستير، قسم الصحافة والإعلام، كلية الآداب والعلوم، جامعة البترا، الأردن، 2014.

9. عبد الله مصطفى عبد الله الفراء، دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في بناء العلاقة الإستراتيجية مع جمهور المستفيدين، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.

10. خري عبد الناصر، دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية، أطروحة الدكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. RATIER Michel, l'image en marketing, cahier de recherche N-152 IAT Toulouse, www. UNIV TLSEL 13/04/11. 2002
2. MOREL Philippe, La communication dentreprise, vuibert edition ,Paris,Fevrier 2000.
3. Jacques Lebeau : Révéler les talents enfouis, Afnor édtions, France. 2015.
4. Bhatnagar, Jyotsna. Talent Management Strategy Of Employee Engagement In Indian ITES Employees: Key To Retention, HRM area-management development Institute, Sukhrali Gurgaon india, vol:29 ISS: 640-633, 2007.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. نصائح للمديرين لاختيار الموظفين، في الموقع الإلكتروني:
<http://www.cartjob.com/article/65>
2. <https://hrdiscussion.com/hr50831.html>

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	1
36	نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة	2
38	الصدق الذاتي لمؤشرات البعد المعرفي	3
39	الصدق الذاتي لمؤشرات البعد السلوكي	4
40	الصدق الذاتي لمؤشرات البعد الوجداني	5
41	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التخطيط للمواهب	6
42	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد إستقطاب المواهب	7
43	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاختيار والتعيين	8
44	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	9
45	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	10
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور صورة المؤسسة	11
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور جذب المواهب	12
51	مصفوفة الارتباط بين صورة المؤسسة و جذب المواهب	13
53	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	14
53	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور صورة المؤسسة في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-	15
54	اختبار دور البعد المعرفي في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط	16
55	اختبار دور البعد السلوكي في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط	17
56	اختبار دور البعد الوجداني في جذب المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط	18

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
II	نموذج البحث	01
6	خصائص صورة المؤسسة	02
10	مكونات صورة المؤسسة	03
21	دورة حياة إدارة الموهبة	04

قائمة محكمي إستمارة البحث

الرقم	إسم المحكم	الرتبة الوظيفية	المكان الوظيفي
1	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.
2	لبصير هند	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.
3	حجازي إسماعيل	أستاذ	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

الاستبيان

الموضوع

دور صورة المؤسسة في جذب المواهب دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -

الأستاذ المشرف: حجازي إسماعيل

الطالب: حسام جغروري

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تعد هذه الإستبانة جزءا من دراسة هدفها معرفة دور صورة المؤسسة في جذب المواهب، وتأتي هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير. كذا أرجو منكم الإجابة عن الأسئلة، لأن ذلك يعتبر خطوة أساسية لإنجاح دراستنا هذه، علما بأن إجاباتكم ستكون موضع عناية وسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرا ومقدرا لكم حسن تعاونكم،،،

القسم الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض منها معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بموظفي مؤسسة سونلغاز -بسكرة- بغرض تحليل النتائج لذا نرجوا منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختيارك.

انثى

ذكر

الجنس:

السن:

أقل من 30 سنة

من 30 الى أقل من 40 سنة

من 40 الى أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

مدة الخدمة:

اقل من 5 سنوات
من 5 الى أقل من 10 سنوات
من 10 الى أقل من 15 سنة
15 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

بكالوريا فأقل
تقني سامي
ليسانس
مهندس او ماستر
دراسات عليا

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الاول: صورة المؤسسة

الرقم	ابعاد صورة المؤسسة و عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق بشدة	غير موافق
	اولا: المعرفي					
01	أرى أن مؤسستي تمتلك أخبار ايجابية في محيطها الخارجي					
02	أرى أن نجاح المؤسسة متعلق بنجاح إعلاناتها.					
03	أرى ان المؤسسة تكسب مكانة لدى المحيط الخارجي من خلال صورتها .					
04	أرى ان افضل صورة بين المؤسسات في ولاية بسكرة هي لمؤسسة سونلغاز					
05	تعتبر العلامة سونلغاز رمز الثقة ووسيلة لتعزيز صورة المؤسسة .					
06	يعتبر ضمان الجودة شعار توليه المؤسسة اهمية كبيرة.					
	ثالثا: السلوكي					
07	التعامل المتميز يشعرنني بالانتمائي للمؤسسة.					

					08	عمال المؤسسة يقدمون صورة جيدة عن مؤسستهم.
					09	اعتقد أن المؤسسة تسعى الى رفع مستوى صورتها بسلوكيات الافراد.
					10	اعتقد أن سلوك الافراد يعكس منطق المؤسسة.
					11	كفاءة وسرعة اداء الموظفين للمهام المنوطة لهم تعكس صورة المؤسسة.
						ثانيا: الوجداني
					12	أحمل في ذهني صورة جيدة عن المؤسسة التي اعمل فيها.
					13	أعتقد أن المؤسسة تهتم بجميع اقوال المجتمع.
					14	احسست ببعض التحسن في صورة المؤسسة في المحيط الخارجي.
					15	أحس براحة وأمان عند العمل في هذه المؤسسة.
					16	عند سماع اسم المؤسسة أتذكر الجوانب الإيجابية.

المحور الثاني: جذب المواهب

الرقم	ابعاد جذب المواهب وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	اولا: التخطيط للمواهب					
01	المؤسسة تهتم بالبحث عن الاساليب المناسبة لجذب المواهب.					
02	يركز المديرون على تحديد وإكتشاف المواهب الداخلية.					
03	تعامل المؤسسة الموهوب كشريك مع اصحاب المؤسسة.					
04	ترتكز المؤسسة على دراسة خطط المواهب والتغيرات في الادارة.					
05	تعمل المؤسسة على جذب مواهب اجنبية.					
	ثانيا: إستقطاب المواهب					
06	تميز المؤسسة الموهوبون عن الاخرين من خلال المكافآت.					
07	يحدد لنا اي الوسائل افضل في عملية البحث عن المواهب.					
08	تواجه المؤسسة صعوبة في الحصول على المواهب.					
09	تسعى المؤسسة لتطبيق المهارات والتقنيات في عملية التوظيف.					

					10	تساعد الفوائد والحوافز في الحصول على المواهب.
						ثالثاً: الاختيار والتعيين
					11	تسعى المؤسسة الى المحافظة على المواهب.
					12	تتبع المؤسسة إجراءات قانونية معينة لإختيار المواهب.
					13	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لإختيار وتعيين الموظفين الموهوبين.
					14	تهتم المؤسسة بعقد إختبارات لازمة لإختيار المواهب.
					15	تشارك الادارة العليا في عملية الاختيار وتعيين المواهب.