

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



## الموضوع

أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة  
دراسة حالة ( مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية )

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير إستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

جوهرة أقطي

إعداد الطالبة:

راوية ساعو

...../Master-GE/GO -GSO /2017	:
.....	

الموسم الجامعي 2016-2017

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**قال تعالى:**

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا <sup>ط</sup> إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾ ﴾

**سورة البقرة، الآية: 32**

# شكر و عرفان:

الشكر لله أولاً وأخيراً

الحمد لله رب العالمين ما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلوة والسلام على الرعمة المهبرة  
سيرنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً، وبعد:

الشكر الجزيل والثناء إلى نبع العون إلى من وجهتني وون وهن وتفضلت بقبولها للإشراف على هذا  
البحث، ولم تبخل عليّ بإرشاداتها وتوجيهاتها وأشكرها على سعة صدرها وصبرها فجزاها الله ألف خير  
وبارك الله عملها وعلمها وعمرها فللي مني أحلى عبارات الحب والامتنان للأستاذة الفاضلة

- آتطي جوهرة -

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان

للأستاذة "رجال سلاف" والأستاذة "ريس فاء"

على وعيهم وعونهم، ومن خلالهم إلى كل أساترتنا ممن ورّسونا وأسهموا في تكويننا خلال مسيرتنا

الدراسية.

# إهداء

إلى القلب الحنون.. وإلى الروح الصبورة.. إلى تلك الدعوات الموفقة.. وإلى الأياوي الدافئة التي غمرتني بعطفها

## أبي الحبيبة

إلى الحبيب الذي علمني سر الكلمة وسانرني ووما.. إلى مثلي الأعلى رمز الكفاح والصبر والنجاح

## أبي الحبيب

إلى سندي في الحياة.. إلى من أفخر بقريهم إخوتي الأعزاء: مسعود، خالد، بوبكر

إلى نور عيني أختاي: ربيعة، رحانة وزوجها

إلى الروح الطاهرة أخي: عقبة - رحمه الله -

إلى العزيز الغالي: إياو

إلى صديقاتي

إلى زملائي في قسم علوم التسيير

إلى كل المهويين والمميزين

وإلى من كتبهم القدر لي ولم يكتبهم قلبي

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

رأوية

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر إستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، إدارة الأداء، تطوير المواهب، والعوائد والمكافئات) في تحقيق التميز بأبعاده (تميز المرؤوسين، التميز في تقديم الخدمة للعملاء، وجودة المنتج) في مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية.

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من (89) موظفاً، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة الفرضيات توصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز بأبعاده في المؤسسة عالٍ، في حين أن مستوى إستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها متوسط. كما أن لإستراتيجية إدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق التميز في المؤسسة المبحوثة ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من تطوير المواهب والعوائد والمكافئات، بينما بعدي جذب المواهب وإدارة الأداء ليس لهما أثر في تحقيق التميز في المؤسسة المبحوثة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التميز في تقديم الخدمة للعملاء و التميز تعزى لسنوات الخبرة، كما أن أثر تطوير المواهب أعلى من أثر العوائد والمكافئات.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، قدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والاقتراحات لمؤسسة نقاوس للمياه المعدنية، بالإضافة إلى اقتراحات أخرى موجهة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية إدارة المواهب، جذب المواهب، إدارة الأداء، تطوير المواهب، العوائد والمكافئات، التميز، تميز المرؤوسين، التميز في تقديم الخدمة للعملاء، جودة المنتج، مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية.

### Abstract:

The study aimed to investigate the impact of the talent management strategy and their dimensions (attracting talent, performance management, talent development, returns & rewards) on the enterprise excellence and their dimensions (subordinates excellence, service delivery to customers excellence, product quality). the study was applied at the N'gaos Mineral Water enterprise.

The questionnaire was used as a tool to collect the primary data, which distributed to a convenience sample of 80 employees. After analysed the data through SPSS program to the study found that the level of enterprise excellence dimensions is high, while the level of the talent management strategy is medium. And their also the results assured that The talent management strategy has a positive impact on enterprise excellence, and both talent development and returns & rewards have apposite impact, while the talent attraction and performance management have not impact on the enterprise excellence. The study also found that there are no statistically significant differences in the excellence of service delivery for clients and excellence due to experience, and the impact of talent development is higher than the impact of returns and rewards.

On the basis of the findings, the study provided recommendation to the Minerus Mineral Water enterprise, as well as other proposals for Algerian economic enterprise.

**Keywords:** Talent management strategy, talent attraction, performance management, talent development, royalties and rewards, excellence, subordinates Excellence, excellence in service delivery to customers, product quality, N'gaos Mineral Water enterprise

## خطة الدراسة:

### مقدمة

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المبحث الأول: إستراتيجية إدارة المواهب

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة المواهب

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب

المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة المواهب وأهميتها

المطلب الرابع: مراحل بناء إستراتيجية إدارة المواهب

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في بناء إستراتيجية إدارة المواهب

### المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم التميز

المطلب الثاني: أهمية التميز في المؤسسة

المطلب الثالث: نماذج التميز

المطلب الرابع: خصائص المؤسسات المتميزة

المطلب الخامس: مشاكل ومعوقات التميز

### المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب والتميز

المطلب الأول: أبعاد إستراتيجية إدارة المواهب والتميز

المطلب الثاني: أبعاد التميز وإستراتيجية إدارة المواهب

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

المطلب الثالث: اقتراحات وتوجيهات لبحوث مستقبلية

خاتمة



مقدمة

### مقدمة:

أدت التغيرات التي حصلت في العالم، بدءاً من النصف الثاني من القرن العشرين ثم التفوق البارز للمؤسسات اليابانية خلال السبعينيات إلى إلقاء الضوء على المشكلات في مبادئ الإدارة التقليدية، ما أدى إلى سعي المتخصصين و علماء الإدارة إلى تحديد الشكل التنظيمي المناسب للقرن الحادي والعشرين.

وقد وجدت عدة اجتهادات حول شكل المؤسسة المتميزة، حيث كان كل اجتهاد يعطي تسمية مختلفة لهذا الشكل، فالبعض يسميها مؤسسة التعلم أو المؤسسة عالية الإنجاز أو المؤسسة التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تتفق في كونها تسعى لتحديد مفهوم المؤسسة المتميزة، لذلك استخدموا هذه التسمية كمصطلح عام يشير إلى كل هذه الاجتهادات، مما أدى إلى إعادة النظر في طريقة إدارة المؤسسات، بالإضافة إلى ضرورة التفاعل الإيجابي مع الثورة المعلوماتية التي أضحت إحدى أهم السمات المميزة للقرن الحادي والعشرين على المستوى العالمي.

وفي ظل هذا الكم من التغيرات والتطورات أصبح تحقيق التميز غاية كل مؤسسة تسعى للدخول في المنافسة العالمية في ظل سيادة ما يعرف باقتصاد المعرفة، أو بالأحرى الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث لم يعد المجتمع المعاصر يقبل الأداء النمطي الذي تحدده الوظيفة التقليدية، أو ما تقدمه المؤسسات التي تدار بهيكل تنظيمي هرمي، فالتميز يعتمد بالدرجة الأولى على المرونة التنظيمية والتنوع، والبعد عن الروتين الوظيفي، وتشجيع الإبداع التنظيمي، والتجديد الذاتي، والتغيير في أساليب العمل الإداري.

وقد نتج عن ذلك أن أضحت تحقيق التميز بمثابة توجه مهم للمؤسسات على اختلاف مستوياتها، حيث يعمق التفكير الاستراتيجي لدى إدارة هذه المؤسسات، ويضعها في حالة بحث وتطوير دائمين، وتحسين مستمر، كما أن التميز يؤكد على ضمان الوصول إلى أعلى معدلات الجودة والأداء والتنوعية، لذا يجب على جميع المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق التميز، وتطبيقه في جميع عملياتها التنظيمية والإدارية والمالية.

وهذا التميز الذي تطمح المؤسسة للوصول إليه ليس بالأمر الهين ولا السهل، لأنه لا توجد مؤسسات متميزة، إنما توجد مؤسسات تجاهد لتحقيق التميز، وهذا الجهد يتطلب إمكانيات على جميع الأصعدة، ولعل أهم هذه الإمكانيات هو المورد البشري، حيث أصبح الاستثمار فيه هو المدخل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية، وحجمها الكبير أو الصغير، والعامة أو الخاصة، وغيرها من الجوانب المختلفة، فسعي المؤسسات الدائم نحو التفوق يحتاج منها أن تحسن باستمرار في قدراتها لتلبية احتياجات عملائها وتوقعاتهم.

وهذا التحسين يتطلب عنصر بشري متميز، مدرب، وذو كفاءة عالية، أو بالأحرى عنصر بشري موهوب، فالموهبة في مؤسسات اليوم أصبحت من أهم الركائز التي تستند عليها هذه المؤسسات لتحقيق رؤيتها الإستراتيجية، كما أن الطلب قد زاد عليها، فالمواهب أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات لتلبية متطلبات إدارة الأعمال في هذا العصر الذي يتسم بالسرعة وحدة المنافسة بين المؤسسات، وهذا ما أدى إلى ظهور نظام يسمى بإدارة المواهب، وهو حديث نسبيا في عالم إدارة الأعمال، حيث أن بداية الاهتمام به برزت لأول مرة في التسعينيات عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب، التي اشتعلت بين المؤسسات العالمية الكبرى، تعبيرا منها عن حدة المنافسة الشديدة فيما بينها.

فمفهوم المنافسة في تلك الفترة كان يعبر عن السبق لاجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية، وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم، وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاما يطبق في أغلب إدارة المؤسسات كأحد استراتيجيات 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 الاهتمام والتركيز على المواهب كمصدر للتنافس وتحقيق الانجازات 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 أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة، وذلك بتسليط الضوء على واقع تطبيق متغيري البحث في المؤسسة المبحوثة كعينة من بين المؤسسات الأخرى.

### إشكالية البحث:

في خضم التغيرات السائدة و المتتابة في الأنظمة الإدارية والاقتصادية والتطورات الحاصلة في مجال الإدارة والأعمال والآليات المتبعة من تغيير في نطاق الأعمال والمهارات، والقدرات المطلوبة واختلاف أسواق العمل، وضعف مخرجات التعليم وعدم ملائمتها للاحتياجات الوظيفية للمؤسسات، ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من مواجهة تحديات تنفيذ استراتيجية إدارة المواهب، فإن ذلك يتطلب منها توظيف أفراد قادرين ومؤهلين لضمان استمرار أنشطة المؤسسة بشكل فعال، وذلك حتى تتمكن من المنافسة من خلال امتلاكها توجها إستراتيجيا، ورؤية مستقبلية واضحة اعتمادا على رأسمال الفكري الذي تمتلكه.

وعليه فالمؤسسة لا بد لها من تغيير ثقافة العمل والتوجه نحو إدارة المواهب والاستفادة من تجارب المؤسسات العالمية الناجحة في هذا المجال، وذلك بتنفيذ آليات واستراتيجيات إدارة المواهب، وهو ما يتطلب منها التعامل مع ما هو معاصر

## مقدمة

في مجال إدارة الأعمال، والذي ينعكس في النهاية على تحسين الخدمات وعمليات تقديمها بأرقى الأساليب عاكسا بذلك تميز المؤسسة.

وبالتالي فإنه يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحا من خلال إثارة السؤال الرئيس التالي:

" ما أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة ؟ "

يشترك منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما أثر جذب المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة؟
- ✓ ما مستوى تفسير أثر إدارة الأداء في تحقيق التميز في المؤسسة؟
- ✓ ما أثر تطوير المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة؟
- ✓ ما مستوى تفسير أثر العوائد والمكافآت في تحقيق التميز في المؤسسة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة ، وذلك من خلال:

- ✓ بيان أثر جذب المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة؛
- ✓ تحديد أثر إدارة الأداء في تحقيق التميز في المؤسسة؛
- ✓ إظهار علاقة تحقيق التميز بتطوير المواهب في المؤسسة؛
- ✓ إبراز دور العوائد والمكافآت في تحقيق التميز في المؤسسة؛
- ✓ التعريف بإستراتيجية إدارة المواهب، وتبيان أهميتها ودورها في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز والتميز للمؤسسة؛
- ✓ بلورة المفهوم العلمي لإدارة المواهب في مختلف القطاعات نظراً للدور الإيجابي والبارز الذي يمكن أن تلعبه لصالح هذه القطاعات؛
- ✓ الوقوف على أبرز إستراتيجيات تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع؛

## مقدمة

ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة من أهمها ما يأتي:

\* ما المفهوم العلمي للموهبة وإدارة المواهب؟

\* ما هي أبرز عمليات إستراتيجية إدارة المواهب ومدى تطبيقها في المؤسسات؟

\* ما هي أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب في العصر الحديث وما هي المعوقات التي تواجه وتؤثر في تبني وتطبيق

إستراتيجية لإدارة المواهب في المؤسسات؟

\* وفي الأخير الخروج بجملة من الاستنتاجات و الاقتراحات التي من الممكن أن تعزز إدراك المؤسسة المبحوثة لأهمية

إستراتيجية إدارة المواهب ودورها في تحقيق التميز للمؤسسة.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المواضيع و العناصر البحثية التي سعت لمعالجتها، وحجم التأثير الذي تملكه في مجمل البيئة التي عولجت فيها على أرض الواقع في جانبها التطبيقي، وكونها تتعلق بموضوع إستراتيجية إدارة المواهب وما لها من أثر في تميز المؤسسة، كما تنبع أهميتها من محدودية الدراسات العربية التي تتناول إدارة الموهبة كإستراتيجية بالإضافة إلى حداثة البحث الذي تناول الربط بين المتغيرين (إستراتيجية إدارة المواهب، التميز) لكونهما من الموضوعات الحديثة في الربط بينهما خاصة على مستوى الوطن العربي.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية بمساعدة العاملين و القائمين على إدارة المؤسسة المبحوثة من الإلمام بأهمية إستراتيجية إدارة المواهب والدور الذي تلعبه في تحقيق مستويات عالية من التميز للمؤسسة.

وبالتالي فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من الاعتبارات العلمية و العملية التالية:

1. تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق لبحوث أخرى تتناول إستراتيجية إدارة المواهب بمختلف عناصرها؛

## مقدمة

2. الاهتمام بهذا النوع من الدراسات وتطبيقها في مؤسساتنا الوطنية؛

3. المساهمة في تطوير آلية عمل المؤسسة المبحوثة والحفاظ على استمرارية نجاحها بتطبيقها لمفهوم إدارة المواهب، لما في

ذلك من تحقيق المنفعة العامة؛

4. تحقيق الاستفادة للمؤسسة المبحوثة ومتخذي القرار فيها، وتقديم الاقتراحات التي بإمكانها أن تسهم في زيادة مستوى

الفائدة المتحققة من تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب، باعتبار المهبة عنصرا هاما في تحقيق النجاح و الإبداع على المدى

البعيد.

### أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:

- محدودية الدراسات المتعلقة بإستراتيجية إدارة المواهب على مستوى الكلية، وعلى المستوى الوطني؛
- متابعة ما قام به الباحثين حول موضوع إستراتيجية إدارة المواهب وما له من أهمية في المؤسسات من خلال توضيح العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب والتميز؛
- محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة؛
- لفت انتباه مدراء المؤسسات بضرورة تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب ومالها من دور في تحقيق تميز الأفراد والمؤسسة ككل؛
- الإرتباط الوثيق لموضوع الدراسة بالتخصص.

### حدود الدراسة:

للدراسة حدود موضوعية وأخرى مكانية وزمنية، بالنسبة للحدود الزمنية فإن نتائج الدراسة مستندة على ظروف المؤسسة محل الدراسة في فترة توزيع الاستثمارات والتي كانت خلال شهر مارس 2017، بينما الحدود المكانية فتتعلق بمكان إجراء التريص وجمع البيانات الأولية الكائن بالدروع (بلدية شتمة- ولاية بسكرة)، أما فيما يخص الحدود الموضوعية فإن الطالبة تبنت أربعة أبعاد لإستراتيجية إدارة المواهب من بين عشرات الأبعاد التي يمكن دراستها ويتعلق الأمر بكل من جذب المواهب، إدارة الأداء، تطوير المواهب، والعوائد والمكافآت، بينما في المتغير الثاني التميز فقد ركزت الطالبة على كل من تميز المرؤوسين، التميز في تقديم الخدمة للعملاء، وجودة المنتج.

### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي حيث يتم في كل البحث وصف للظواهر المدروسة وشرحها، وستعتمد الباحثة على الطريقة الافتراضية الاستنتاجية أين يمر البحث بمجموعة من الخطوات بدءا من تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة ثم شرح العلاقة بينها اعتمادا على الدراسات السابقة من أجل بناء مجموعة فرضيات يتم اختبارها لاحقا من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وسيتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، ويتم تحليلها إحصائيا وهو ما يجعل البحث يعتمد على المقاربة الكمية في تحليل البيانات من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين تعلق الفصل الأول بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث تعلق المبحث الأول بإستراتيجية إدارة المواهب فيما تناول المبحث الثاني متغير التميز، وخصص المبحث الثالث للعلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب والتميز. أما الفصل الثاني فتناول الإطار التطبيقي للدراسة حيث تم اختبار الفرضيات في مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية وقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث أول حول منهجية الدراسة ومبحث ثاني تم فيه عرض نتائج الدراسة، والمبحث الثالث خصص لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

## التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- **الموهبة Talent:** هي القدرات الإستثنائية والمهارات الفذة والنادرة 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.
- **إدارة المواهب Talents Management:** عملية تخطيط وتحديد وجذب وتطوير للإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة والاستثمار فيها ونشرها للآخرين للاستفادة المشتركة منها.
- **إستراتيجية إدارة المواهب Strategy Talents Management:** مجموعة الآليات و الخطط المستخدمة من أجل جذب وتطوير ودعم المواهب والمبدعين لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.
- **جذب المواهب:** إحدى العمليات المهمة للمؤسسة التي تتولى البحث عن الأفراد المميزين بمواهبهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بحيث يتناسبون مع أهداف المؤسسة ويحققون إنجازات تساهم في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية.
- **إدارة الأداء:** تهدف المؤسسات من خلال إدارة الأداء إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من مهارات فنية وسلوكية وفكرية، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، كضمان أساسي لتحقيق نجاح المؤسسة بتحقيق أهدافها.
- **تطوير المواهب:** توفير تقنيات وأساليب حديثة لتحسين أداء المهوبين تماشياً مع طريقة عمل المؤسسة، وإعطائهم الفرصة لتقوية مهاراتهم وبالتالي تقوية الحافز لديهم لإظهار طاقاتهم الإبداعية، وهو إحدى الأساليب الفعالة للاحتفاظ بالموهبة داخل المؤسسة.
- **العوائد والمكافئات:** تتمثل في كافة أنواع المدفوعات المالية وغير المالية التي يحصل عليها الموظفون أصحاب الأداء العالي نتيجة تقديمهم مساهمات مميزة تزيد من إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- **التميز:** حالة من الإبداع والتفوق تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، ما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة.



- **تميز المرؤوسين:** هو مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات تمكنهم من توظيف ذلك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المؤسسية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا بما يحقق أهداف عالية على مستوى المؤسسة.
- **التميز في تقديم الخدمة للعملاء:** محصلة الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات المؤداة من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق التوقعات ويجعل المؤسسة نموذجا يحتذى به.
- **جودة المنتج:** وهي أن ينجز العمل المصمم بشكل ممتاز بحيث يفوق توقعات العملاء ويحقق لهم الرضا ويضمن للمؤسسة ولاء زبائنها ويحقق تميزها.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- ❖ المبحث الأول: إستراتيجية إدارة المواهب
- ❖ المبحث الثاني: التميز في المؤسسة
- ❖ المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب والتميز في المؤسسة

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للمواهب قوة دافعة لأداء المؤسسة، إذ أصبحت ذات أهمية كبيرة في الأعوام الأخيرة، ووفقا لذلك فإن أهمية الموارد غير الملموسة مثل رأس المال الفكري، سمعة المؤسسة، و الموهبة قد زادت أهميتها إلى ما هو أبعد من الموارد الملموسة، و كلما اتجهنا نحو اقتصاد أساسه المعرفة أكثر فأكثر فإن قيمة الأفراد الموهوبين تستمر بالزيادة بعد أن أصبحت المصدر الأهم للتنافسية و الإستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة و دورها الجوهرية في تعظيم القيمة المضافة، وصولا إلى تحقيق الريادة و التميز للمؤسسة كمحاولة للتأقلم مع التطور الهائل في عالم التكنولوجيا. و قد شكل مدخل التميز نموذجا مهما للمؤسسات و عاملا مساعدا لها لضمان بقائها و نموها و استمرارية نجاحها و تطورها المستقبلي.

و في هذا السياق يتناول هذا الفصل الإطار النظري لدراسة كل من إستراتيجية إدارة المواهب و التميز في المؤسسة في المباحث الثلاث التالية:

- المبحث الأول: إستراتيجية إدارة المواهب.
- المبحث الثاني: التميز في المؤسسة.
- المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب و التميز في المؤسسة.

## المبحث الأول: الإطار النظري لإستراتيجية إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت على إهتمام العديد من الباحثين و الكتاب سواء في المجال النظري أو التطبيقي، لما لها من تأثير كبير على قدرة المؤسسة في اكتساب و تطوير و الإحتفاظ بالعنصر البشري النادر الذي يعد عاملا مهما من عوامل نجاح المؤسسة، و بالتالي يمكن أن ينعكس ذلك على أدائها و تميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها. وقد تم تخصيص هذا المبحث لغرض التعرف على محتوى إدارة المواهب ( تطورها التاريخي، مفهوما، أهدافها و أهميتها )، بالإضافة إلى تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة المواهب و المراحل التي تمر بها، و العوامل المؤثرة فيها، فضلا عن التحديات التي تواجهها.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة المواهب

لقد مرت إدارة المواهب بعدد من المراحل قبل وصول المرحلة التي هي عليها الآن، إذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح و التفوق في ظل بيئة يسودها التنافس الحاد على جذب و استقطاب المواهب، و يمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة المواهب كالآتي:<sup>1</sup>

## أولا: قسم الأفراد:

امتدت هذه المرحلة من سبعينيات القرن الماضي إلى الثمانينات منه واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم مع مراعاة التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، حيث أن قسم الأفراد في هذه المرحلة يمثل وظيفة أعمال.

## ثانيا: إدارة الموارد البشرية:

بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينيات منه، وفيها أدركت المؤسسات بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي و بالتالي تحولت ألى وظيفة إستراتيجية و من ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال.

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس ( 2015 ): إدارة الموهبة ( مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية )، دار الحامد للنشر و التوزيع،

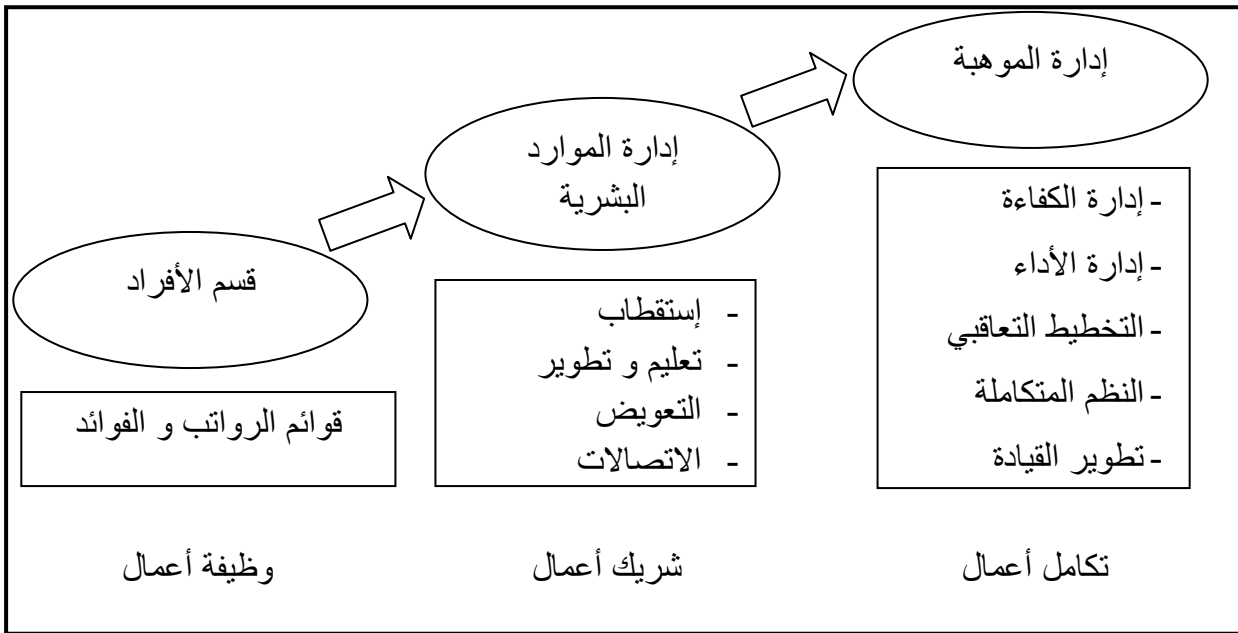
عمان- الاردن، ص 28.

ثالثاً: إدارة المواهب:

ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن الحادي والعشرين، إذ استخدم مصطلح "إدارة الموهبة" لأول مرة من قبل الباحث ديفيد واتكنس عام (1998) في مقال نشره في العام نفسه، و استمر هذا المصطلح بعد تكييفه و استخدامه من قبل العديد من المؤسسات، حيث اكتشفت أن مواهب العاملين فيها ينبغي اكتشافها و العناية بها كونها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح كما أنها تتضمن عمليات و نظم موارد بشرية جديدة و متكاملة مع بعضها البعض لذا تحولت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.

ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-1): التطور التاريخي لإدارة المواهب



Source : Josh Bersin, **Talent Management what is it ? why now ?**, Hay Acquisition company, Inc, Washington, 2006, P 2.

كما أشار David Forman إلى تغيرات و تحولات شهدتها المؤسسات وتشهدها حالياً تخلص إلى أن الاقتصاد خلال المائة عام الماضية قد مر بثلاث مراحل أو عصور مختلفة، وأن لكل مرحلة هيكل و نظام معين لإدارة العاملين فيها<sup>1</sup>. وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ (2013): إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، زمزم للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ص 18.

الشكل ( 1-2 ): التغيرات و التحولات التي مرت بها المؤسسات خلال المائة عام الماضية



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ ( 2013 ): إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، زمزم للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ص 19.

حيث يتضح من الشكل السابق بأن المؤسسة مرت بثلاث مراحل أساسية:<sup>1</sup>

### 1-العصر الصناعي ( Industrial Age ):

حيث كانت تركز المؤسسات على التصنيع و الإنتاج، و كان يتم إتخاذ القرارات من خلال عدد قليل من الأشخاص، و كان التحكم بالعمالين و إصدار الأوامر لهم أمر لا مفر منه، و اعتبر العاملین على أنهم تكلفة للمؤسسة يجب التحكم فيها و تخفيضها.

### 2-عصر المعرفة و المعلوماتية ( Knowledge Age ):

شهد هذا العصر التحول نحو قطاع الخدمات و ازدهار تكنولوجيا المعلومات، و دفع عملية إتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى في المؤسسة و كان ينظر للعمالين على أنهم مصدر محتمل لزيادة أصول المؤسسة.

### 3-عصر إدارة المواهب و رأس المال البشري ( Talent Age ):

في هذا العصر يقاس نجاح المؤسسة من خلال قدرتها على التأقلم مع التغيير و تشجيع استقطاب المواهب وبالتالي زيادة ميزتها التنافسية، حيث تشكل المواهب قيم وأصول وممتلكات للمؤسسة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 19-20.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المواهب ارتأينا ضرورة تقديم تعريف الموهبة.

أولاً: تعريف الموهبة

امتلك مفهوم الموهبة عدة تفسيرات تبعا لحدائثة الإهتمام به، ونظرا لاختلاف الباحثين والكتاب والرؤية التي ينظرون بها للموهبة، فهناك من يرى أنها ثابتة أو جامدة، وهناك من يرى أنها حيوية، بينما يرى آخرون أنها إستراتيجية، ويرى آخرون أنها تشغيلية، بينما يؤكد آخرون أنها متكاملة مع نظام إدارة الأداء، في حين يرى آخرون أنها منفصلة بوضوح.<sup>1</sup>

كما أن الموهبة أصبحت تشكل قوة مميزة لإدارة مؤسسات الأعمال، إذ أنها تمنحها سمة التفوق و الريادة في تعاملها مع فرص بيئتها الحالية والمستقبلية، وأخطارها وتحدياتها، وتنعكس ضمن نسيج ثقافة المؤسسة وتركيبها المعرفي، كما أنها تحمل جانبا فطريا موروثا و آخر مكتسبا من التعلم الإستراتيجي والتنظيمي، وعليه تعرف الموهبة على أنها: "تمثل أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا farkا في أداء المؤسسة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل"<sup>2</sup>.

والموهبة هي: "الإمكانيات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الأخرى و التي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها"<sup>3</sup>.

ويرى آخرون بأن الموهبة لا بد أن تقترن بإنتاج أشياء قيمة، و أن يعبر عنها بمهارات يظهرها الفرد بحيث يمكن ملاحظتها، و هذا التعبير الخارجي عن الموهبة مرتبط بعوامل شخصية و دافعية وظروف ملائمة تشجع على إظهار هذه الموهبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إفتخار عبد الحسين كاطع ( 2016 ): دور القيادة الإستراتيجية في تبنى ممارسات إدارة الموهبة ( بحث ميداني في وزارة العلوم و التكنولوجيا )، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، بغداد-العراق، ص 181.

<sup>2</sup> هيفي علي سلمان الهيفي ( 2014 ): أثر إستراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الإبداع الإستراتيجي ( دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الاردن، ص 13.

<sup>3</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> خليل عبد الرحمان المعاطية، محمد عبد السلام البوايز ( 2012 ): الموهبة و التفوق، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الرابعة، ص 31.

ويؤكد آخرون على أن الموهبة هي: " القدرة التي يمتلكها الأفراد والتي 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 المناسبة.<sup>1</sup>

كما أشار ( Torance ) إلى إنتشار استخدام مصطلح الموهبة في النصف الثاني من القرن العشرين بمعان مختلفة على النحو التالي:<sup>2</sup>

- ✓ إستخدام مصطلح الموهبة بمعنى التفوق، فأدى ذلك إلى الربط بين الذكاء و التحصيل؛
- ✓ إستخدام مصطلح الموهبة بمعنى الإبداع، فتم التركيز على قدرات المرونة و الطلاقة؛
- ✓ إستخدام مصطلح الموهبة بمعنى المواهب الخاصة التي يمتلكها الفرد في مجال معين.

وفي تعريف آخر، الموهبة هي: " وديعة و جزء لا يتجزأ في كل شخص، لذلك لا بد من استخراجها و صقلها و استغلالها بشكل دائم، و ذلك للإستفادة الشخصية من هذه الموهبة من جهة، و من جهة أخرى تحقيق الإستفادة للمؤسسة"<sup>3</sup>.

أما ( جانبيه ) فربط الموهبة بالقدرات التي تنمو بشكل طبيعي غير مقصود، و التي يطلق عليها " إستعدادات"<sup>4</sup>.

ومن هنا بدأ إهتمام الكتاب وأصحاب الإختصاص بالتفكير في أثر الموهبة و أهميتها في المؤسسة، الأمر الذي مهّد لظهور مصطلح إدارة المواهب، وذلك لمواكبة الديناميكية التنافسية في بيئة الأعمال من خلال الإهتمام بالقوى العاملة و تطوير أدائها، والتركيز على الخصائص الفردية المميزة.

### ثانياً: تعريف إدارة المواهب

إن تحديد المعنى الدقيق لإدارة المواهب يتضمن صعوبة واضحة بسبب تباين الإتجاهات بين الباحثين والكتاب، وحيوية الموضوع وتشعب استخداماته العلمية والفكرية. إذ تشير معظم التعريفات على أن إدارة المواهب لها تأثير كبير على

<sup>1</sup> مجّد النوي مجّد علي ( 2010 ): مقياس تقدير الموهبة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص 24.

<sup>2</sup> ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي ( 2007 ): التفوق و الموهبة و الابداع و اتخاذ القرار، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص ص 24-25.

<sup>3</sup> Jacques Lebeau ( 2015 ) : Révéler les talents enfouis, Afnor éditions, France, P 51.

<sup>4</sup> ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، مرجع سابق، ص 25.



الأداء من خلال أثرها في تحسين أداء وإمكانيات العاملين، كما تتطلع إلى بناء قوة عاملة مستقبلية ذات الأداء العالي في كافة المستويات التنظيمية.<sup>1</sup>

وبذلك يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها:

✓ " عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المؤسسة من أجل ضمان استقطاب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات و مهارات متميزة، و من ثم توظيف هذه القدرات سعياً للمحافظة عليها بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة و التأثير من خلالها على الآخرين"<sup>2</sup>.

✓ و هناك من يرى بأن: " إدارة المواهب من أبرز الإستراتيجيات الفعالة في إدارة الأعمال الحديثة، و التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي نظراً لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، و إنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري"<sup>3</sup>.

✓ في حين يعتقد البعض أنها: " من الجهود الرامية إلى دمج جميع مكونات نظام الموارد البشرية للمؤسسة من أجل استقطاب واختيار وتطوير وتقييم ومكافأة واستبقاء أفضل الموظفين"<sup>4</sup>.

✓ أما ( Bhatnagar ) فتري بأن إدارة المواهب هي: " التصميم الأولي لتحسين عملية التوظيف وتطوير الموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة، فإدارة المواهب تركز على حسن الاختيار والتوظيف والتوجيه، وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي وتطوير القيادة، والتخطيط التعاقبي، والإعتراف بالموهبة و مكافأتها"<sup>5</sup>.

✓ وتعرف أيضاً بأنها: " عبارة عن توجه إداري معاصر ناشىء عن إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى استقطاب الأفراد الموهوبين ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم والمحافظة عليهم وتلبية احتياجاتهم الحالية و المستقبلية"<sup>6</sup>.

المستقبلية"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص ص 27-28.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ( 2013 ): إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة-مصر، ص 10.

<sup>4</sup> William H Rothwell ( 2011 ) : **Gestion des talents**, Dale Carnegie Training, Inc, Etas-Unis, P 1.

<sup>5</sup> Joystna Bhatanagar ( 2007 ) : **Talent management strategy of employee engagement in India**, Ites employees ( key to retention ), Emerald group publishing limited, India, P 641.

<sup>6</sup> محمود حسن جمعة ( 2015 ): أنماط القيادة و دورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية ( دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى )، مجلة كلية المأمون

الجامعية، العدد 26، العراق، ص 137.

✓ كما عرفها ( Armstrong ) بأنها: " عملية تحديد وتطوير وجذب واستبقاء للإمكانيات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة واستغلالها ونشرها للآخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك لها " <sup>1</sup>.

و يؤكد آخرون بأن إدارة المواهب هي: " مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والإجراءات والمعايير المستخدمة من قبل المؤسسة والمصممة لجذب وتطوير ونشر والإحتفاظ بالأفراد الموهوبين من أجل زيادة إنتاجية القوى العاملة وتحقيق الهدف الإستراتيجي للمؤسسة " <sup>2</sup>.

ومن خلال ما سبق ذكره، فإن إدارة المواهب تتلخص في النقاط التالية:

- عملية إستقطاب العناصر التي تمتلك أداء متميز بهدف رفع كفاءة الأداء؛
- إستراتيجية فعالة لإدارة العنصر البشري وبناء العلاقات الإنسانية وضمان استقطاب واستبقاء أفضل الموظفين؛
- إدارة الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في الأداء؛
- خطوة أولية لتحسين عملية التوظيف وتطوير الموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة؛
- عملية جذب لإمكانيات الموهوبين واستغلالها ونشرها للآخرين داخل المؤسسة لتحقيق الإستخدام المشترك لهذه الإمكانيات؛
- مجموعة عمليات وبرامج لاستقطاب المواهب والمحافظة عليها، لزيادة إنتاجية القوى العاملة، وتحقيق الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.

### ثالثاً: أهمية إدارة المواهب

تكتسب إدارة المواهب أهمية غسثنائية إذ أنها تلعب دورا كبيرا في اختيار القادة والمدبرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، إضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية، كما يمكن ومن خلال الإستخدام المنظم لها حل العديد من المشكلات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة بشكل جيد <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Micheal Armstrong ( 2008 ) : **stratigic human resource management ( a guide to action )**, Koganpage us, Philadelphia,USA, 4tn édition, P 168.

<sup>2</sup> ستار كاظم حاجم ( 2013 ): دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية ( دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء التدريس في جامعة القادسية )، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 5، العدد 2، العراق، ص 159.

<sup>3</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 34.

وبسبب توسع الإقتصاد العالمي والأعمال التجارية وتحديات الموهبة العالمية، إزداد الإهتمام بإدارة الموهبة لمواجهة تلك التحديات.<sup>1</sup>

فضلا عما تقدم فإن أهمية إدارة الموهبة تتضح من خلال المنافع التي تمنحها لمؤسسات الأعمال، من خلال:<sup>2</sup>

- الإختيار المناسب للموظفين للعمل في المؤسسات؛
- تطوير رأسلمال البشري؛
- العمل على تحسين صورة وسمعة المؤسسة وعلامتها التجارية.
- كما أن الحاجة الى أهمية إدارة المواهب تبرز من خلال ما يأتي:<sup>3</sup>
- نمو الأعمال غالبا ما يتطلب أنواع مختلفة من المواهب؛
- الظروف الإقتصادية الأكثر تعقيدا والتي تتطلب المواهب الإستثنائية وإدارة هذه المواهب؛
- ظهور مؤسسات كبرى جديدة والتي تقوم بجذب المواهب من المؤسسات الموجودة حاليا؛
- الإهتمام العالمي بالقيادة يتطلب مديرين موهوبين ذوو كفاءات ويتميزون بقابليتهم الإدارية العالية.

إضافة إلى ذلك فإن أهمية إدارة المواهب تكمن في أنها أهم موارد القيمة لأي مؤسسة في الوقت الحاضر بدءا من القادة الحاليين والمستقبليين وانتهاءا بالعاملين في خط الإنتاج، و في ظل إقتصاد المعرفة أصبحت المؤسسات أكثر اعتمادا على الإبتكار والقدرات الخاصة بالعاملين لديها، فهي إحدى عوامل النجاح الحرجة للمؤسسات حيث تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء، وزيادة في سرعة تنفيذ التغيير، فضلا عن ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المؤسسة وجوهر أهداف الأعمال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Rndall S.Shuler, Ibraiz Tarique ( 2011 ): **global talent management and global talent chalenges ( stratigic opportunities for IHRM )**, journal of world business, P 5.

<sup>2</sup> ستار كاظم حاجم، مرجع سابق، ص 259.

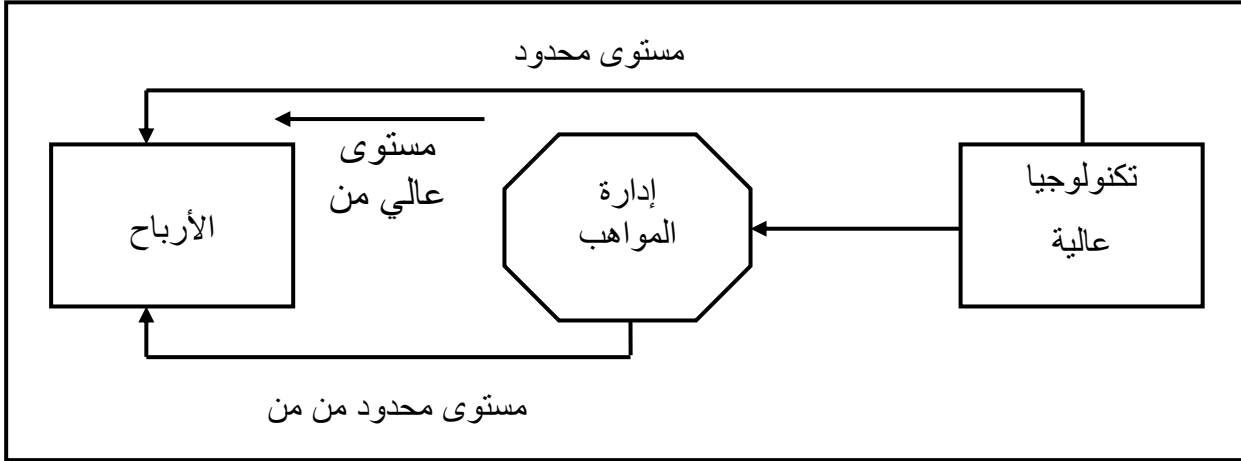
<sup>3</sup> أريج سعيد خليل ( 2014 ): تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز ( بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد )، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 16، العدد 3، العراق، ص 109.

<sup>4</sup> نور خليل إبراهيم، خالد سلمان سعد ( 2015 ): متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الإحتواء العالي ( دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 21، العدد 86، العراق، ص 553-554.

كما أن إدارة المواهب عامل مهم في مناخ الأعمال لأنها تسمح بتدفق الإستثمارات خاصة في صناعة التكنولوجيا العالية، حيث تلعب دور الوسيط الرئيسي في جذب الصناعات التكنولوجية وتحقيق الأرباح العالية<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح هذه العلاقة بالشكل التالي:

الشكل ( 1-3 ): إدارة المواهب وسيط لعلاقة التكنولوجيا العالية بتوليد الأرباح العالية



المصدر: حميد الطائي، أحمد علي صالح، دينا فاضل الوائلي ( 2015 ): الجدرات و المواهب، دار البيزوري للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، ص ص 155-156.

#### رابعاً: أهداف إدارة المواهب

يرى ( Smith و آخرون ) بأن إدارة المواهب الفعالة في المؤسسة تسعى إلى:<sup>2</sup>

- ربط إستراتيجية المؤسسة مع كمية ونوعية القيادة المطلوبة والعاملين لتنفيذ هذه الاستراتيجية؛
- تحديد المواهب التي تتطلع إليها المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية؛
- وضع المواهب الجيدة ذات الأداء المتميز في مختلف الوظائف؛
- تطوير المهارات الجيدة في كافة المستويات للتكيف مع أي تغيير طارئ؛
- إدارة أداء كافة الموظفين وفي كافة المستويات لنقل مستوى سير العمل لأفضل أداء مطلوب.

<sup>1</sup> حميد الطائي، أحمد علي صالح، دينا فاضل الوائلي ( 2015 ): الجدرات و المواهب، دار البيزوري للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، ص ص 155-156.

<sup>2</sup> Andrey B.Smith, Richard S.Wellins, Mathew J.Paese ( 2006 ) : **The CEO'S guide to talent management: A practical approach**, DDIO : The talent management expert, P 5.

✓ و عدد كل من ( Blass ) و ( April ) أهداف إدارة المواهب كالاتي:<sup>1</sup>

- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين؛
- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المؤسسة؛
- تقديم الدعم إلى مجتمعات الموهبة في المؤسسة؛
- جعل الوظيفة ذات معنى، والتحدي سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة؛
- مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين.

وعليه فإن إدارة المواهب تنعكس في قدرة المؤسسات على إستقطاب المواهب وتنميتها تحقيقاً لأهداف المؤسسة على المدى البعيد، وهذا الأمر يستحق التميز والابداع من خلال مساهمة الموهوبين العاملين لديها بتطوير مخرجات هذه المؤسسات من السلع و الخدمات<sup>2</sup>.

#### خامساً: العمليات الأساسية لإدارة المواهب

إن إدارة المواهب عبارة عن حزمة من العمليات المرتبطة وهي تمثل بذلك تكاملاً لممارسات الموارد البشرية مع أهداف جذب الأفراد الملائمين للمكان المناسب في الوقت المناسب ومن ثم المحافظة عليهم لذا ينبغي على المؤسسات التركيز على العمليات الخاصة بإدارة المواهب وذلك لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة<sup>3</sup>.

وقد أكد ( Tarique & Schuler ) بأن المكونات الأساسية لعمليات إدارة المواهب يجب أن تشمل ما يلي:<sup>4</sup>

- البحث عن الفجوات بين المواهب المتاحة وتلك المطلوبة؛
- وجود خطة لإغلاق الفجوة؛
- إتخاذ قرارات صائبة في التوظيف والترقيات؛
- تطوير القدرات لتعزيز الجاهزية المستقبلية وتحسين الأداء الحالي؛
- وجود قياس وتقييم لنتائج أداء المواهب؛
- تحديد مجال ونطاق المواهب المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجيات؛

<sup>1</sup> Eddie Blass, Kurt April ( 2008 ) : **Developing Talent for tomorrow**, Ashridge business school, P49.

<sup>2</sup> هيفي علي سلمان هيفي، مرجع سابق، ص 20.

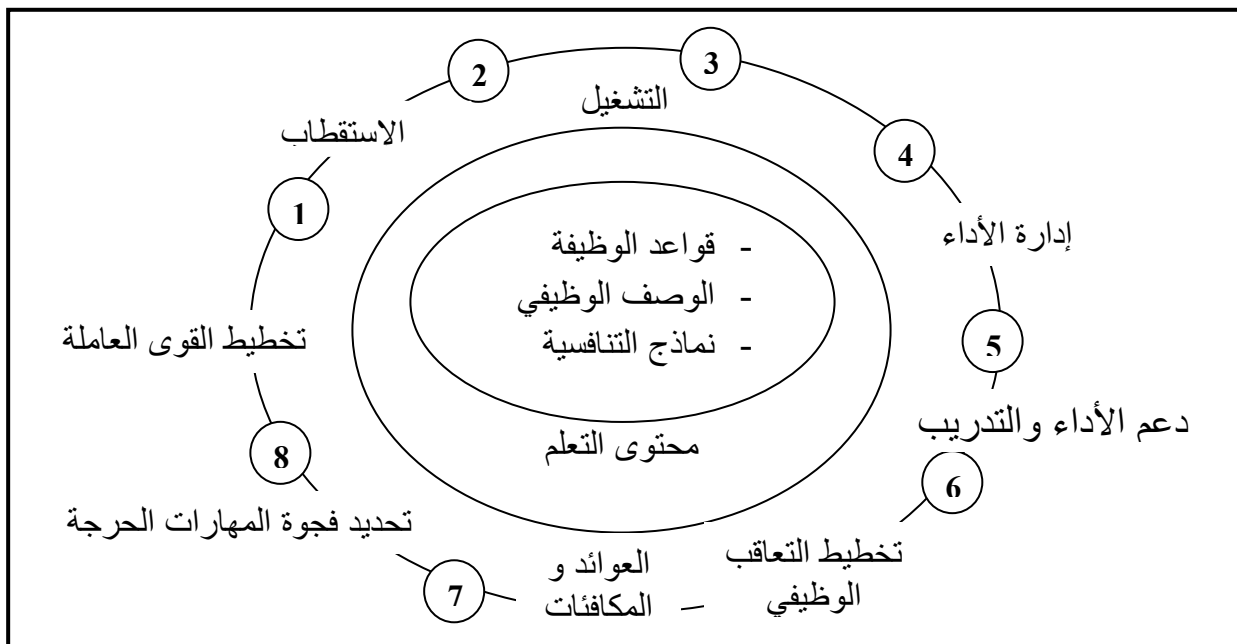
<sup>3</sup> نور خليل ابراهيم، خالد سلمان سعد، مرجع سابق، ص 555.

<sup>4</sup> Rndall S.Shuler, Ibraiz Tarique, PP 30-31.

- وجود فهم شامل للإستراتيجيات الحالية والمستقبلية.

بينما أوضح ( Bersin ) بأن المؤسسات هي التي تصنع الأفراد الذين يخلقون قيمة مضافة للمؤسسة، نتيجة عمليات: الأعمال، الإبداع، خدمات الزبون، المبيعات وغيرها من الأنشطة<sup>1</sup>، وحدد العمليات الأساسية لإدارة المواهب في الشكل التالي:

الشكل ( 1-4 ) : العمليات الأساسية لإدارة المواهب



Source: Josh Bersin ( 2006 ): **Talent management what is it ? why now ?** Hay acquisition company, Inc, Washington, P 3.

حيث يتضح من الشكل أن العمليات تشمل<sup>2</sup>:

- (1) **تخطيط القوى العاملة:** عن طريق وضع خطط التوظيف، موازنات التعويضات، وغيرها بشكل متكامل مع خطة الاعمال، ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد مدى إحتياج المؤسسة للمواهب.
- (2) **الاجذب:** من خلال عملية متكاملة تشمل التقييم والتخمين وتعيين الأفراد في المؤسسة.
- (3) **التشغيل:** ويعني جعل الأفراد منتجين من خلال تدريبهم وتطويرهم لأداء المهمات بكفاءة عالية.

<sup>1</sup> Josh Bersin ( 2006 ), **Talent management what is it ? why now ?** Hay acquisition company, Inc, Washington, P 3.

<sup>2</sup> هيفي علي سلمان هيفي، مرجع سابق، ص ص 24-25.

(4) إدارة الأداء: والتي تنظر إلى الأداء كعنصر مهم من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للإرتقاء بجودة العمل، والتزام جميع العاملين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز.

(5) دعم الأداء والتدريب: من خلال برامج تدريب وتعليم تشمل الأفراد في جميع مستويات المؤسسة لإكسابهم مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة الضعف فيه وتنمية الأداء المستقبلي للمواهب بشكل يجعل المؤسسة متعلمة، أي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر مستفيدة بذلك من قدرات مواهبها.

(6) تخطيط التعاقب الوظيفي: هي عملية تحديد وتقييم المواهب المحتملين وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة، واختيار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة، كما أنها وظيفة مهمة تمكن المديرين والأفراد من تمييز المرشحين المناسبين للوظائف، إلا أنها ينبغي أن تتوافق مع الإحتياجات المستقبلية من المواهب من خلال المتوافر منها حالياً<sup>1</sup>.

(7) العوائد والمكافآت: تعتبر هذه العملية عنصراً مكملاً لإدارة المواهب، حيث تضع المؤسسة خططاً للتعويضات عن طريق إدارة الأداء، مثل الحوافز والمنافع بحيث تتوافق كلها مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال، كما يجب أن تحرص المؤسسات على تقديم مزيج تعويضي مناسب لموظفيها لتحافظ عليهم، والمزيج التعويضي هو العناصر التي تقدمها المؤسسة لموظفيها الحاليين، والمحتملين لجذبهم ومنعهم من التسرب إلى المنافسين، وهو يشمل الرواتب والمكافآت والإجازات والحوافز، وأسلوب المعاملة<sup>2</sup>.

(8) تحليل فجوة المهارات: تعرف على أنها وظيفة مهمة في العديد من الصناعات والمؤسسات، فهي يمكن أن تكون حاسمة للأعمال، فعلى سبيل المثال تواجه المؤسسات مغادرة أعداد هائلة من المتقاعدين فكيف بالإمكان تحديد الأدوار والأفراد والكفاءات التي شرعت بالرحيل؟ وما الذي يجب القيام به ملئ هذه الثغرات؟، وهو ما يسمى بإدارة المواهب الحاسمة<sup>3</sup>.

ومن أجل إدارة مواهب فعالة، إقترح ( Rothwell ) مجموعة من العمليات أو الخطوات لضمان نجاح إدارة المواهب في المؤسسة موضحة في النموذج التالي<sup>4</sup>:

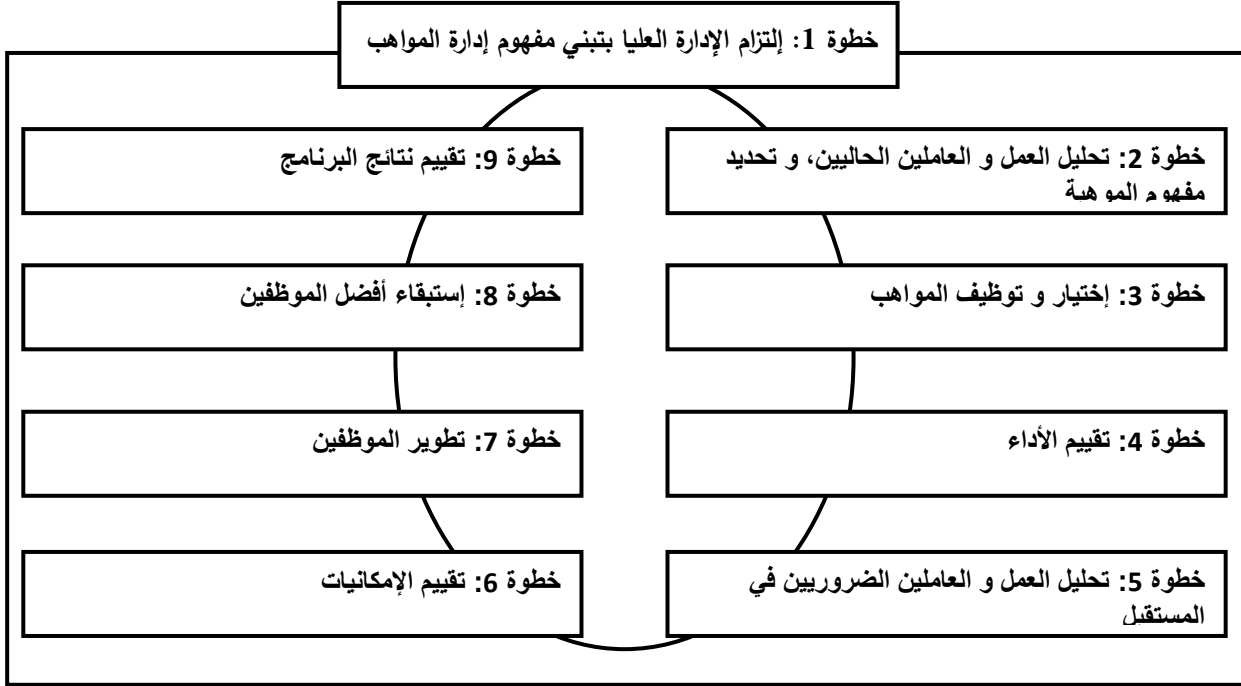
<sup>1</sup> نور خليل ابراهيم، خالد سلمان سعد، مرجع سابق، ص 556.

<sup>2</sup> عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام ( 2013 ): واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا ( دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة )، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، ص 50.

<sup>3</sup> اريج سعد خليل، مرجع سابق، ص 112.

<sup>4</sup> William J.Rothwell, P 2.

الشكل ( 1-5 ) : خارطة من أجل إدارة مواهب فعالة



Source : William J.Rothwell ( 2011 ) : **Gestion des talents**, Dale Carnegie, Inc, Etas-Unis, P 2.

### سادسا: إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

أيّد عدة باحثين القول بأن إدارة المواهب ما هي إلا مجرد تسمية جديدة لأنشطة قديمة معروفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومما لا شك فيه هو وجود تشابهات بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية، لكن هذا لا يمنع من وجود فروق أساسية بينهما.

ففي الوقت الذي توجه وظائف إدارة الموارد البشرية نحو جميع الأفراد، تبحث إدارة المواهب عن أفراد رئيسيين أو موهوبين، وبمعنى آخر تبحث عن ذروة المواهب الذين يقدمون أداء يفوق التوقعات ويسلكون سلوكيات صحيحة، ويظهرون قدرة فائقة على التعلم، ويكون ولاء الزبائن بفضل وجودهم، حيث يتصارع المنافسون للحصول عليهم.

ومن المهم جدا أن يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية، حيث هناك تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والإحتفاظ وتخطيط التعاقب الوظيفي، أي أن إدارة المواهب هي جزء أساسي من إدارة الموارد البشرية لا سيما للمؤسسات التي تبحث عن التفوق والريادة، وما يصنع الفارق هنا هو أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن

<sup>1</sup> إياد احمد عبد الله ابو سحلوب ( 2016 ) : مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل ( دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة )، بحث مقدم إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، ص 19.



إدارة عامة تركز أكثر على تطوير العاملين فهي محرك لعدة عمليات لكن بدون إدارة الأداء فهي مجرد تعويضات و مكافآت وعقوبات، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الأفراد المتفوقين إلى مكان العمل الحقيقي المناسب لهم، كما أنها تتطلب مشاركة كل المؤسسة مع التركيز على المواهب بحكم أنها قيمة إستراتيجية ومكون لإستراتيجية العمل في المؤسسة.<sup>1</sup>

سابعاً: الفوائد المتحققة من تطبيق برنامج إدارة المواهب والتحديات التي تواجه المواهب في المؤسسة

### 1- الفوائد المتحققة من تطبيق برنامج إدارة المواهب

إن تبني المؤسسات لإدارة المواهب سيحقق لها نتائج إيجابية وفوائد حتمية، ومن بين هذه الفوائد ما يلي:<sup>2</sup>

- إنسجام عمل الموظف مع الأهداف التنظيمية؛
- دعم جهود مشاركة العاملين؛
- التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة؛
- دعم إستمرارية الأعمال؛
- تطوير المسار المهني وبرامج إدارة العاملين؛
- الدعم الفاعل لتخطيط القوى العاملة.

فمن خلال إستثمار هذه الفوائد ستزداد إنتاجية المرؤوسين، وستتحقق الموائمة بين أهداف المؤسسة وأدوار المرؤوسين، وستتضح جهود فرق العمل، وبالتالي ضمان العمل المستمر، وتطوير برامج إدارة الموظفين.

### 2- التحديات التي تواجه المواهب في المؤسسة

يواجه الموهوبون في المؤسسة مجموعة من التحديات والصعوبات، وينبغي على المؤسسة أن تعمل لفهم سلوكهم ومساعدتهم على مواجهة هذه التحديات، وهي كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزي، عامر علي حسين العطوي، علي رزاق جواد العابدي ( 2011): أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة و الإقتصاد، السنة 34، العدد 89، العراق، ص 100.

<sup>2</sup> علاء دهام حمد ( بدون سنة ): أثر القيادة في إدارة المواهب ( دراسة تطبيقية في وزارة العلوم و التكنولوجيا )، مجلة دنانير، العدد الخامس، العراق، ص 14.

<sup>3</sup> اياد احمد عبد الله ابو سحلوب، مرجع سابق، ص ص 20-21.

- عدم إكتراث المؤسسة للأفكار الجديدة للمواهب، لعدم سعي المؤسسة للتغيير؛
- صعوبة إقناع الموظفين الآخرين بجدوى الأفكار الجديدة؛
- عدم فهم المؤسسة الصورة الكاملة والدقيقة لأفكار المواهب؛
- عدم توفير المؤسسة الوقت الكافي للكم الكبير من أفكار المهوبين؛
- صعوبة التحويل النهائي للأفكار إلى أفعال ملموسة في العمل؛
- سرقة أفكار المهوبين وتنفيذها في المؤسسة دون الإعترااف بصاحب الفكرة الأولى؛
- المشكلات والصراعات بين المهوبين والأفراد العاديين؛
- صعوبة قيادة البعض في المؤسسة ممن هم غير مقتنعين بأفكار المهوبين؛
- الإحباط بسبب عدم الوصول للأهداف التي يضعها المهوب قبل البدء في العمل.

وهذه التحديات قد تكون ناتجة عن الأسباب التالية:<sup>1</sup>

### (1) شخصية المهوب:

حيث تختلف شخصية المهوبين عن شخصية الأفراد الآخرين، من الناحية النفسية والعلاقات الوظيفية والاجتماعية، وغالبا ما يتصفون بمزاج عصبي متقلب والقلق الدائم وعدم الإستقرار النفسي، فهو بحاجة إلى معاملة خاصة من المديرين، حتى يتمكنوا من التفرغ لإبداعاتهم.

### (2) المسؤوليات والمهام الصعبة التي يتحملونها:

نظرا لقدرات المهوبين الخاصة، فغالبا ما تسند اليهم الكثير من المهام الصعبة والمعقدة التي لا يستطيع الآخرون إنجازها، والتي غالبا ما تكون أهم وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين، مما يؤدي بذلك إلى إنشغال المهوبين بالكثير من الأعمال ذات الأثر على النتائج.

### (3) إختلاف طريقة تفكير المهوبين عن الآخرين:

يتضح من أساليب الحوار والمناقشة مع المهوبين وردود أفعالهم أنها مختلفة عن ما يتوقعه المدير، و كثيرا ما تكون مفاجئة وغير معتادة، وقد يربك ذلك المدير عند التعامل مع المهوب، الأمر الذي يتطلب منه أن يكون مستعدا دائما للتعامل مع إبتكارات ومفاجآت المهوب في الحديث والعمل، وإثارته لبعض الجوانب أو التوقعات غير التقليدية.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص 34-35.

ومما سبق يمكن القول بأن إدارة المواهب هي تفاعل مجموعة من العمليات الأساسية المتكاملة والمتعلقة أساساً بجذب واستقطاب الأفراد ذوي المواهب والمهارات المميزة ومن ثم الإحتفاظ بهم وتطويرهم ليصبحوا أولوية إستراتيجية وجزءاً من العمل اليومي وبالتالي تحقيق ميزة إستراتيجيه مستدامة، وهذا لن يتحقق إلا بتحول إدارة المواهب من كونها وظيفة تهم بشؤون الأفراد الموهوبين في المؤسسة إلى إستراتيجية لها دور كبير وشامل في عموم المؤسسة وهو ما سيتم استعراضه في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة المواهب وأهميتها

#### أولاً: تعريف إستراتيجية إدارة المواهب

تمثل إستراتيجية إدارة المواهب إحدى أهم الإستراتيجيات الوظيفية داخل المؤسسة وتلعب دوراً كبيراً في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وتحقيق المرونة وتجنب التهديدات قدر الإمكان في ظل نقاط قوة المؤسسة بهدف تحقيق مزايا تنافسية<sup>1</sup>. وهناك عدة مفاهيم لإستراتيجية إدارة المواهب أهمها:

- ✓ إستراتيجية إدارة المواهب عبارة عن: " خطة إستباقية لضمان توفير المواهب التي تحتاجها المؤسسة في إطار رؤية مستقبلية تحدد بالتكامل مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بما يضمن جذب الأفراد الموهوبين وتقييمهم وتنمية وتطوير قدراتهم وفق متطلبات العمل، وتحفيزهم للإحتفاظ بهم"<sup>2</sup>.
- ✓ وتعرف بأنها: " إستراتيجية مثلى تقوم المؤسسة بصياغتها لجذب المواهب واستقطابها وتعيينها وتطويرها والإبقاء على المهارات المناسبة بحسب حاجات العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء والتحقق من أن المؤسسة وبرامجها التدريبية تعمل على توفير الإمكانيات المادية، والقدرات الإستراتيجية بما يتناسب مع الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من خلال المواهب"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> سهيلة محمد فاضل العبيدي (2016): دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد إستراتيجيات إدارة الموهبة ( بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق )، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 90، العراق، ص 13.

<sup>3</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 74.

✓ و هي أيضا: مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وتطوير مخزون المواهب أصحاب الإمكانيات والأداء العالي الملىء هذه المناصب، وضمان التزامهم المستمر مع المؤسسة<sup>1</sup>.

✓ وهناك من يرى بأنها: إستراتيجية متكاملة وبشكل تام مع إستراتيجية المؤسسة الشاملة بوصفها شريكا إستراتيجيا يسهم في تحقيق التكامل في العمل والأداء وبلوغ الأهداف المرسومة<sup>2</sup>.

ومن المفاهيم السابقة نستنتج بأن إستراتيجية إدارة المواهب هي: " شريك إستراتيجي للمؤسسة يضمن توفير المواهب المطلوبة لاستثمارها في المؤسسة على المدى الطويل، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ضمانا لبقائها و نموها بنجاح".

### ثانيا: أهمية إستراتيجية إدارة المواهب

تشكل إدارة المواهب أهمية إستراتيجية للمؤسسة كونها تؤثر في قابلية المؤسسة التنافسية لارتباطها بالعاملين الموهوبين الذين يمكن وصفهم بأنهم مصدر نجاح أو إخفاق المؤسسة، إذ أن جميع موارد المؤسسات يمكن أن تحقق التنافس، و لكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق إستدامتها فهي مورد استراتيجي مهم تحدد فرص البقاء والنجاح والنمو للمؤسسة، كما أنه من الضروري أن ينظر إلى العاملين الموهوبين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، لا سيما إذا كانت تتمتع بمهارات خاصة ومميزة في عمليات إتخاذ القرار والإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، كما أن كيفية التعامل مع العاملين في المؤسسة يعد أحد العوامل المؤثرة في إشراكهم في تنفيذ الإستراتيجية فبقدر أهمية دورهم في تكوين الميزة التنافسية، تتكون أهمية إستراتيجية إدارة المواهب والعكس، وعلى هذا الأساس فإن أهمية إستراتيجية إدارة المواهب تشكل إحدى المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وأهم دور لهذه المدخلات هو أنها تشكل عنصرا حاسما في خلق الإرتباط بين ممارسات الأفراد وأداء الأعمال<sup>3</sup>.

كما تبرز أهمية إستراتيجية إدارة المواهب في النقاط التالية:<sup>4</sup>

#### 1. وضوح الهدف؛

<sup>1</sup> Mellahi Kamel, Collings David G ( 2009 ) : **Strategic talent management ( A review and research agenda, human resource management**, Elsevier publisher, Amsterdam, P 2.

<sup>2</sup> هيفي علي سلمان هيفي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 76.

<sup>4</sup> سهيلة مجد فاضل العبيدي، مرجع سابق، ص 13.

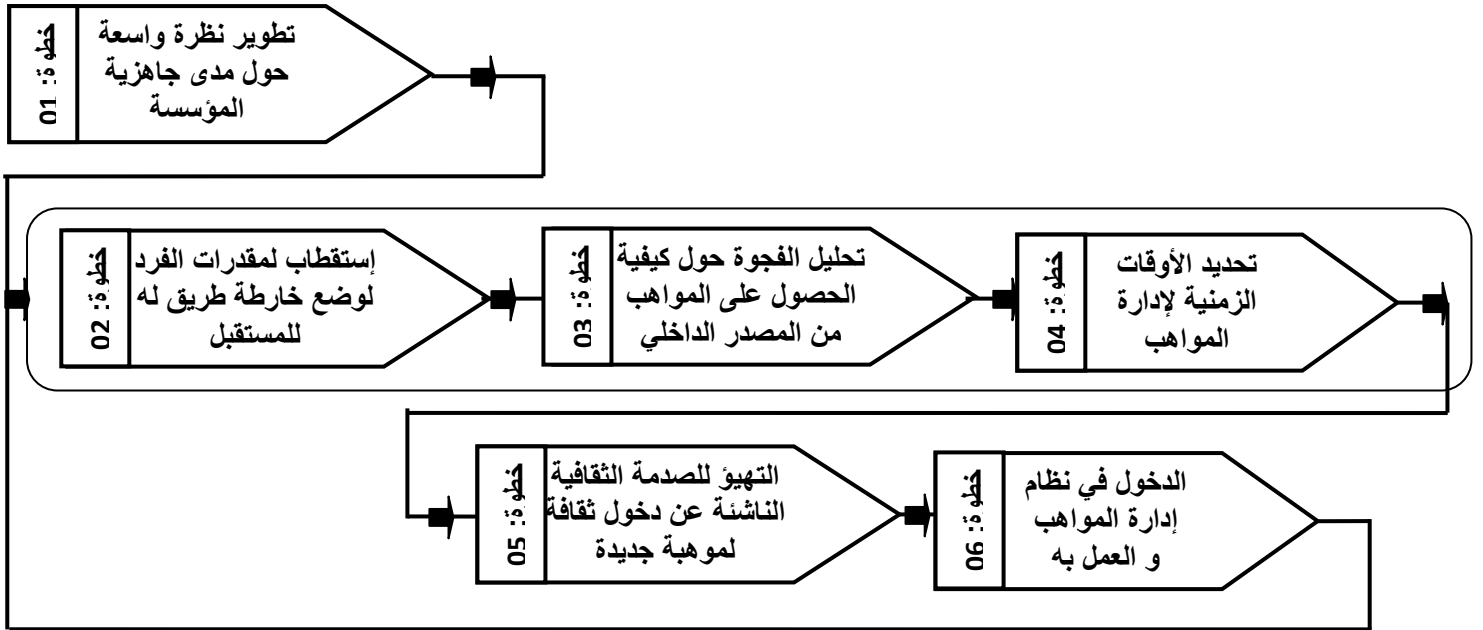
2. مبادئ توجيهية؛
3. طرق مشتركة للعمل؛
4. خارطة الطريق لتحديد الأولويات.

#### المطلب الرابع: مراحل بناء إستراتيجية إدارة المواهب

تمر إستراتيجية إدارة المواهب بمجموعة من الخطوات التي يؤدي إتباعها إلى الوصول إلى الاستراتيجية المختارة و من ثم تنفيذها، كما تمثل العملية التي يمكن عن طريقها تحقيق حالة التكيف والإستجابة بين المؤسسة ( نقاط القوة / نقاط الضعف )، وبيئتها ( الفرص / التهديدات )<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يعرض الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية إدارة المواهب:

#### الشكل ( 1-6 ): الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية إدارة المواهب



المصدر: سهيلة محمد فاضل العبيدي ( 2016 ): دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد إستراتيجيات إدارة الموهبة ( بحث ميداني في عدد من مدارس المهويين في العراق )، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 90، العراق، ص 13.

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 77.

وبالنظر إلى معطيات الشكل السابق يتبين أنه يتكون من الخطوات الآتية:<sup>1</sup>

- (1) تطوير نظرة واسعة حول جاهزية المؤسسة: وذلك عن طريق مراجعة رؤية المؤسسة ورسالتها والقيم المشتركة والإستراتيجية العامة للمؤسسة فضلا عن مراجعة الأهداف و كيفية تنفيذها، والمهارات المطلوبة لإنجاز هذه الأهداف.
- (2) قدرات الفرد: وذلك بتطوير خارطة طريق للمستقبل تتضمن ثلاث مستويات ( قدرات خاصة بالوظيفة، وقدرات قيادية ).
- (3) تحليل الفجوة: وذلك باستخدام مجموعة من المعايير مثل: التقييمات السنوية، التقييم الذاتي، مدى الجاهزية والإستعداد.
- (4) تحديد الأوقات الزمنية الخاصة بتنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب.
- (5) دخول ثقافة جديدة للمؤسسة.
- (6) إدارة التغيير.

#### المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في بناء إستراتيجية إدارة المواهب

توجد مجموعة من العوامل يجب على إدارة المواهب أن تأخذها بعين الإعتبار عند بناء إستراتيجيتها، تتمثل في:<sup>2</sup>

- (1) رسالة المؤسسة: هي الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها.
- (2) الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: الخطوات المحددة لتحقيق رسالة المؤسسة.
- (3) التخطيط الإستراتيجي: فالإستراتيجية لا تخضع للتغيير أو التعديل بشكل سريع، فهي بعيدة المدى وصعبة التغيير.
- (4) الميزة التنافسية الدائمة الناتجة عن المورد البشري: أي أن هناك تنافس دائم بين المؤسسات للحصول على أفضل الأفراد.
- (5) مراعاة جميع الموارد البشرية في المؤسسة: أي جميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> هيفي علي سلمان هيفي، مرجع سابق، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص ص 84-85.

6) التكامل مع إستراتيجيات المؤسسة: ضرورة تكامل إستراتيجية إدارة المواهب مع الإستراتيجيات الأخرى في المؤسسة.

7) تأثير البيئة: وتشمل نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرة المديرين في استخدام طرق فعالة للتعامل مع هذه المتغيرات.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز في المؤسسة

إن الإهتمام بمفهوم التميز يعتبر من الإتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير من الإهتمام، ولعل أهم التحولات البارزة في البحث عن التميز هي الإنتقال من التركيز على الأصول المادية كمقومات للتميز إلى التركيز على الأصول غير الملموسة والتي يمثل رأس المال البشري محورها ومصدرها الرئيسي وأهم دافع ومحرك لها. ومن أجل توضيح أكثر لهذا المنظور يتناول هذا المبحث مفهوم التميز وأهميته في المؤسسات، بالإضافة إلى إبراز بعض نماذج التميز والمشاكل التي قد تواجهه.

### المطلب الأول: مفهوم التميز

- ✓ بدأ الإهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف ( Thomas Jr Peters ) وزميله ( Robert H Waterman ) عام 1982م كتابهما المشهور بالبحث عن التميز " In Search of Excellence "، والذي جاء كرد فعل لتميز المؤسسات اليابانية منذ ستينيات وسبعينيات ذات القرن، وقد درس الباحثان مجموعة من المؤسسات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج المؤسسات الناجحة<sup>1</sup>.
- ✓ ويعرف ( Daley ) و ( Davis ) التميز على أنه: " سعي المؤسسات إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام بإدارة رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء"<sup>2</sup>.
- ✓ وقد بين آخرون بأن التميز يعبر عن: " تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المؤسسة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الإختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمؤسسة"<sup>3</sup>.
- ✓ ويعرف ( Mirabile ) التميز على أنه: " مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> لحسن عبد الله باشبوة، نزار عبد المجيد البراوي، مُجد أحمد عيشوني ( 2013 ): التميز المؤسسي ( مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات )، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص 35.

<sup>2</sup> سنان فاضل حمد القيسي ( 2016 ): إنعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي ( بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب)، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 87، بغداد-العراق، ص 33.

<sup>3</sup> أريج سعيد خليل، مرجع سابق، ص 117.

<sup>4</sup> مدحت ابو النصر ( 2008 ): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة-مصر، ص 76.



- ✓ في حين هناك من يرى بأن التميز هو: " التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المؤسسة كافة بتلبية تلك الإحتياجات والمتطلبات غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة والمجتمع ككل بشكل متوازن"<sup>1</sup>.
- ✓ وهناك من يؤكد على أن التميز يرتبط بثقافة المؤسسة، فيعرف من هذه الناحية على أنه: " القدرة على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة مختلفة عن الآخرين، حيث يتعذر تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة التميز، لذا فإن تحقيق التميز يتطلب مراجعة الثقافة للتأكد من أنها مواتية لهذا التميز، ولا بد أيضا أن تتطور ثقافة التميز بالمؤسسة"<sup>2</sup>.
- ✓ ويعرفه ( العديلي ) بأنه: " الريادة في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين"<sup>3</sup>.
- ✓ والتميز يعني: " الإبتكار، وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين وغير المنافسين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبتكار"<sup>4</sup>.
- ✓ كما يعرف التميز بأنه: " تلك الممارسة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والإبتكار والتحسين، وتطوير الخدمات المقدمة، والمسؤولية تجاه المجتمع"<sup>5</sup>.
- ✓ كما أن مفهوم التميز على مستوى المؤسسة يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، مثلما يحددها ( علي السليمي ) في كتابه " إدارة التميز " كالتالي:<sup>6</sup>
- **البعد الأول:** غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

<sup>1</sup> محمود أسامة عبد الوهاب ( بدون سنة ): الشفافية الإدارية و أثرها على التميز المنظمي (دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية )، مجلة المستنصرية للدراسات العربية و الدولية، العدد 53، بغداد-العراق، ص 142.

<sup>2</sup> صالح عابر بشيت الخالدي ( 2012 ): دور أبعاد جودة الخدمة و قدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز ( دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية )، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، ص 58.

<sup>3</sup> ذياب جرار ( 2013 ): العلاقة بين مقومات التميز بالأداء و نتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، غزة-فلسطين، ص 269.

<sup>4</sup> فريد كورتل ( 2011 ): الجودة و التميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الجزء الثاني، ص 354.

<sup>5</sup> رضا إبراهيم المليجي ( 2012 ): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة-مصر، ص 9.

<sup>6</sup> صباح مجد موسى، صالح سلمان زاير ( 2015 ): أثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز ( دراسة تطبيقية في عينة المنظمات السياحية في العراق )، مجلة الإدارة و الإقتصاد، السنة 38، العدد 102، العراق، ص 321.

- **البعد الثاني:** كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.
- والبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما من دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.
- ✓ ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن تعريف التميز بأنه: " إستغلال الفرص المناسبة للمؤسسة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال، والتفوق في أداء الأعمال واتخاذ القرارات ما ينتج عنه تلبية الإحتياجات والمتطلبات غير المتوقعة للعميل بطريقة مختلفة عن المنافسين "

#### المطلب الثاني: أهمية التميز في المؤسسة

يعتبر التميز بمثابة الممارسة الباهرة في أداء المؤسسة، فهو يحقق نتائج ترضي مختلف الأطراف من زبائن، عمال، مساهمين، و تمتد هذه الممارسة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات المختلفة، ونظم المعلومات وغيرها<sup>1</sup>.

كما أن أهمية التميز تنبع من إمكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميز فيها من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة وتماسك الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى توفير التعلم المستمر ومن ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات. وتحدد دواعي أخذ المؤسسات بمبررات التميز نظراً لأهميته لها من خلال الحاجة إلى:<sup>2</sup>

- ✓ وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- ✓ وسيلة لجمع ومعالجة المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية ( تحدد الأفراد الواجب ترفيتهم، وكذا ذوي المبادرات والتميز في الأداء)؛

<sup>1</sup> ميادة حياوي مهدي (2014): دور المهارات القيادية الناجحة في تبنى إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال (دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشد- النجف الأشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد السابع، العدد 30، الكوفة- العراق، ص 8.

<sup>2</sup> صولح سماح ( 2012 ): دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ( دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر )، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 24.

✓ تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المؤسسات المنافسة؛

✓ توفير الكفاءات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به و أهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات؛

وبالتالي فإن التميز يعد ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير كفاءات وقدرات الموظفين والقادة في المؤسسة، إضافة إلى التشجيع على وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والإبداع والمبادرة والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس على الأداء البشري ومنه على الأداء المالي والإستراتيجي للمؤسسة وبالتالي تحقيق تميزها<sup>1</sup>.

كما أن التميز نشأ للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمؤسسة و عاملين بها و متعاملين معها<sup>2</sup>.

وهو يشكل موقفا جديدا نحو تحقيق التحسين المستمر، حيث يعمل على تحقيق بعض المزايا كالإنتاجية العالية، وعلاقات عمل وتوظيف أفضل وتنسيق تعاوني للجهود، وتوحيد واستمرارية أهداف الجودة، وطرح حلول مناسبة لمشاكل الجودة في المؤسسة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: نماذج التميز

تسعى المؤسسات التي ترغب في البقاء والإستقرار والنمو إلى امتلاكها لنظام إداري قوي فاعل لمواكبة النجاح والتقدم، وبما أن الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمؤسسات الضعيفة في ساحة السوق العالمي، فإنه من المحتمل كثيرا أن يشهد المستقبل تغيرا جوهريا في هذه الفلسفة من حيث أن المستقبل يشير إلى أنه لن يكون هناك مكان في السوق سوى للمؤسسات

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 24.

<sup>2</sup> لحسن عبد الله باشيو، نزار عبد المجيد البراوي، محمد احمد عيشوني: مرجع سابق، ص 36-37.

<sup>3</sup> رضا ابراهيم المليجي، مرجع سابق، ص 17.

المتميزة، وكنتيجة لذلك إتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد المفاهيم والمعايير للوصول إلى النموذج الأمثل للتميز الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة عن طريق إتباع منهج التحسين المستمر<sup>1</sup>.

### أولاً: نموذج إدارة الجودة الشاملة ( النموذج الياباني )

يمكن اعتبار نموذج المؤسسة التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة، هو النموذج الأول للمؤسسة المتميزة لسببين هما: أنه الشكل الأقدم، وكذلك أنه النموذج الذي تعتمده الكثير من الجهات التي تمنح جوائز التميز العالمية، والمؤسسة المتميزة من وجهة نظر الذين يهتمون بإدارة الجودة الشاملة هي مؤسسة تعتمد هذه المنهجية، وتسعى بشكل مستمر لتحسين جودة منتجاتها وجودة عملياتها.

وتعود الجذور التاريخية لهذا المدخل إلى النموذج الياباني للإدارة والتنظيم إثر إصدار كتاب بعنوان " نظرية Z " من قبل الياباني ( W.Ouchi )، عرّف فيه شكل التنظيم والإدارة اليابانية التي أسهمت في نجاح المؤسسات اليابانية ومكنتها من تحقيق التحسين المستمر لمنتجاتها حتى إرتقت بها إلى أعلى المستويات، واعتبر هذا النموذج أحد الأسباب المهمة للنجاح الباهر الذي حققته المؤسسات اليابانية منذ ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، حيث كان التنظيم الأساسي لهذه المؤسسات هو اعتماد " حلقات السيطرة النوعية " أو " حلقات الجودة ".

فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن إستراتيجية تنظيمية تركز على إرضاء العملاء والمحافظة على ولائهم من خلال التحسين المستمر لخصائص المنتج وكفاءة العمليات الإنتاجية بما يحقق تخفيض تكلفة الأداء، وتقليل الوقت، وتحسين أسلوب تقديم المنتجات للمستهلكين، ويعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين أمثال: P.Crosby، Joseph، M.Juran، W.E.Deming<sup>2</sup>.

### ثانياً: النموذج الأوروبي للتميز

أنشأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام 1988، وأعلن رسمياً عن النموذج في عام 1991 بهدف زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الأوروبية بالإعتماد على فلسفة الجودة، وهو ينص على أن أسباب نجاح المؤسسات واحد بغض النظر عن حجمها أو عن طبيعة عملها أو نوعها، وتقسم معاييرها على مجموعتين: ( الممكنات والنتائج )، حيث

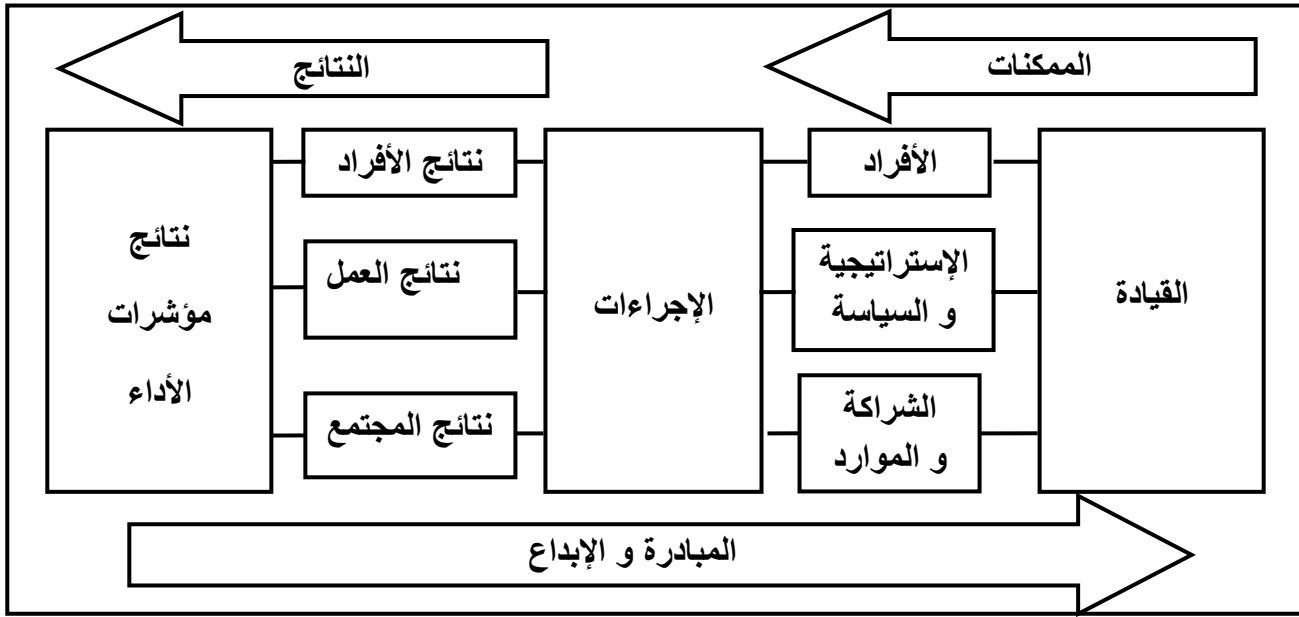
<sup>1</sup> صباح مجّد موسي، صالح سلمان زابر، مرجع سابق، ص 321.

<sup>2</sup> احمد العاني، احمد عريقات، اسماء الصالح، ناصر جرادات ( 2011 ): قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الاردن، ص 306-

الممكنات هي النشاطات التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها، أما النتائج فهي مستوى الأداء المحقق. وتصف المؤسسة الأوروبية نموذج التميز الأوروبي بأنه أداة عملية تساعد المؤسسة في تأسيس نظام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز ومساعدتها في فهم الفجوات ومن ثم إيجاد الحلول<sup>1</sup>.

ويوضح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل ( 1-7 ): نموذج التميز الأوروبي



المصدر: رضا ابراهيم المليجي ( 2012 ): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة-مصر، ص 223.

فالنموذج الأوروبي يعبر عن أفضل ممارسات الإدارة، وتوضح المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( FFQM ) أن فلسفة النموذج تتبلور في أن التميز في الأداء وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما تتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة.

ويقوم النموذج على مفاهيم التميز الآتية:<sup>2</sup>

✓ **التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة:** حيث يتوقف التميز على تحقيق النتائج المتوازنة لتلبية إحتياجات أصحاب المصلحة كافة.

<sup>1</sup> صباح مجد موسى، صالح سلمان زاير، مرجع سابق، ص 322.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 322.

- ✓ التركيز على العميل: للتأكد من رضاه عن تميز الخدمات.
- ✓ القيادة وثبات الهدف: سلوك القيادة يعمل على توضيح الهدف داخل بيئة المؤسسة، ويمكن موظفيها من تحقيق التميز.
- ✓ الإدارة بالمعلومات والحقائق: الأنشطة المشتركة المترابطة تؤدي لفاعلية أفضل وإدخال التحسينات باستخدام الحقائق التي تتضمن تصورات أصحاب المصالح.
- ✓ تنمية الأفراد و مشاركتهم: القيم المشتركة والثقافة المبنية على الثقة والتمكين والمشاركة وتدريب الموظفين وتحقيق أفضل الإمكانيات لهم.
- ✓ الإستمرار في التعلم والإبداع و التحسين: يكون أداء المؤسسة أفضل عندما يقوم على إدارة المعرفة في ثقافة تتسم بالتعلم المستمر والإبداع والتحسين.
- ✓ تنمية و تطوير الشراكات: تصبح فاعلية المؤسسة أفضل عندما يكون لها علاقات منفعة متبادلة، ومبنية على أساس الثقة وتبادل المعرفة والتكامل مع شركائها.
- ✓ المسؤولية الإجتماعية: يمثل النهج الأخلاقي تجاه المجتمع.

### ثالثاً: نموذج Peters & Waterman

سعى الإستشاريان ( Robert Waterman ) و ( Tom Peters ) لتحديد خصائص المؤسسة المتميزة حيث وجدا بأن النموذج الياباني للإدارة لا يصلح للبيئة الأمريكية والغربية عموماً، وقد حاولا تحديد الخصائص المشتركة لمجموعة من المؤسسات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية وقدماً خلاصة نتائجهما في كتابهما المعنون ( In Search of Excellence ) والذي يعود له الفضل في إنتشار مفهوم التميز، وتتمثل الخصائص المشتركة للمؤسسات الأكثر نجاحاً حسب الكاتبان في:<sup>1</sup>

- ✓ التحيز نحو العمل و الفعل: أي الإهتمام بالفعل وليس بالكلام؛
- ✓ القرب من الزبون: من خلال توطيد العلاقة مع الزبون وتوجيه عملها لما يريد؛
- ✓ إستقلالية و ريادة التنظيم: من خلال إعطاء الوحدات المختلفة إستقلالية كبيرة وحكم شبه ذاتي، و تشجيعها على إبداع منتجات وخدمات جديدة ومميزة؛

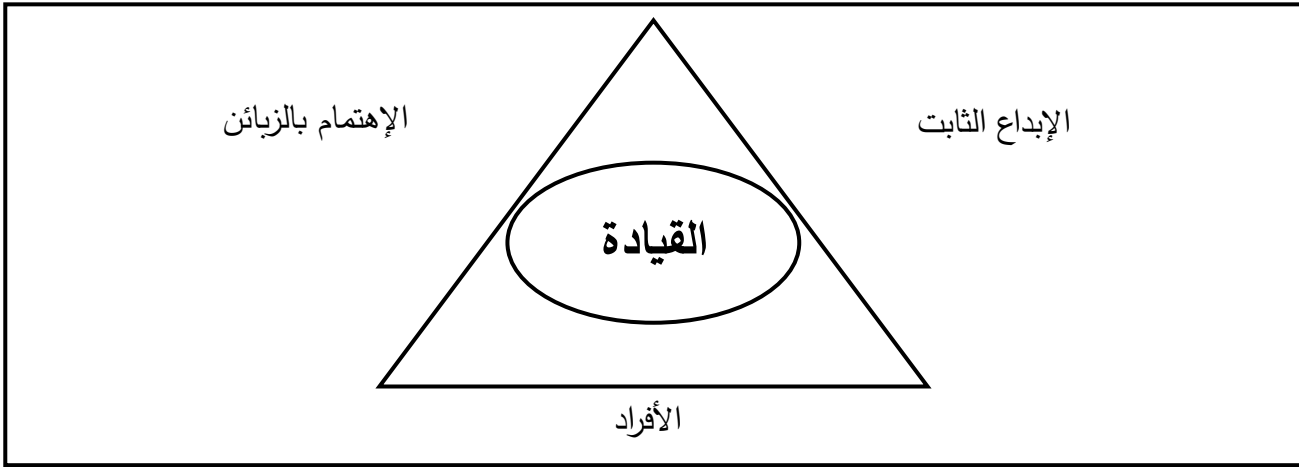
<sup>1</sup> صولح سماح، مرجع سابق، ص ص 27-28.

- ✓ الإنتاجية من خلال الأفراد: يعتبر الأفراد المصدر الرئيسي لتحقيق الإنتاجية والجودة العالية؛
- ✓ مؤسسة تلتزم بما تجيد: حيث لا تتدخل في المجالات التي لا تملك خبرة فيها لمجرد جاذبيتها؛
- ✓ تنظيم مرن / متشدد بالتزامن: أي أنها تعتمد مبدأ " كن حازما و لكن أعط الحرية "، حيث تعطي العاملين حرية كبيرة للمبادرة والإبداع والتجريب مع ممارسة رقابة و متابعة محكمة.

ويرى الباحثان أن هذا النموذج يبين باختصار أن المؤسسة المتميزة هي مؤسسة تمتلك ثقافة تركز على التميز، وأن أداة التأثير الأولى على العاملين هي الثقافة التنظيمية وليس البناء التنظيمي الرسمي، لذلك سمى البعض هذا النموذج بنموذج الثقافة.

و في سنة 1985 نشر ( Nancy Austin ) و ( Tom Peter ) الكتاب الثاني بعنوان " شغف التميز Passion for Excellence "، وتم تبسيط النتائج المحصل عليها في الكتاب الأول موضحة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل ( 1-8 ): نموذج مبسط للتميز



المصدر: صولح سماح ( 2012 ): دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة بسكرة، ص 27-28.

يوضح الشكل أعلاه، أن التميز هو نتيجة عوامل النجاح الأربعة: الأفراد، الإهتمام بالزبائن، الإبداع الثابت، والقيادة التي تربط العوامل السابقة معا في جميع مستويات المؤسسة.

<sup>1</sup> صولح سماح، المرجع نفسه، ص ص 27-28.

رابعاً: إعادة هندسة العمليات ( MPR ):

يمكن اعتبار حركة إعادة هندسة العمليات حركة توفر منهجية دقيقة لتحويل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة متميزة، وهو ما احتاجت إليه الشركات الضخمة التي احتاجت إلى هيكلية تنظيمها، وإعادة هندسة عملياتها.

حيث عرّف ( Champy ) و ( Hammer ) إعادة هندسة العمليات ( MPR ) بأنها: " تفكير جاد لإحداث تغيير جذري في العمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء." و تتضمن إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ابتداءً من تلك التي تتعلق بالمدخلات، وحتى تلك التي تتعلق بالمرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر كفاءة وفاعلية، كما تتضمن دمج أو إلغاء أو إعادة تصميم النشاطات حيثما يلزم دون النظر إلى إلتزام المؤسسة بالنشاطات السابقة.

ويعتبرها ( Harvey ) و ( Brown ) بأنها إعادة تفكير أساسية في العمليات لتحقيق تحسين للأداء، ولا يتم تعديل العمليات القائمة، إنما البدء بصفحة جديدة فارغة بحيث تتمكن المؤسسة من النظر إلى عملياتها بطرق جديدة. ويؤكدان بأن الهدف من إعادة الهندسة للعمليات هو جعل كل العمليات أكثر كفاءة من خلال الدمج، والحذف مع التركيز على تصميم العمل للنشاطات، والعمليات، وكيفية تنفيذ المهام، وتقليل المهام غير الكفؤة وتحسين الإنتاجية والنوعية.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: خصائص المؤسسات المتميزة

رأينا من خلال النماذج السابقة للتميز إجتهدات الباحثين حول شكل المؤسسة المتميزة الذي تتطلبه ظروف العمل، حيث كل اجتهد يعطي تسمية مختلفة لهذا الشكل.

وقد عرف ( Gilgeous ) المؤسسات المتميزة بأنها: " المؤسسات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد المعاني و آخرون، مرجع سابق، ص ص 316-317.

<sup>2</sup> صولح سماح، مرجع سابق، ص 37.



ونماذج التميز السابقة تمثل محاولات مختلفة لتحديد خصائص المؤسسة المتميزة، كما أنها تشترك في خصائص متشابهة ولا تختلف إلا بالتسميات، كما تشترك باعتبار الإنسان المورد الأساسي للمؤسسة وأنّ ما يجعل المؤسسة متميزة هو الإبداع وقوة العقل، وهي نماذج تقوم على المشاركة والمساواة، وعلى عاملين ممكنين يملكون القوة<sup>1</sup>.

وعليه تعددت خصائص المؤسسات المتميزة بتعدد النماذج واختلاف وجهات النظر، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:<sup>2</sup>

- (1) **قبول الأعمال الصعبة:** إذ أنّ قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز في المؤسسة، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر؛
- (2) **توفير القيادة الكفؤة:** إذ أن القيادة لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه؛
- (3) **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها؛
- (4) **الخبرات البعيدة عن العمل:** فالمؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- (5) **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة؛
- (6) **مدخل تعددي للقيم:** وهذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها؛
- (7) **مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمؤسسة:** لتكون المؤسسة موضع التقدير العام، وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المؤسسة.

في حين أكد ( Rosabeth Kanter ) على خصائص المؤسسة المتميزة، والتي يجب على قادة التغيير أن يسعوا للتحويل إليها، وهي كالتالي:<sup>3</sup>

1. المؤسسة المتميزة هي مؤسسة نحيفة ذات بناء مسطح، لا هرمي قليل التعقيد، كثير المرونة، يركز على المهام

الاساسية فقط، ما يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة و لتحقيق ذلك يتطلب من المؤسسات القائمة أن تعيد النظر

<sup>1</sup> أحمد المعاني و آخرون، مرجع سابق، ص 317.

<sup>2</sup> أسماء سالم النصور ( 2010 ): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ( دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية )، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، ص ص 33-34.

<sup>3</sup> أحمد المعاني و آخرون، مرجع سابق، ص ص 312-313.

- في هياكلها التنظيمية لتركز فقط على المهام الأساسية، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال إعطاء مسؤوليات وقوة أكبر لوحدة الإنتاج، والتعاقد مع أطراف خارجية لتنفيذ خدمات ومهام غير أساسية في المؤسسة؛
2. تمتلك تحالفات إستراتيجية مع أطراف خارجية، وعلاقات تعاون مع مؤسسات أخرى؛
3. تشجع الإبداع والريادة، وإيجاد مشروعات جديدة، ونقل أنشطة البحث والتطوير إلى جميع مواقع التنفيذ، ونشر ثقافة الإبداع والريادة على مستوى المؤسسة بكافة مستوياتها الإدارية؛
4. تعتمد أنظمة مكافأة محفزة للإبداع، واعتماد أنظمة تقييم لأداء العاملين على أساس الأداء الحالي وليس الأداء في الماضي، أو الأداء الممكن في المستقبل؛
5. تستقطب عاملين بمهارات متعددة، ومدمنين على العمل، أي أنها بحاجة إلى عاملين متعددي المهارات وليس لأشخاص متخصصين في مهمة ما، بمعنى على الفرد أن يتولى مسؤولية تحقيق أهدافه المهنية، وبالتالي يكون ولاؤه لمهارته وليس لوظيفته.

#### المطلب الخامس: مشاكل و معيقات التميز

تعاني الكثير من المؤسسات من مشاكل وعراقيل تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والإرتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن ثم تحد من قدرتها على تحقيق التميز، ومن أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات في طريقها نحو التميز ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ ضعف البناء الإستراتيجي، وضعف التنافس بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات وسلوك الأفراد؛
- ✓ ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في الأسواق وبطء الإستجابة لها والعجز عن استثمار ما ينتج عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات؛
- ✓ قلة الوعي بالمهارات المحورية ومصادر التميز للمؤسسة، ومن ثم غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك المهارات؛
- ✓ التناقض الواضح بين أهداف الإدارة والكفاءات البشرية المتميزة؛
- ✓ ضعف نظام إعداد وتطوير القيادات الإدارية؛

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة ( 2015 ): دور الإستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص ص 124-125.

- ✓ ضعف برامج وسياسات تخطيط وتطوير ورعاية رأس المال البشري بسبب ضعف سياسات الإستقطاب، التدريب والتعليم، التقييم وغيرها؛
- ✓ فشل أنظمة إدارة المعرفة بالمؤسسة، وعدم مواكبة التقنيات والتكنولوجيات المتطورة؛
- ✓ مقاومة التغيير والتطوير، وغياب البيئة الملائمة والثقافة التنظيمية الداعمة للتميز؛
- ✓ التركيز على المشاكل الحالية، والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون إهتمام كاف بالمستقبل؛
- ✓ ضعف التوجه التسويقي وافتقار النظم والآليات لخدمة وإرضاء العملاء؛

تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المؤسسات وانهارها، كما تسببت في ضعف وارتباك مؤسسات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة.

ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية، وتحولات إقتصادية وسياسية وإجتماعية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وبتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي قوة المؤسسات متعددة الجنسيات، وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المؤسسات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال الجديد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز على حسن ( 2008 ): الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة-مصر، ص 309.

## المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب والتميز

### المطلب الأول: أبعاد إستراتيجية إدارة المواهب والتميز

#### أولاً: جذب المواهب والتميز

باعتبار إدارة المواهب هي المسؤولة عن عملية جذب المواهب، فإنها مسؤولة أيضاً عن كفاءة الجذب لأن ذلك سيحقق البقاء والمحافظة على الموقع التنافسي للمؤسسة<sup>1</sup>، ولجذب أفضل الأفراد إلى المؤسسة ينبغي عليها بناء علامة تجارية ومكانة جيدة<sup>2</sup>، فمن أهم العوامل الجاذبة لأفضل المواهب داخل المؤسسة إمكانية التقدم في مسار الوظيفة، المنافع والتعويضات، ربط الراتب بالأداء، فرص التدريب والتطوير وسمعة المؤسسة<sup>3</sup>، حيث على المؤسسة أن تفهم أولاً دوافع ورغبات المهوب قبل جذبها إليها لأنها إذا فهمت هذه الدوافع تستطيع بمقدرة أن تدير طاقة الإبداع لديه، وبذلك تتمكن من تحفيزه لكي يقدم أفضل ما عنده من مهارات تحقق التميز للمؤسسة<sup>4</sup>.

ومنه يمكن القول بأن جذب المواهب يعتمد على سمعة المؤسسة ومكانتها بالدرجة الأولى ومن ثم اختيار المهوبة المناسبة للمؤسسة بحيث تتلاءم مع ثقافة المؤسسة وطبيعة نشاطها وتحقق إنتاجية عالية، فالمؤسسة التي تبحث عن التميز يجب أن توفر للموهوب بيئة ملائمة تساعد على الإبداع والابتكار خاصة وأنه يتمتع بصفات مميزة تؤهله لشغل مناصب قيادية في المؤسسة تقودها نحو التميز.

#### ثانياً: إدارة الأداء والتميز

تسعى إدارة الأداء إلى توظيف الخبرة المكتسبة من عملية التعلم في التطوير المستمر للأداء بحيث يحقق له النقلة النوعية من الضعف إلى التميز والحفاظ على هذا التميز بشكل مستمر وعلاج القصور في أي عنصر من عناصر الأداء، كما أن هناك مجموعة من السمات تسمح بالتحول إلى التميز من خلال إدارة الأداء في المؤسسة أهمها القيادة المشاركة والتخلي

<sup>1</sup> حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 159.

<sup>2</sup> زكية مقري، نعيمة مجايوي (2014): أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 13، جامعة البصرة، العراق.

<sup>3</sup> إباد أحمد عبد الله أبو سحلوب، مرجع سابق، ص 32.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 34.

عن مركزية القرار، واعتبار عملية إدارة الأداء مدخل للتحسين والتطوير المستمر<sup>1</sup>.

كما أن الأداء المتميز يؤدي إلى تحسين الكفاءة والقدرة الكلية للمؤسسات فضلا عن تعزيزه لثقافة التعلم من خبرات الآخرين والاستفادة منهم، وينظر إلى إدارة الأداء والتميز أنهما مفهومان كل منهما يتغذى من القرارات الصحيحة التي تؤثر كثيرا في دفع عجلة الإنجاز إلى الأمام بسرعة وهذا ما يؤدي إلى تحسين وارتفاع المعنويات وزيادة الأرباح بسبب تسارع الإنجاز والتطوير والتحسين المستمرين<sup>2</sup>.

ومنه يمكن القول بأنه كلما كان هناك تخطيط للأداء وتقييم وتحسين مستمر فإن كفاءة الموظفين الموهوبين والعاديين سترتفع وسترقى إلى الأداء المتميز في جميع وظائف المؤسسة، وسيتعدى ذلك إلى خارج المؤسسة باحتلالها مركزا متميزا على جميع الأصعدة.

### ثالثا: تطوير المواهب والتميز

الموهبة عنصر فعال في إدارة المؤسسة بحيث تتطلب التطوير الدائم لأصحاب المواهب، وخلق الفرص التي تساعدهم على تنمية وتطوير مواهبهم وذلك يستلزم التوجيه الدائم للموهبة من طرف العناصر الموهوبة نفسها، أو على الأقل من قبل الأفراد الذين لديهم قناعة كافية بأهمية الموهبة بالنسبة للمؤسسة، وذلك في جميع مراحل العمل وبصفة خاصة عند التعامل مع المستجدات في المؤسسة، إضافة إلى ذلك يجب تدريب وتطوير المواهب لمواجهة العقبات<sup>3</sup>، كما أن التطوير المستمر للموهوبين يخلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا فإن الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تدريب وتطوير المواهب لا تحدف فقط إلى إزالة القصور في أدائهم أو زيادة الإنتاجية فحسب، ولكنها تسعى نحو أبعاد أكبر وهي تحقيق التميز وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>4</sup>، وحتى يتحقق هذا التميز على المؤسسة أن تقوم بفحص دقيق من الداخل لتحديد نوعية المواهب التي تمتلكها فعلا وتحديد منها التي تحقق التميز للمؤسسة، وهذا يلزمه إنشاء قنوات اتصال فعالة بين الأقسام المختلفة للمساعدة في تنفيذ خطوات تطوير الموهبة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مهدي علي الوحيد، خالد أحمد حسن، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup> سنان فاضل حمد القيسي، مرجع سابق، ص 36.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 16-17.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 22-23.

<sup>5</sup> إياد أحمد عبد الله أبو سحلوب، مرجع سابق، ص 31.

كما أن توفير بيئة تطوير وتعليم وتدريب ملائمة من الطرق الفعالة لمساعدة الأفراد لتطوير وإظهار قدراتهم الكامنة والاستفادة من أفضل الأفكار التي يطرحها الموهوبون لتحويلها لممارسات واقعية.

#### رابعاً: العوائد والمكافئات والتميز

يمثل التقدير المادي والمعنوي أحد العناصر الهامة في إدارة المواهب وهي من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب والحفاظ عليها<sup>1</sup>، ولأن منحج المكافئات يعمل كآلية لرفع الأداء بطريقة مرنة فهو يقوم بتحديد متطلبات أداء واضحة وبالتالي مكافأة العاملين الذين يحققون الأهداف المسطرة، بمعنى أنه يمكن محاذاة نظام المكافئات مع نظام إدارة الأداء بالاعتماد على المواهب مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية لكل العاملين إلى مستوى إنتاجية ذوي الأداء الأمثل<sup>2</sup>.

ومنه يمكن القول بأن العوائد والمكافئات تضمن الحصول على كل ما يملكه الموهوب من مهارات وإبداع وتطبيقها على مستوى المؤسسة، وأيضاً ضمان عدم تحول الموهوب إلى موظف عادي داخل المؤسسة بسبب عدم تحفيزه ومكافأته، كما أنه يجب على المؤسسة ان تقدم مكافئات وعوائد لمواهبها تفوق مكافئات المؤسسات المنافسة لها، وهذا للحفاظ على مواهبها والاستفادة من كل طاقتهم المعرفية ومخزونهم المعرفي، الأمر الذي يعزز مكانة المؤسسة ورفع طاقتها الإنتاجية، واكتسابها تميزاً ومزايا تنافسية يفتقدها المنافسون.

#### المطلب الثاني: أبعاد التميز وإستراتيجية إدارة المواهب

##### أولاً: تميز المرؤوسين وإستراتيجية إدارة المواهب

يعتبر المرؤوسين أثن ما تملكه المؤسسات خاصة إذا كانوا أفراد موهوبين فعقولهم وأفكارهم هي رؤوس الأموال الحقيقية للمؤسسة الواعية بأهمية أفرادها ومشاركتهم إذ لا بد من تنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف وتعزيز مهاراتهم وإطلاق طاقتهم المعرفية وإمكاناتهم، وهذا ما يكفل مساندتهم ودعمهم لإستراتيجيات وسياسات المؤسسة نحو رفع كفاءة العمليات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 260-261.

<sup>3</sup> لحسن عبد الله باشيوية وآخرون، مرجع سابق، ص 69.

ونظرا للتغير السريع في بيئة العمل وزيادة حدة المنافسة فإنه يتوجب على الإدارة العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية لاتخاذ القرارات فتميز المؤسسة يتضمن تميز أفرادها بالدرجة الأولى كما أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يحقق التميز للمؤسسة<sup>1</sup>.

ومنه يمكن القول بأن تميز المرؤوسين هو من ثمار تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب، بمعنى أنه نتيجة لعمليات إدارة الموهبة إذا ما طبقت في المؤسسة بطريقة صحيحة.

### ثانيا: التميز في تقديم الخدمة للعملاء وإستراتيجية إدارة المواهب

يمثل العملاء الحلقة النهائية التي تسعى إليها المؤسسات ويعتبرون نقطة البداية لأنشطتها كذلك، ويعد التركيز على العميل أحد أهم المبادئ الأساسية للتميز، حيث يشترط لتحقيق التميز توفر بيانات صوت العميل بمعنى الاستماع لاحتياجاته، ويتم تحويل هذه البيانات إلى مجموعة من متطلبات العميل الأساسية المحددة وعلى نحو دقيق يتم دراسة أداء المؤسسة من أجل تحقيق هذه المتطلبات فضلا عن دراسة أداء المنافسين الآخرين، وحتى ترقى المؤسسة إلى مستوى التميز في تقديم الخدمة للعميل لا بد من فهم وإدراك متطلبات العميل وما يراه قيما وفهم وإدراك إسهامات الأنظمة والعمليات التي تقدم القيمة، كذلك زيادة رضا العميل بتقديم القيمة العالية إليه<sup>2</sup>.

وكل هذه الشروط لا تتحقق إلا بتضافر جهود الموظفين ككل وخاصة الموهوبين منهم، وهنا يظهر دورهم الفعال بإبراز إبداعاتهم التي ستؤدي إلى تحقيق ما يفوق توقعات العميل وبفضل أدائهم العالي ستحقق المؤسسة تميزا في تلبية إحتياجات عملائها وبذلك تضمن عدم توجيههم لمنافسيها.

### ثالثا: جودة المنتج وإستراتيجية إدارة المواهب

الجودة بمفهومها المطلق يقصد بها التميز حيث يمكن الحكم على الجودة عندما تكون الخدمة مطابقة للمواصفات الجيدة<sup>3</sup>، وعليه فإن قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز وضمان البقاء والتنافس من خلال تقديم منتج جديد ذو جودة أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة المؤسسة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية قصيرة خاصة وأن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، ومن هنا فإن المؤسسات التي تسعى إلى التميز لا تترك مجالا للمنافسين لتقليدها إذ لا بد أن تتمكن

<sup>1</sup> أسماء سالم النسور، مرجع سابق، ص 35-36.

<sup>2</sup> أريج سعيد خليل، مرجع سابق، ص 122.

<sup>3</sup> مهدي السمرائي (2007): إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص 28.

من تقديم منتجات متميزة ذات جودة باستمرار وهذا التميز يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير توفر رأسمال بشري قادر على الإبداع والتجديد والابتكار<sup>1</sup>.

بمعنى أنه إذا طبقت المؤسسة إستراتيجية إدارة المواهب، فإنها بالتأكيد تمتلك أفراد موهوبين ذوي مهارات عالية الأمر الذي يضمن للمؤسسة الإبداع المستمر والإتيان بأفكار جديدة تساهم في تطوير المنتجات باستمرار بشكل يفوق توقعات كل من العملاء والمنافسين، فتميز المنتجات يخفي وراءه فريق متميز بأدائه ومواهبه.

كحوصلة لما سبق، يمكن القول بأن أبعاد التميز (تميز المرؤوسين، التميز في تقديم الخدمة للعملاء، وجودة المنتج) ما هي إلا نتائج ومحصلة تطبيق المؤسسة لإستراتيجية إدارة المواهب.

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة

اولاً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإستراتيجية ادارة المواهب:

(1) دراسة مثنى زاحم فيصل ( 2015 ) بعنوان: " دور التعلم المنظمي في بناء استراتيجيات ادارة الموهبة ( بحث تطبيقي في وزارة العلوم و التكنولوجيا ) " .

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التعلم المنظمي في بناء استراتيجيات ادارة الموهبة بالاعتماد على استبانة وزعت على عينة مكونة من (37) موظف، و الاستعانة كذلك بالمقابلات الشخصية و بعض الوثائق الرسمية، و توصلت النتائج الاحصائية الى جميع علاقات الارتباط للتعلم المنظمي في بناء استراتيجيات ادارة الموهبة كانت قوية و ذات دلالة معنوية. و اوصى الباحث بضرورة دعم و تعزيز التعلم المنظمي في الوزارة المبحوثة بما يساهم في بناء استراتيجيات ادارة الموهبة داخل الوزارة.

(2) دراسة سهيلة محمد فاضل العبيدي ( 2016 ) بعنوان: " دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة الموهبة " .

الغرض من هذا البحث هو قياس العلاقة و الاثر بين كل من العوامل التنظيمية بابعادها ( القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية )، و استراتيجيات ادارة الموهبة ( جذب الموهبة، ادارة اداء الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة )، حيث شمل البحث الميداني (4) مدارس للموهوبين في العراق، و قد اعتمدت الاستبانة كأداة اساسية

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص140.



لجمع البيانات و وزعت على عينة عددها ( 144 ) فرداً، استرجع منها ( 100 ) استبانة، و قد توصلت الباحثة الى جملة من الاستنتاجات ابرزها وجود علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية و ايجابية بين كل من ابعاد العوامل التنظيمية و استراتيجيات ادارة الموهبة، ثم قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات منها:

تفعيل دور القيادة و دعمها في بناء استراتيجيات ادارة الموهبة باعتماد آليات جذب مميزة للمواهب، تبني مقاييس واضحة للاداء وفق نظام كفو للمتابعة و التقييم المستمر، تطوير القدرات الذهنية للمواهب و صقل قابلياتهم ببرامج تطويرية محترفة، تسليط الضوء على الطابع التحفيزي للاحتفاظ بالكفاءات و المواهب.

(3) دراسة العنزي سعد علي محمود، العطوي عامر علي حسين، العابدي علي رزاق جواد ( 2011 ) بعنزتن: " أنظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجيات ادارة الموهبة في المنظمات ".

هدفت الى تقديم اطار نظري شامل يتناول المحاور الاساسية لمفاهيم ادارة الموهبة و المحاور الاساسية لمفاهيم نظم عمل الاداء العالي، بالاضافة الى تقديم مخطط عمل مفتوح يوضح طبيعة استراتيجيات ادارة الموهبة في ظل تطبيقات نظم عمل الاداء العالي، معززا بجانب فلسفي يبرز و يناقش طبيعة و دور نظم عمل الاداء العالي في تعزيز ادارة الموهبة، و نوصل الباحث الى ان علاقة نظم عمل الاداء العالي باستراتيجيات ادارة الموهبة هي علاقة شريك استراتيجي، و أوصى الباحث بضرورة وجود مسؤولية مشتركة في جميع انحاء المؤسسة حول بناء و تعزيز الموهبة، التعاون العميق بين أقسام المؤسسة مما يمكن من تجنب خطر وضع الافراد الموهوبين في المواقع الخاطئة.

(4) دراسة هيفي علي سلمان الهيفي ( 2014 ) بعنوان: " أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي ".

هدفت الدراسة الى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي في مؤسسات التأمين الكويتية، و قد تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التأمين الكويتية البالغ عددها ( 11 ) مؤسسة، و أما عينة الدراسة فقد شملت كافة المديرين و رؤساء الاقسام من مختلف الاختصاصات و البالغ عددهم ( 97 )، و استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة و التي تكونت من (33) فقرة، و بعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها وجود تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات ادارة الموهبة ( استراتيجيات ادارة الاداء، استراتيجيو تطوير الموظفين، و استراتيجيات التعاون )، و على الابداع الاستراتيجي في شركات التأمين الكويتية، و أوصى الباحث بضرورة تكليف ادارة الموارد البشرية في شركات

التأمين الكويتية باعداد و تدريب الموظفين الكفوئين فيما يتعلق باستراتيجيات ادارة الموهبة، و اجراء دراسات حول ادراك اهمية ادارة الموهبة و مدى تأثير ادارة الموهبة في استراتيجية المؤسسة.

(5) دراسة نضال المصري و مُجدد الاغا ( 2015 ) بعنوان: " ادارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية )  
مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي )":

هدف البحث الى تقديم اطار مقترح لتطبيق استراتيجية ادارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية موظفا المنهج الوصفي التحليلي و لتحقيق اهداف البحث قام الباحثان باستخدام الاستبانة كاداة لجمع المعلومات مطبقة على عينة مكونة من (110) رؤساء اقسام اكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث اظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية ادارة المواهب و تحقيق التميز البحثي، و وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية ادارة المواهب و تكوين مجتمع المعرفة، و وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تكوين مجتمع المعرفة و تحقيق التميز البحثي.

(6) دراسة أريج سعيد خليل ( 2014 ) بعنوان: " تأثير ابعاد ادارة الموهبة في ادارة التميز ":

القت الدراسة الضوء على متغير ادارة الموهبة بابعادها ( جذب الموهبة، تطوير الموهبة، ادارة اداء الموهبة، المحافظة على الموهبة )، و متغير ادارة التميز في شركتين من شركات وزارة الصناعة في بغداد بوصفها مجتمعا للبحث اختيرت منها عينة بلغت (55) شملت مدراء و خبراء و رؤساء أقسام، و البحث ذو مسحة وصفية مقترنة بجانب تطبيقي من خلال استبيان صمم بدقة و خضع لاختبارات، متعددة من حيث الصدق و الثبات. و من ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ان ادارة التميز ترتبط مع المحافظة على ادارة الموهبة بعلاقة ارتباط قوية مقارنة بالابعاد الاخرى، و ابرز التوصيات هو ان تركز ادارة العمليات على مجالات التميز و ليس تلبية متطلبات السوق فقط.

(7) دراسة Joystna Bhatnagar ( 2007 ) بعنوان: " Talent management  
"strategy of employee engagement in India ITES employees."

هدفت هذه الدراسة الى تحليل ادارة المواهب و علاقتها بمستويات مشاركة الموظفين باستخدام اساليب البحث المختلفة. اجريت الدراسة على مرحلتين، المرحلة الاولى باستخدام عينة مقدره بـ (272) موظف من BPO/ITES، و المرحلة الثانية عن طريق مقابلات شملت مجموعة من الموظفين لمعرفة مدى مشاركتهم، و توصلت الدراسة الى ان مشاركة الموظفين تكون منخفضة في بداية حياتهم المهنية ثم تبدأ في الارتفاع مع مرور الوقت،

كما ان المستوى الجيد من المشاركة قد يؤدي الى الاحتفاظ بالموظفين بنسبة عالية، و لكن فقط لفترة محدودة في قطاع ITES و اوصت الباحثة بضرورة بناء نموذج أكثر صرامة لمشاركة و اشتباك الموظفين الموهوبين في المؤسسة و بالتالي الاحتفاظ بالموهوبين في قطاع BPO/ITES.

### 8) دراسة Collings D.G and Mellaji. K ( 2009 ) بعنوان: " Strategic Talent Management : A review and research agenda

هدفت هذه الدراسة لوضع تعريف واضح و دقيق لادارة المواهب الاستراتيجية، كما طورت نموذج نظري لاستراتيجية ادارة المواهب بالاعتماد على الدراسات السابقة لنفس الموضوع، و هذه الدراسة تساعد الباحثين لتوضيح حدود مفاهيم ادارة المواهب، كما تساعد المديرين على التعامل مع بعض القضايا التي تواجههم فيما يتعلق بادارة المواهب.

ثانيا: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز

#### 1) دراسة مهدي علي الوحيد و خالد أحمد حسن ( 2012 ) بعنوان: " دور عمليات ادارة الاداء في تميز المؤسسات ( دراسة تحليلية في شركة سعد العامة ) ."

سعى هذا البحث الى تحديد دور عمليات ادارة الاداء في تحقيق مستويات الاداء المتميز للمؤسسات من خلال انتهاج أسلوب الدراسة التحليلية من أجل الوقوف على طبيعة العلاقات التي تحكم المتغيرات و التي تصب في تأثيرها على تميز ادارة الاداء و تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث عن طريق التقارير الرسمية و سجلات المؤسسة المبحوثة و المقابلات الشخصية، بالاضافة الى تصميم استبانة لاستطلاع الاراء و توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود دور لعماليات ادارة الاداء في تحقيق مستويات الاداء المتميز للمؤسسات، و أهم التوصيات تضمنت ضرورة تبني المؤسسة المبحوثة مفهوم ادارة الاداء منهجا و مضمونا باعتباره أسلوبا و منهجا علميا يحقق التميز للمؤسسة.

#### 2) دراسة صالح عابر بشيت الخالدي ( 2012 ) بعنوان: " دور أبعاد جودة الخدمة و قدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز ."

هدفت الدراسة الى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة و قدرات التاعلم التنظيمي في تطوير فثقافة التميز في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للاوراق المالية، حيث شملت عينة البحث ( 105 ) مدير يعملون في

المؤسسات محل الدراسة، و توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها: وجود علاقة ارتباطية بين توليد المعرفة و بين تطوير ثقافة التميز و كانت بدرجة قوية و ذات اتجاه طردي، و من اهم التوصيات المقدمة التأكيد على أهمية ابعاد جودة الخدمة و الاهتمام بقدرات التعلم التنظيمي و ذلك لاهمية هذه القدرات في تطوير ثقافة التميز في المؤسسات المبحوثة.

### 3) دراسة ذياب حرار ( 2013 ) بعنوان: " العلاقة بين مقومات التميز بالاداء و نتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية " .

يدرس البحث العلاقة بين مقومات التميز بالاداء و نتائجه في قطاع الصناعات الدوائية وفق المعايير المعتمدة في نموذج التميز الاوروبي، حيث تم اعداد الاستبانة و توزيعها على كافة المدراء في مصانع الادوية الفلسطينية عددهم ( 78 ) و تم استعادة ( 67 ) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، و أظهر البحث نتيجة رئيسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات التميز بالاداء و بين نتائجه المتمثلة في رضا العاملين و الزبائن/، زيادة الارباح الصافية، المبيعات، و الحصة السوقية للمؤسسات المبحوثة. و أوصى الباحث بأن تسعى مؤسسات الادوية لتلبية احتياجات الزبائن، و أن تهتم اكثر بالعاملين و ذلك يخلق بيئة عمل مواتية تمكنهم من المبادرة و الولاء لعمليهم، و رفع شعار المسؤولية الاجتماعية و جعلها جزءا من خططها الاستراتيجية.

### 4) دراسة ماجد فُجْد الفرار و ايهاب عبد ربه سهمود ( 2015 ) بعنوان: " واقع ادارة التميز بجامعة الاقصى وفق النموذج الاوروبي للتميز EFQM " .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ادارة التميز في جامعة الاقصى و سبل تطويرها وفق النموذج الاوروبي للتميز ( EFQM ) و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب الحصر الشامل في دراسة الظاهرة، حيث بلغ حجم المجتمع ( 116 ) وزعت عليها الاستبانة و استرجع منها ( 98 )، و قد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها ان مستوى تطبيق جامعة الاقصى لابعاد ادارة التميز ( القيادة، السياسات و الاستراتيجيات، العاملين، العمليات، الشراكات و الوارد، رضا الفئة المشسهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع ) يقل عن ( 60% ) و من أهم التوصيات التي خلصت اليها الدراسة العمل على الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر النموذج الاوروبي للتميز في جامعة الاقصى لتعزيز الميزة التنافسية و لتمكينها من توفير خريجين لديهم من المهارات و المعارف ما يلبي حاجات سوق العمل.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، تم إجراء بعض المقارنات والتي تم عرضها على النحو الآتي:

- من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على عدد من المؤسسات الأمريكية والكندية والبريطانية، إضافة إلى أن بعض الدراسات العربية أجريت على وزارات وجامعات وبعض المدارس المتخصصة وبعض البنوك، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في مؤسسة صناعي بالجزائر.
- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة إلى قياس التأثير والعلاقة وبناء النماذج، في حين سعت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر استراتيجية إدارة المواهب على تحقيق التميز في المؤسسة.
- من حيث منهجية الدراسة: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية هدفت إلى فهم وشرح للبيانات التي تم جمعها من المستقصى منهم من خلال الإستبانة ثم تحليلها اعتمادا على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.
- من حيث الأفق: تلقي الدراسة الحالية الضوء على واقع تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية، وجذب انتباه المؤسسات الوطنية إلى أهمية هذا الموضوع وماله من آثار إيجابية على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة ككل على المدى الطويل.

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الدراسات السابقة يمكن عرض فرضيات الدراسة الحالية كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة.

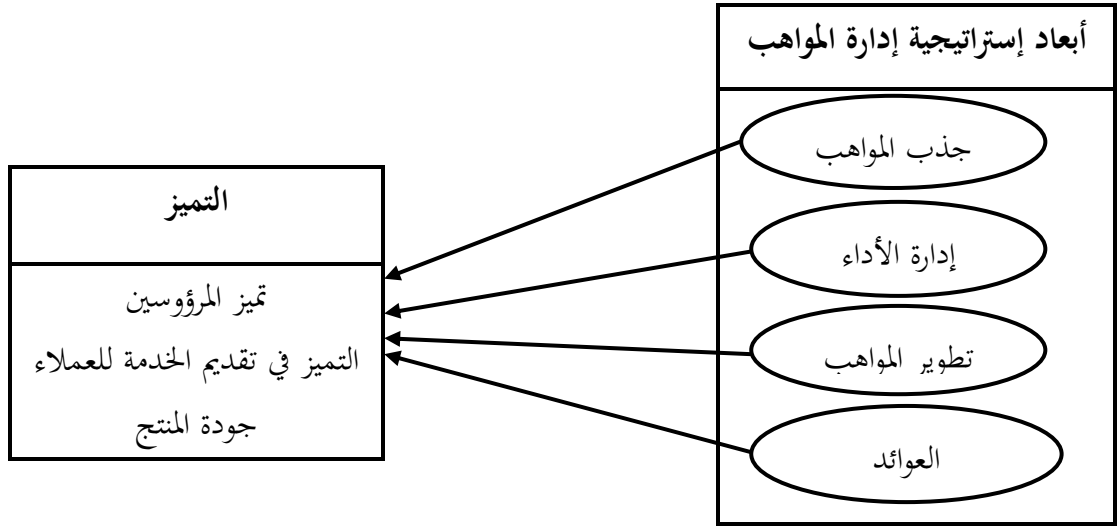
**الفرضيات الفرعية:**

- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة.
- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحقيق التميز في المؤسسة.
- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة.
- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للعوائد والمكافئات في تحقيق التميز في المؤسسة.

نموذج الدراسة:

يمكن عرض نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل (1-9): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في الفصل الأول ومن خلال ثلاث مباحث، إلى إستراتيجية إدارة المواهب في المبحث الأول حيث تناولنا فيه التطور التاريخي لإدارة المواهب وقدمنا مجموعة من التعاريف التي تخص المهبة كتمهيد لتعريف إدارة المواهب، كما تطرقنا إلى أهميتها وأهدافها والعمليات الأساسية لها إضافة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية، وقدمنا مجموعة من الفوائد المتحققة من تطبيق برنامج إدارة المواهب في المؤسسة وأهم التحديات التي تواجه هذا النوع من الإدارة، ومن ثم عرّجنا إلى تقديم أهم التعاريف لإستراتيجية إدارة المواهب وأهميتها، إضافة إلى توضيح مراحل بناء إستراتيجية إدارة المواهب والعوامل المؤثرة في بنائها.

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى مفهوم التميز وأهميته وأهم نماذجه إضافة إلى توضيح خصائص المؤسسات المتميزة، ومن ثم قمنا بعرض أهم مشاكل ومعوقات التميز.

وفي المبحث الثالث قمنا بشرح العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب والتميز، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، ومن ثم قمنا بصياغة فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وهو ما سيتم اختباره في الفصل الثاني من الدراسة.

# الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي للدراسة

(دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية)

- ❖ المبحث الأول: منهجية الدراسة
- ❖ المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
- ❖ المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة



تمهيد:

بعد عرضنا للجوانب النظرية لكل من إستراتيجية إدارة المواهب والتميز، إضافة إلى أهم ما توصل إليه حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة فرضيات، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية.

وقد قسّم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب، المطلب الأول ويشمل أسلوب الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة ومنهج الدراسة المتبع، كما تم توضيح كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينته إضافة إلى تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثالث سيتم عرض نتائج اختبار ثبات الدراسة وصدقها.

### المطلب الأول: أسلوب الدراسة

لفهم أسلوب الدراسة نوضح كيف تم تصميم البحث.

### أولاً: تصميم الدراسة

بعد أن يتم الانتهاء من بناء الإطار النظري للبحث وتحديد المتغيرات المراد دراستها وتنمية الافتراضات المنطقية للبحث، فإن المرحلة اللاحقة تقوم على أساس تصميم البحث بالطريقة التي يتمكن من خلالها الباحث من جمع البيانات وتحليلها لغرض الوصول للنتائج التي يستخدمها الباحث في معالجة المشكلة المراد دراستها، كما أن تصميم البحث العلمي يقوم على أساس مجموعة من القرارات التي يجب أن يتم اتخاذها والتي تتعلق بطبيعة الدراسة من حيث: (هدف الدراسة، أهمية الدراسة، مكان إجراء الدراسة، طريقة الدراسة، مدة الدراسة، طبيعة تحليل البيانات، مجتمع الدراسة ونوع العينة، طريقة جمع البيانات، طريقة قياس المتغيرات، تحليل البيانات لاختبار الفرضيات).<sup>1</sup>

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث تبدأ هذه الطريقة بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم الانتقال إلى الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحة هذه

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي (2008): منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص 129-130.  
<sup>2</sup> دلال القاضي، محمود البياتي (2008): منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SSSP، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان - الأردن، ص 35.

الفرضيات، وفي الاستنباط ما يصدق على الكل يصدق على الجزء ولذا فإن ما نحاول برهانه على ذلك الجزء يقع منطقياً في إطار الكل.<sup>2</sup>

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة Observation، الجمع الأولي أو التمهيدي للمعلومات Preliminary Information، صياغة النظرية، Gathering Data، صياغة المعلومات Theory Formulation، أو التوسع في جمع المعلومات Data Collection، تحليل البيانات Data Analysis، الاستدلال أو الاستنباط Deduction.<sup>1</sup>

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة إستراتيجية إدارة المواهب والتميز، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث يمثل هذا المنهج طريقة موضوعية تصف وبشكل منظم شكل ومحتوى المعلومات المكتوبة أو المسموعة، وهذا الوصف يكون بشكل كمي (Quantitative) ويعني ذلك الاعتماد على الدراسات الميدانية والوثائق الرسمية والإحصاءات ومختلف المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الآراء ووسائل الإعلام عن المشكلة ذات العلاقة وتحويل جميع تلك المعلومات إلى متغيرات كمية يمكن تحليلها ودراستها لتخدم مجتمع الدراسة.<sup>2</sup>

## ثانياً: جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

### 1. أنواع مصادر البيانات:

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سابق، ص 67.

### أ. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات (الواصل، 1999، ص 45)<sup>1</sup>.

### ب. المصادر الثانوية:

وتمثل البيانات أو المعلومات الموجودة في الأبحاث والمؤلفات والإحصائيات والمجلات والكتب المنشورة وغير المنشورة والتي تكون عادة محفوظة في المكتبات العامة أو الخاصة أو الجامعية أو التابعة للمؤسسات الحكومية أو الأهلية والشركات والأفراد والجامعيين وغيرهم من المهتمين بالعمليات البحثية عموماً، ويستطيع الباحث في حالة استخدامه لهذا المصدر من المعلومات الرجوع إلى هذه البيانات ومراجعتها واستخدامها في عملية البحث والتحليل<sup>2</sup>. وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات المتعلقة بالمفاهيم التالية: الموهبة، إدارة المواهب، إستراتيجية إدارة المواهب، التميز، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

### ثالثاً: أداة الدراسة

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

الاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات من خلال قيام الباحث بتوجيه أسئلة معينة للمستجوبين تتعلق بموضوع البحث المراد إجراؤه والحصول من خلال ذلك على بيانات يستخدمها الباحث في إنجاز مهمة البحث، ويتضمن

<sup>1</sup> الواصل، ع.ع (1999): "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة

الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، ص.45

<sup>2</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سابق، ص.117

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 103.

الاستبيان مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث.<sup>1</sup>

وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل إستراتيجية إدارة المواهب احتوى على (ثمانية عشر) مؤشر قياس لأربعة أبعاد هي جذب المواهب (خمسة مؤشرات قياس)، إدارة الأداء (ثلاث مؤشرات)، تطوير المواهب (ست مؤشرات)، والعوائد والمكافآت (أربع مؤشرات). وتعلق المحور الثالث بأبعاد المتغير التابع التميز والذي احتوى على (سبعة عشر) مؤشر قياس منها (خمسة مؤشرات) لقياس بعد تميز المرؤوسين، (سبع مؤشرات) لقياس بعد التميز في تقديم الخدمة للعملاء، و(خمسة مؤشرات) لقياس بعد جودة المنتج. (أنظر الملحق أ).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و5 موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين (1 و 1.79) فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (1.80 و 2.59) فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين (2.60 و 3.39) فهو متوسط، وإذا المتوسط يتراوح بين (3.40 و 4.19) فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين (4.20 و 5) فهو عالٍ جدا.

#### رابعا: أساليب التحليل

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences ) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 103.

والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة<sup>1</sup>. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة<sup>2</sup>.

2- الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي<sup>3</sup>.

3- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة<sup>4</sup>.

4- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 50%<sup>5</sup>.

5- معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات<sup>6</sup>.

6- معامل التفطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> شفيق العنوم (2008): طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، عمان-الأردن، ص 67.

<sup>2</sup> حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش (2009): طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان-الأردن، ص 230.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 232.

<sup>4</sup> نادر شعبان السواح (2006): الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ص 448.

<sup>5</sup> Sekaran, U (2004): *Research Methods for Business a Skill Building Approach*, 4<sup>th</sup> edition John Wiley & Sons, Inc, New York, p53.

<sup>6</sup> محمد حسين محمد رشيد (2008): الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان-الأردن، ص 138.

<sup>7</sup> المرجع السابق، ص 139.

7- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis) وذلك للتحقق من أثر مجموعة من

المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

8- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل

واحد على متغير تابع واحد.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة (Population)

هو مجموعة الوحدات أو المفردات التي تخص دراسة معينة، ويسمى عادة بالمجتمع الإحصائي (Statistical Population)<sup>1</sup>.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مؤسسات المياه المعدنية لولاية بسكرة، وقد تم الاكتفاء بتوزيع الاستثمارات على مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية كعينة ميسرة من بين المؤسسات الأخرى، وفيما يلي تعريف بالمؤسسة.

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

هي مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية مقرها بالدروع بلدية شتمة- ولاية بسكرة وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، يسيرها لنيف كريم وتختص بإنتاج المياه المعدنية بدأت نشاطها في 1995/11/22 تتربع على مساحة حوالي هكتار وعدد عمالها(89) عاملا، تمتلك أجهزة حديثة ومتنوعة للإنتاج منها أجهزة خاصة لمأ القارورات ولها سلسلتي إنتاج الأولى تتمثل في إنتاج قارورات سعة (1,5 لتر) بقدرة إنتاجية تقدر بـ (8000 قارورة/سا) يوميا، وسلسلة ثانية تتمثل في إنتاج قارورات سعة (0,5 لتر) بقدرة إنتاجية تقدر بـ (5000 قارورة/سا) يوميا، ولها شبكات توزيع عبر القطر الوطني، كما تمتلك المؤسسة مخبر خاص لتحليل المياه وعملية التحليل تتم بوتيرة يومية، وتتمثل نوعية التحاليل في(التحاليل الفيزيوكيميائية، الميكروبيولوجية، والنوعية).ولها عدة مصالح تتمثل في: مصلحة الإنتاج، مصلحة المحاسبة، مصلحة التموين، مصلحة التحليل ومراقبة النوعية(المخبر)، مصلحة الصيانة، مصلحة الفوترة والاستلام، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الأمن، مصلحة النظافة.

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سابق، ص184.

### ثانيا: عينة الدراسة (Sample)

هي مجموعة جزئية من وحدات المجتمع بحيث أن المعلومات المتوفرة في العينة هي تلك المتوفرة في المجتمع ولنضمن بذلك ومن خلال الإحصاء الاستدلالي أن النتائج التي يتم التوصل إليها من تحليل البيانات أو المعلومات في العينة ستعكس بصورة صحيحة تلك التي يمكن الحصول عليها من تحليل البيانات أو المعلومات الموجودة في المجتمع<sup>1</sup>.

المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في كافة موظفي مؤسسات المياه المعدنية لولاية بسكرة، ونظرا لصعوبة توزيع الاستثمارات على كافة الموظفين، تم اختيار مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية كعينة ميسرة، حيث كانت القاعدة توزيع أكبر عدد من الاستثمارات للوصول إلى أعلى قدر من تمثيل للمجتمع، حيث تم توزيع الاستثمارات على كافة موظفي مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية البالغ عددهم (89) موظفا استرجع منها (79) استبيانا أي بنسبة استرجاع بلغت (88.76%).

### المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

#### أولا: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج<sup>2</sup>.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، تم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50 % وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

#### 1-1 . التميز

الجدول رقم (2-1-أ): معامل الثبات لفقرات بعد تميز المرؤوسين

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,712

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

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 184.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب (2000): الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، ص 35.



تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد تميز المرؤوسين يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (71,2 %) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ب): معامل الثبات لفقرات بعد التميز في تقديم الخدمة للعملاء

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
07	0,775

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

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التميز في تقديم الخدمة للعملاء أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (77,5 %) هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول رقم (2-1-ج): معامل الثبات لفقرات بعد جودة المنتج

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,591

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

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد جودة المنتج يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (59,1 %) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-د): معامل الثبات لفقرات متغير التميز

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
17	0,816

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

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير التميز أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (81,6 %) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

2-1. إستراتيجية إدارة المواهب:

الجدول رقم (2-1-هـ): معامل الثبات لفقرات بعد جذب المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,816

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

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد جذب المواهب أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (81,6 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-و): معامل الثبات لفقرات بعد إدارة الأداء

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
03	0,706

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

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد إدارة الأداء أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (70,6 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ز): معامل الثبات لفقرات بعد تطوير المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
06	0,716

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

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد تطوير الموظفين أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (71,6 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ح): معامل الثبات لفقرات بعد العوائد والمكافئات

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,794

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

تشير البيانات في الجدول السابق هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد العوائد والمكافآت أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (79,4 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ط): معامل الثبات لفقرات متغير إستراتيجية إدارة المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
18	0,894

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

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير إستراتيجية إدارة المواهب أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (89,4 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك:

تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (أنظر الملحق ب). وفي الحقيقة لا يكتفى بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق البنائي والذي يعرف بدقة أكثر الصدق التقاربي.

ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرون النسبة بـ (70%). وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (2-2-أ): الصدق البنائي لمؤشرات بعد تمييز المرؤوسين

الإحصائيات		البعد الفقرات
,752** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,567** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,780** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,647** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,657** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

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

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (56.7%) و (78%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد تمييز المرؤوسين.

الجدول رقم (2-2-ب): الصدق البنائي لمؤشرات بعد التميز في تقديم الخدمة للعملاء

الإحصائيات		البعء الفقرات
628,** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
726,** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
736,** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
715,** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
648,** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
588,** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
513,** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 7

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

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

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (51.3%) و (73.6%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد التميز في تقديم الخدمة للعملاء.

الجدول رقم (2-2-ج): الصدق البنائي لمؤشرات بعد جودة المنتج

الإحصائيات		البعد الفقرات
,643** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,563** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,688** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,583** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,604** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

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

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (56.3%) و (68.8%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد جودة المنتج .

الجدول رقم(2-2-د): الصدق البنائي لمؤشرات بعد جذب المواهب

الإحصائيات		البعد الفقرات
,777** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,829** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,800** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,658** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,733** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

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

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (65.8%) و (82.9%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد جذب المواهب.

الجدول رقم(2-2-هـ): الصدق البنائي لمؤشرات بعد إدارة الأداء

الإحصائيات		البعد الفقرات
797** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
807** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
780** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

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

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (78%) و (80.7%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد إدارة الأداء.



الجدول رقم(2-2-و): الصدق البنائي لمؤشرات بعد تطوير المواهب

الإحصائيات		البعـد الفقرات
,606** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,702** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,736** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,598** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,667** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
,544** ,000 78	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

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

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعـد تراوحت بين (54.4%) و (73.6%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد تطوير الموظفين.

الجدول رقم (2-2-ز): الصدق البنائي لمؤشرات بعد العوائد والمكافئات

الإحصائيات		البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	677** ,000 78	الفقرة 1
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	787** ,000 78	الفقرة 2
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	830** ,000 78	الفقرة 3
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	842** ,000 78	الفقرة 4

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

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

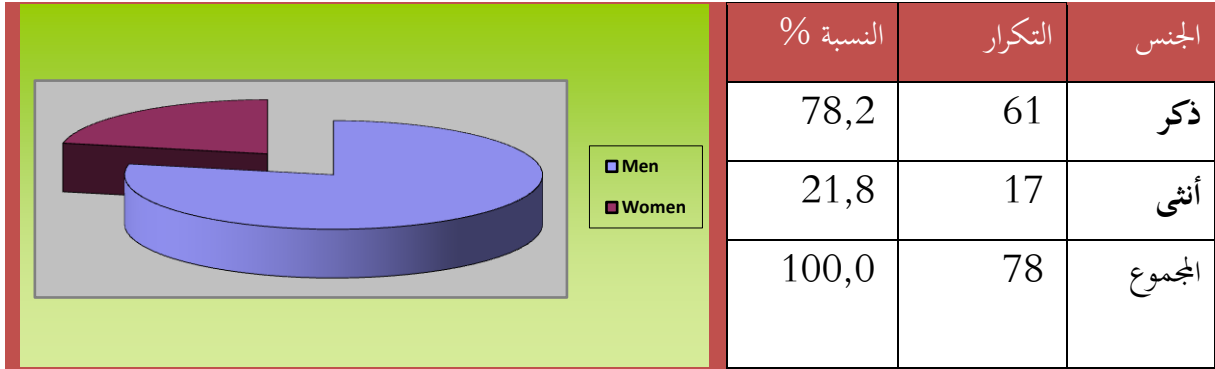
يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (67.7%) و (84.2%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد العوائد والمكافئات.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (2-3-أ): توزيع العينة حسب الجنس

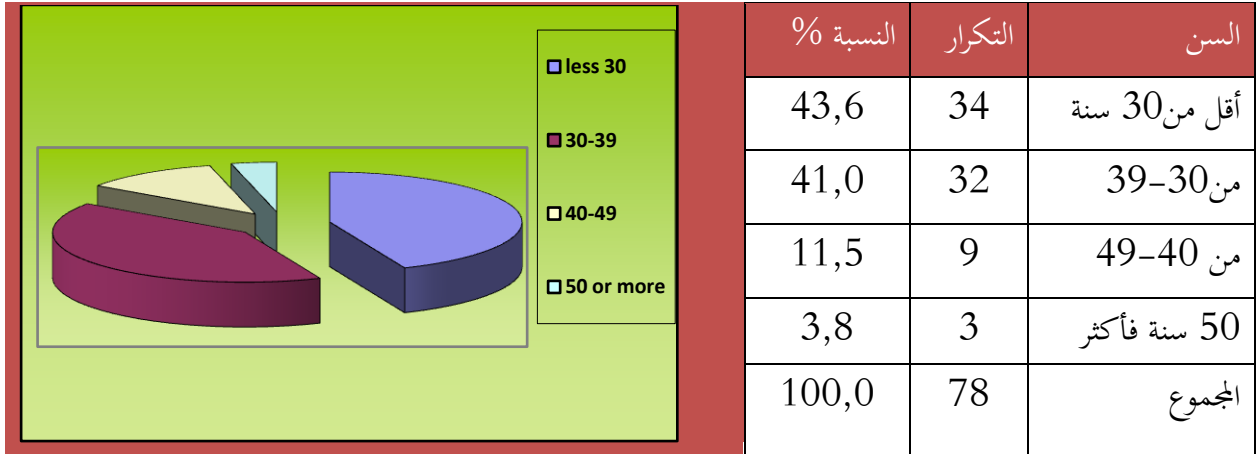


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة فاقت (78%)، بينما نسبة الإناث بلغت حوالي (22%)، أي أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بنسبة (56%).

توزيع العينة حسب السن:

الجدول (2-3-ب): توزيع العينة حسب السن

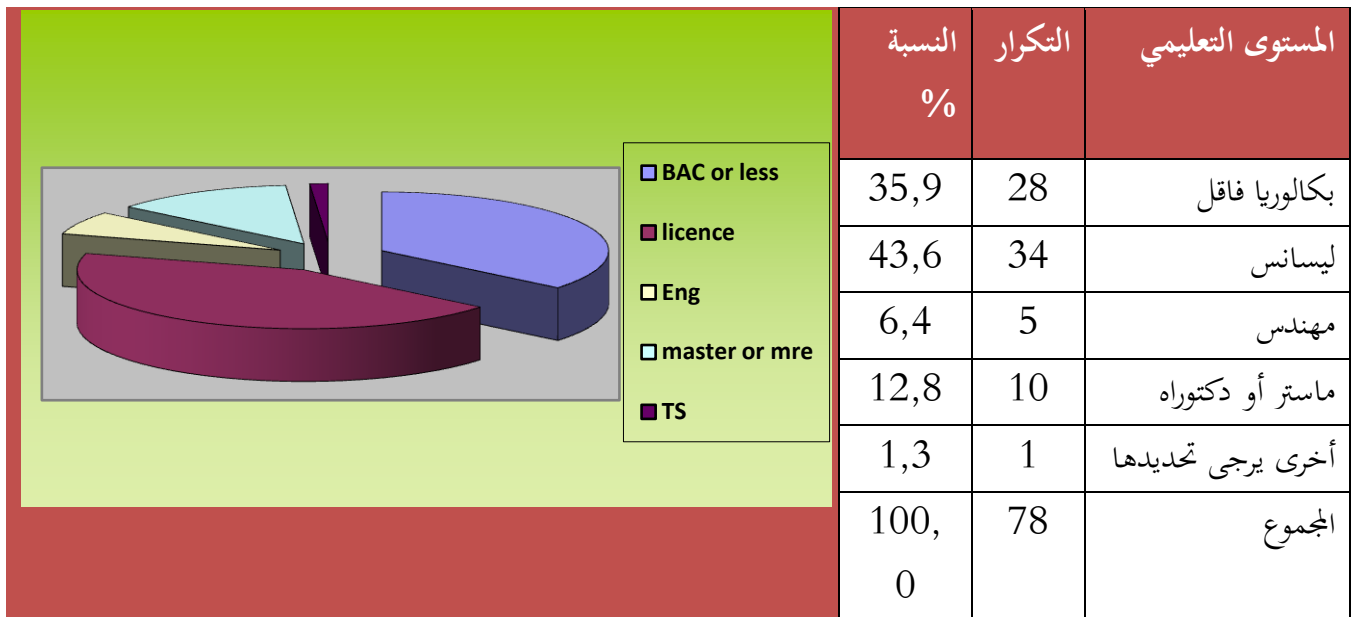


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغت أكثر من (43%)، بينما الفئة من (30-39) كانت نسبتها (41%)، والفئة (40-49) بلغت (11,5%)، أما الفئة من (50 سنة فأكثر) فهي تمثل أقل قيمة بنسبة (3,8%)، مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من فئة الشباب.

## توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

## الجدول (2-3-ج): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

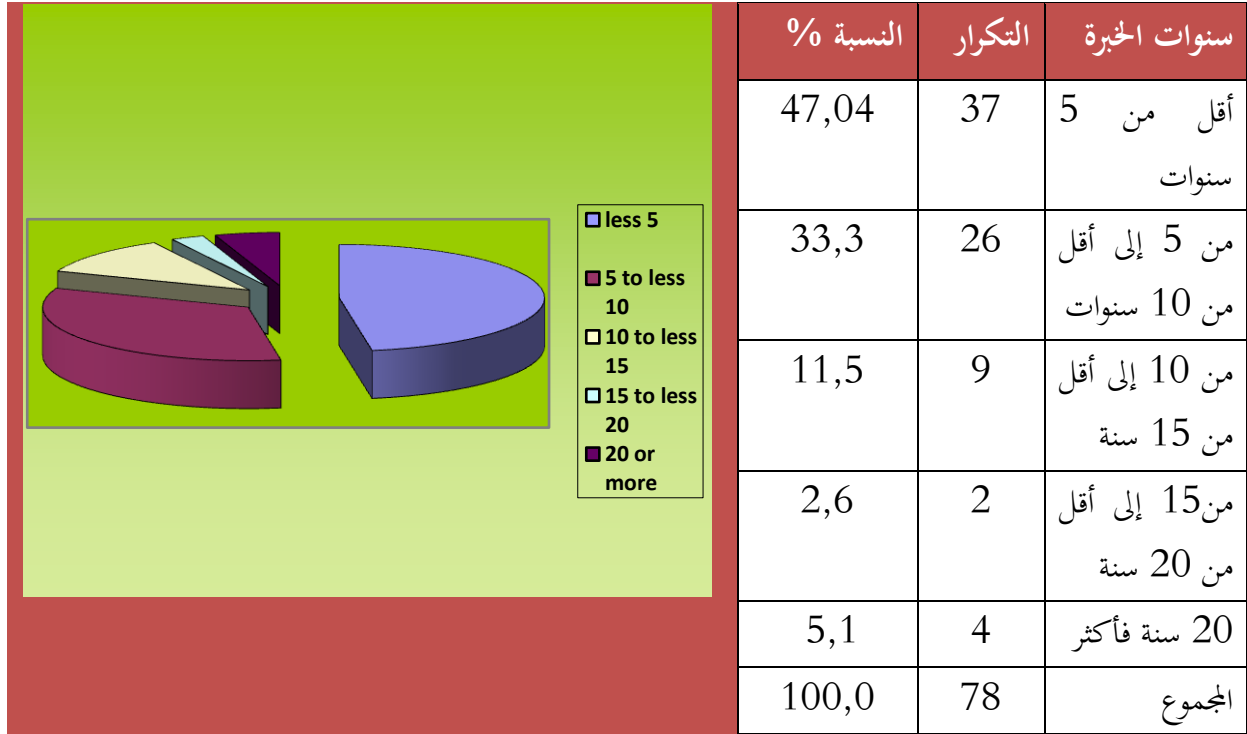


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أكبر قيمة فاقت (43%) وهي تمثل الموظفين الحاصلين على درجة ليسانس، فيما بلغت نسبة الموظفين الحاصلين على بكالوريا فاقل (35,9%)، في حين تقاربت نسبيتي الموظفين الحاصلين على درجة مهندس ودرجة ماستر أو دكتوراه حيث بلغت (6,4%) و(12,8%)، أما فئة الحاصلين على درجات أخرى فقد أخذت أقل قيمة بنسبة 1,3% وهي تعبر عن موظف واحد حاصل على درجة تقني سامي في الإعلام الآلي، ومنه يمكن القول بأن الموظفين الحاصلين على درجة ليسانس يشكلون النسبة الأكبر في المؤسسة المبحوثة.

■ توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

■ الجدول (2-3-د): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



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

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل (أقل من 5 سنوات) كانت أكبر نسبة حيث تجاوزت (47%) تليها الذين خبرتهم من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (33,3%)، في حين تتقارب الفئتين من (10 إلى أقل من 15 سنة) و (20 سنة فأكثر) بنسبتي (11,5%) و (5,1%) على الترتيب، أما الفئة من (15 إلى أقل من 20 سنة) فأخذت أقل قيمة بنسبة (2,6%) هذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم (10 سنوات).

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية.

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (إستراتيجية إدارة المواهب والتميز) في المؤسسة المبحوثة، سيتم التطرق إلى جانبين، أولها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات ونسب الموافقة وثانيا الفروق في متوسط الإجابات حسب سنوات الخبرة.

أولاً: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة

1- المتغير التابع: التميز

الجدول (2-4-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد تميز المرؤوسين	3,5385	79499,							عال
يتكيف العاملون مع أساليب العمل الجديدة بسرعة عالية.	3,1538	1,35873	التكرار	13	16	6	32	11	متوسط
			النسبة %	16.7	20.5	7.7	41.0	14.1	
يرغب العاملون بالقيام بالتعليم والتدريب والتكوين باستمرار.	3,6282	1,11785	التكرار	4	9	17	30	18	عال
			النسبة %	5.1	11.5	21.8	38.5	23.1	
يشارك العاملون في إيجاد الحلول للمشكلات القائمة.	3,5641	1,14631	التكرار	7	7	12	39	13	عال
			النسبة %	9.0	9.0	15.4	50.0	16.7	
يعمل العاملون في المؤسسة بروح الفريق المتناسك.	3,7051	1,07037	التكرار	3	8	17	31	19	عال
			النسبة %	3.8	10.3	21.8	39.7	24.4	
يقوم العاملون بإجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد.	3,6410	1,11628	التكرار	4	9	16	31	18	عال
			النسبة %	5.1	11.5	20.5	39.7	23.1	
بعد التميز في تقديم الخدمة للعملاء	3,8187	69973,							عال
تعتمد المؤسسة إستراتيجيات لتلبية الاحتياجات المستقبلية للزبائن	3,8846	1,15073	التكرار	4	7	11	28	28	عال
			النسبة %	5.1	9.0	14.1	35.9	35.9	

عال	18	30	22	3	5	التكرار	1,07502	3,6795	تتوفر أدلة إرشادية لتزويد الزبائن بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في المؤسسة.
	23.1	38.5	28.2	3.8	6.4	النسبة %			
عال	28	30	12	4	4	التكرار	1,09185	3,9487	توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين المؤسسة وزبائنهم.
	35.9	38.5	15.4	5.1	5.1	النسبة %			
عال	20	20	28	7	3	التكرار	1,08520	3,6026	يتوفر في المؤسسة نظام الحفظ وتداول واسترجاع وثائق التعامل بين المؤسسة والزبون.
	25.6	25.6	35.9	9.0	3.8	النسبة %			
عال	20	30	16	6	6	التكرار	1,16960	3,6667	تتمتع المؤسسة بآراء واقتراحات الزبائن وتعمل على تنفيذ المفيد منها.
	25.6	38.5	20.5	7.7	7.7	النسبة %			
عال	27	31	14	4	2	التكرار	,98684	3,9872	تركز المؤسسة على الوفاء بالجودة والسرعة في تقديم المنتجات للزبائن.
	34.6	39.7	17.9	5.1	2.6	النسبة %			
عال	23	36	14	3	2	التكرار	,93200	3,9615	للمؤسسة سمعة ممتازة في التزامها وأدائها لأعمالها مع الزبائن.
	29.5	46.2	17.9	3.8	2.6	النسبة %			
عال							<b>,62804</b>	<b>3,9103</b>	<b>بعد جودة المنتج</b>
عال	31	36	6	1	4	التكرار	,98988	4,1410	تسعى المؤسسة إلى جعل منتجاتها أعلى جودة ممكنة.
	39.7	46.2	7.7	1.3	5.1	النسبة %			
عال	19	34	15	7	3	التكرار	1,04677	3,7564	تلتزم إدارة المؤسسة بالوقت المقرر لعمليات الإنتاج
	24.4	43.6	19.2	9.0	3.8	النسبة %			
عال	19	26	22	5	6	التكرار	1,15477	3,6026	تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع أو التسليم لمنتجاتها
	24.4	33.3	28.2	6.4	7.7	النسبة %			

عال	31	28	13	4	2	التكرار	1,00515	4,0513	تعد جودة المنتج مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المؤسسة في تدعيم موقفها التنافسي.
	39.7	35.9	16.7	5.1	2.6	النسبة %			
عال	24	35	15	3	1	التكرار	,88273	4,0000	لدى المؤسسة القدرة على تقديم المنتج بدرجة متفوقة من الدقة والإتقان.
	30.8	44.9	19.2	3.8	1.3	النسبة %			
عال							,54740	3,7632	متغير التمييز

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

من القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول متغير التمييز بأبعاده (تميز المرؤوسين، التميز في تقديم الخدمة للعملاء، وجودة المنتج) ماعدا المؤشر الأول لبعده تميز المرؤوسين فإن درجة الموافقة عليه كانت متوسطة، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ (0.79) حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين

وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01 (يتكيف العاملون مع أساليب العمل الجديدة بسرعة عالية):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي

(3.15) ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.35) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما

أن حوالي (55%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن العاملين يتكيفون مع أساليب العمل

الجديدة بسرعة عالية، بينما حوالي (37%) لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (يرغب العاملون بالقيام بالتعليم والتدريب والتكوين باستمرار):** بلغت قيمة المتوسط

الحسابي (3.62) ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.11) أي يوجد تشتت في الإجابات.

كما أن حوالي (62%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن العاملين يرغبون بالقيام بالتعليم

والتدريب باستمرار، بينما حوالي (17%) لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (يشارك العاملون في إيجاد الحلول للمشكلات القائمة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي

(3.56) ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.14) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن

أكثر من (66%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشاركون في إيجاد الحلول للمشكلات

القائمة، بينما (18%) لا يوافقون على ذلك.



✓ المؤشر 04 (يعمل العاملون في المؤسسة بروح الفريق المتناسك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.70) ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.07) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي (64%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يعملون بروح الفريق المتناسك، بينما حوالي (14%) لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 05 (يقوم العاملون بإجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.64) ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.11) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من (62%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يقومون بالتحسين المستمر للتخلص من الروتين وتوفير الوقت والجهد، بينما حوالي (17%) فقط لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد التمييز في تقديم الخدمة للعملاء: بلغ متوسطه الحسابي (3.81) وهذا يعنى درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري (0.69) حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (تعتمد المؤسسة استراتيجيات لتلبية الاحتياجات المستقبلية للزبائن): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.88) ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.15) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي (72%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعتمد استراتيجيات لتلبية الاحتياجات المستقبلية للزبائن، بينما حوالي (14%) فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (تتوفر أدلة إرشادية لتزويد الزبائن بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.67) ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.07) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي (62%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على وجود أدلة إرشادية لتزويد الزبائن بالمعلومات المطلوبة، بينما حوالي (10%) فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين المؤسسة وزبائنهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.94) ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.09) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من (74%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على وجود اتصالات وعلاقات مستمرة بين المؤسسة وزبائنهم، بينما حوالي (10%) فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (يتوفر في المؤسسة نظام الحفظ وتداول واسترجاع وثائق التعامل بين المؤسسة والزبون): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.60) ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.08) أي يوجد

- تشنت في الإجابات. كما أن حوالي (51%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على توفر نظام حفظ واسترجاع الوثائق بين المؤسسة وزبائنها، بينما حوالي (13%) فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 05** (تتم المؤسسة بآراء واقتراحات الزبائن وتعمل على تنفيذ المفيد منها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.66) ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.16) أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن حوالي (64%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على اهتمام المؤسسة باقتراحات الزبائن وتنفيذ المفيد منها، بينما حوالي (15%) لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 06** (تركز المؤسسة على الوفاء بالجودة والسرعة في تقديم المنتجات للزبائن): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.98) ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري (0.98) أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن حوالي (74%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على تركيز المؤسسة على الوفاء بالجودة والسرعة في تقديم المنتجات للزبائن، بينما حوالي 8% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 07** (للمؤسسة سمعة ممتازة في التزامها وأدائها لأعمالها مع الزبائن): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.96) ما يؤكد على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.93 أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن حوالي (76%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على السمعة الممتازة للمؤسسة من حيث التزامها وأدائها لأعمالها مع الزبائن، في حين حوالي (6%) فقط لا يوافقون على ذلك.
- ❖ **بعد جودة المنتج**: بلغ متوسطه الحسابي (3.91) وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري (0.62) حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- ✓ **المؤشر 01** (تسعى المؤسسة إلى جعل منتجاتها أعلى جودة ممكنة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.14) ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري (0.98) أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن حوالي من (86%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى جعل منتجاتها ذات جودة عالية، بينما حوالي 6% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 02** (تلتزم إدارة المؤسسة بالوقت المقرر لعمليات الإنتاج): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.75) ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.04) أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن (68%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على التزام المؤسسة بالوقت المقرر لعمليات الإنتاج، بينما حوالي (13%) فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع أو التسليم لمنتجاتها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.60) ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.15) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي (58%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على التزام المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع، بينما حوالي 14% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (تعد جودة المنتج مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المؤسسة في تدعيم موقفها التنافسي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.05) ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.00) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من (75%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على اعتماد المؤسسة على جودة المنتج لتدعيم موقفها التنافسي، بينما حوالي (8%) فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 05 (لدى المؤسسة القدرة على تقديم المنتج بدرجة متفوقة من الدقة والإتقان): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.00) ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري (0.88) أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي (76%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على تقديم المنتج بدرجة متفوقة من الدقة والإتقان، بينما حوالي (5%) فقط لا يوافقون على ذلك.

## 2- المتغير المستقل: إستراتيجية إدارة المواهب

الجدول (2-4-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إستراتيجية إدارة المواهب

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
جذب المواهب	3,2256	,94655							متوسط
تستخدم المؤسسة منهجية فعالة ومرنة لجذب المواهب	2,9744	1,25847	التكرار	11	20	16	22	9	متوسط
			النسبة %	14.1	25.6	20.5	28.2	11.5	
تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب.	3,2564	1,25290	التكرار	9	14	15	28	12	متوسط
			النسبة %	11.5	17.9	19.2	35.9	15.4	

متوسط	10	22	25	11	10	التكرار	1,20307	3,1410	ترتكز المؤسسة على التحليل المعمق لحركة أسواق الموهبة.
	12.8	28.2	32.1	14.1	12.8	% النسبة			
عال	14	30	14	15	5	التكرار	1,17903	3,4231	تعتقد المؤسسة بأن جذب الموهبة هو المسار الأهم للبقاء والتنافسية في بيئة الصناعة.
	17.9	38.5	17.9	19.2	6.4	% النسبة			
متوسط	16	28	10	14	10	التكرار	1,33550	3,3333	من أولويات المؤسسة توظيف الأفراد الموهوبين.
	20.5	35.9	12.8	17.9	12.8	% النسبة			
متوسط							<b>,93203</b>	<b>3,3333</b>	إدارة الأداء
عال	13	32	19	9	5	التكرار	1,10195	3,5000	يطور نظام إدارة الأداء البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين الموهوبين.
	16.7	41.0	24.4	11.5	6.4	% النسبة			
متوسط	13	26	14	17	8	التكرار	1,26065	3,2436	يوزع المدير المهام الوظيفية على الموظفين الموهوبين بطريقة مرنة وبكفاءة عالية.
	16.7	33.3	17.9	21.8	10.3	% النسبة			
متوسط	11	25	21	15	6	التكرار	1,15585	3,2564	يزيد تطبيق نظام إدارة الأداء الاستثمار في قدرات الموظفين الموهوبين.
	14.1	32.1	26.9	19.2	7.7	% النسبة			
متوسط							<b>,80780</b>	<b>3,3056</b>	تطوير المواهب
عال	23	27	10	13	5	التكرار	1,24811	3,6410	تتم مؤسستي بتشجيع العاملين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد.
	29.5	34.6	12.8	16.7	6.4	% النسبة			
عال	19	28	13	11	7	التكرار	1,25589	3,5256	تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالاستمرارية والتجديد اعتمادا على التغييرات الحاصلة في العمل.
	24.4	35.9	16.7	14.1	9.0	% النسبة			
متوسط	15	13	18	18	14	التكرار	1,38116	2,9615	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الموظفين الموهوبين.
	19.2	16.7	23.1	23.1	17.9	% النسبة			
متوسط	10	20	16	22	10	التكرار	1,25847	2,9744	ترك المؤسسة الفرصة أمام الموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب عمل جديدة بأنفسهم.
	12.8	25.6	20.5	28.2	12.8	% النسبة			

متوسط	8	35	17	10	8	التكرار	1,14522	3,3205	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد إجراءات العمل بشكل معروف من قبل العاملين المهوبين.
	10.3	44.9	21.8	12.8	10.3	النسبة %			
عال	16	27	15	13	7	التكرار	1,24249	3,4103	تمتلك مؤسستي القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين المهوبين.
	20.5	34.6	19.2	16.7	9.0	النسبة %			
متوسط							1,08150	3,0032	العوائد والمكافآت
متوسط	10	28	18	12	10	التكرار	1,23119	3,2051	عادة ما يوصي المدير بمكافآت وعوائد استثنائية لموظفيه الأكفاء.
	12.8	35.9	23.1	15.4	12.8	النسبة %			
متوسط	13	18	16	14	17	التكرار	1,40405	2,9487	تلقيت مكافأة وعائدا لتقدمي اقتراحات لتطوير طرق العمل وزيادة الإنتاجية.
	16.7	23.1	20.5	17.9	21.8	النسبة %			
متوسط	12	21	16	10	19	التكرار	1,41827	2,9615	توزع العوائد والمكافآت في المؤسسة على من يستحقها.
	15.4	26.9	20.5	12.8	24.4	النسبة %			
متوسط	12	19	17	9	21	التكرار	1,43780	2,8974	تمنح مؤسستي مكافأة استثنائية نتيجة تقييم الأداء السنوي.
	15.4	24.4	21.8	11.5	26.9	النسبة %			
متوسط							,75768	3,2208	إستراتيجية إدارة المواهب

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

من القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن أغلب المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول متغير إستراتيجية إدارة المواهب بأبعاده ( جذب المواهب، إدارة الأداء، تطوير المواهب، والعوائد والمكافآت)، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ **بعد جذب المواهب:** بلغ متوسطه الحسابي (3.22) وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري (0.94) حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01 (تستخدم المؤسسة منهجية فعالة ومرنة لجذب المواهب):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.97) ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.25) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما

أن حوالي (38%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على استخدام المؤسسة منهجية فعالة ومرنة لجذب المواهب، وفي المقابل حوالي (38%) أيضا لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02** (تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.25) ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.25) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي (51%) من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المؤسسة تقوم بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب، بينما حوالي (29%) لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03** (ترتكز المؤسسة على التحليل المعمق لحركة أسواق المهوبة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.14) ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.20) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن (41%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على تركيز المؤسسة على التحليل المعمق لحركة أسواق المهوبة، بينما حوالي (27%) لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04** (تعتقد المؤسسة بأن جذب المهوبة هو المسار الأهم للبقاء والتنافسية في بيئة الصناعة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.42) ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.17) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي (56%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن جذب المهوبة هو المسار الأهم للبقاء والتنافسية، بينما أكثر من (25%) لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 05** (من أولويات المؤسسة توظيف الأفراد الموهوبين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.33) ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.33) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي (56%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن توظيف الأفراد الموهوبين من أولويات المؤسسة، بينما أكثر من (30%) لا يوافقون على ذلك.

❖ **بعد إدارة الأداء:** بلغ متوسطه الحسابي (3.33) وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري (0.93) حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (يطور نظام إدارة الأداء البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين الموهوبين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.50) ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.10) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي (58%) من الموظفين المستجوبين يرون أن نظام إدارة الأداء يطور البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموهوبين، بينما حوالي (18%) لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02** (يوزع المدير المهام الوظيفية على الموظفين الموهوبين بطريقة مرنة وبكفاءة عالية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.24) ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.26) أي يوجد

تشنت في الإجابات. كما أن (50%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المدير يوزع المهام على المهوبين بمرونة وكفاءة عالية، بينما حوالي (32%) لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (يزيد تطبيق نظام إدارة الأداء الاستثمار في قدرات الموظفين المهوبين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.25) ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.15) أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن أكثر من (46%) من الموظفين المستجوبين يؤكدون على أن نظام إدارة الأداء يزيد من الاستثمار في قدرات الموظفين المهوبين، بينما حوالي (27%) لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد تطوير المواهب: بلغ متوسطه الحسابي (3.30) وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري (0.80) حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (تتم مؤسستي بتشجيع العاملين المهوبين على تدريب زملائهم الجدد): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.64) ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.24) أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن حوالي (64%) من الموظفين المستجوبين يؤكدون على أن المؤسسة تشجع المهوبين على تدريب زملائهم الجدد، بينما حوالي (23%) فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (تمتاز خطط تطوير الموظفين المهوبين بالاستمرارية والتجديد اعتماداً على التغييرات الحاصلة في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.52) ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.25) أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن أكثر من (60%) من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن خطط تطوير الموظفين المهوبين تتميز بالاستمرارية والتجديد، بينما حوالي (23%) فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الموظفين المهوبين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.96) ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.38) أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن حوالي (36%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تخصص ميزانية خاصة لتطوير المهوبين، بينما (41%) لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (ترك المؤسسة الفرصة أمام الموظفين المهوبين لإدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب عمل جديدة بأنفسهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.97) ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.25) أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن أكثر من (38%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تمنح الفرصة للمهوبين لإدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل بأنفسهم، بينما (41%) لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 05 (تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد إجراءات العمل بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.32) ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.14) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من (55%) من الموظفين المستجوبين يؤكدون على أن المؤسسة لها القدرة على تحديد إجراءات العمل بشكل معروف من قبل الموهوبين، بينما أكثر من (23%) لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 06 (تمتلك مؤسستي القدرة على توفير الاتصالات اللازمة من بين العاملين الموهوبين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.41) ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري (1.24) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من (55%) من الموظفين المستجوبين يرون أن المؤسسة توفر الاتصالات اللازمة بين الموهوبين، بينما حوالي (26%) لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد العوائد والمكافئات: بلغ متوسطه الحسابي (3.00) وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري (1.08) مما يؤكد على وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (عادة ما يوصي المدير بمكافئات وعوائد استثنائية لموظفيه الأكفاء): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.20) ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.23) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من (48%) من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المدير يمنح مكافئات وعوائد استثنائية لموظفيه الأكفاء، بينما أكثر من (28%) لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (تلقيت مكافأة وعائدا لتقدمي اقتراحات لتطوير طرق العمل وزيادة الإنتاجية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.94) ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.40) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي (40%) من الموظفين المستجوبين يؤكدون أنهم تلقوا مكافأة نظير تقديمهم اقتراحات تطور طرق العمل وتزيد الإنتاجية، وفي المقابل أيضا حوالي (40%) لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (توزع العوائد والمكافئات في المؤسسة على من يستحقها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.96) ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري (1.41) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي (42%) من الموظفين المستجوبين يؤكدون العوائد والمكافئات توزع على من يستحقها في المؤسسة، بينما أكثر من (37%) لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (تمنح مؤسستي مكافأة استثنائية نتيجة تقييم الأداء السنوي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.89) ما يعنى درجة موافقة متوسطة وهي أدنى موافقة مقارنة بباقي المؤشرات وانحراف معياري (1.43) أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي (40%) من الموظفين المستجوبين



يوافقون على أن المؤسسة تمنح مكافأة نتيجة تقييم الأداء السنوي، بينما حوالي (38%) لا يوافقون على ذلك، والنسبة الباقية أي (21.8%) محايدون.

ثانياً: الفروق في متغيرات الدراسة نسبة لسنوات الخبرة.

بعد التطرق إلى المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، سيتم من خلال هذا المطلب دراسة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة، إضافة إلى تقييم هذا المتغير.

ويعرض الجدول الآتي الفروق في متغيرات الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول (2-5-أ): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات	
,032	2,796	1,616	4	6,465	بين المجموعات	تمييز المرؤوسين
		,578	73	42,199	داخل المجموعات	
			77	48,665	المجموع	
,373	1,079	,526	4	2,105	بين المجموعات	التمييز في تقديم الخدمة للعملاء
		,488	73	35,596	داخل المجموعات	
			77	37,701	المجموع	
,021	3,095	1,101	4	4,404	بين المجموعات	جودة المنتج
		,356	73	25,968	داخل المجموعات	
			77	30,372	المجموع	
,064	2,333	,654	4	2,615	بين المجموعات	التمييز
		,280	73	20,457	داخل المجموعات	
			77	23,072	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

يبين الجدول (2-5-أ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من التمييز في تقديم الخدمة للعملاء والتميز تعزى لسنوات الخبرة، حيث إن جميع الموظفين وباختلاف الفئات العمرية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات سابقة الذكر. بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من تميز المرؤوسين وجودة المنتج تعزى لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستويات الدلالة على الترتيب: (0.032) و(0.021)، وهي أقل من (0.05) إذ أن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب سنوات الخبرة، فيما يتعلق بتميز المرؤوسين وجودة المنتج السائدين في المؤسسة المبحوثة. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق في الجدول الآتي:

الجدول (2-5-ب): المقارنات المتعددة اعتماداً على LSD

المتغيرات	(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	(I - J) الفرق في المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
تمييز المرؤوسين	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	*57983,	19457,	,004
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,08769	28258,	,757
		من 15 إلى أقل من 20 سنة	,25676	55196,	,643
		20 سنة فأكثر	,55676	40018,	,168
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	*-,57983	19457,	,004
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	*-,66752	29405,	,026
		من 15 إلى أقل من 20 سنة	-,32308	55791,	,564
		20 سنة فأكثر	-,02308	40835,	,955

,757	,28258	,08769	أقل من 5 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
,026	,29405	,66752*	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		
,564	,59436	,34444	من 15 إلى أقل من 20 سنة		
,163	45689,	64444,	20 سنة فأكثر		
,643	,55196	-,25676	أقل من 5 سنوات	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
,564	,55791	,32308	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		
,564	,59436	-,34444	من 10 إلى أقل من 15 سنة		
,650	65845,	30000,	20 سنة فأكثر		
,168	,40018	-,55676	أقل من 5 سنوات	20 سنة فأكثر	
,955	,40835	,02308	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		
,163	,45689	-,64444	من 10 إلى أقل من 15 سنة		
,650	65845,	-,30000	من 15 إلى أقل من 20 سنة		
,574	,15263	,08628	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	جودة المنتج
,021	,22167	-,52312*	من 10 إلى أقل من 15 سنة		
,284	,43299	-,46757	من 15 إلى أقل من 20 سنة		

			من 20 سنة 20 سنة فأكثر		
,037	31392,	- ,66757*			
,574	,15263	- ,08628	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
,010	,23067	- ,60940*	من 10 إلى أقل من 15 سنة		
,210	,43766	- ,55385	من 15 إلى أقل من 20 سنة		
,021	32033,	- ,75385*	20 سنة فأكثر		
,021	,22167	,52312*	أقل من 5 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
,010	,23067	,60940*	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		
,905	,46625	,05556	من 15 إلى أقل من 20 سنة		
,688	35841,	- ,14444	20 سنة فأكثر		
,284	,43299	,46757	أقل من 5 سنوات	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
,210	,43766	,55385	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		
,905	,46625	- ,05556	من 10 إلى أقل من 15 سنة		
,700	51652,	- ,20000	20 سنة فأكثر		
,037	,31392	,66757*	أقل من 5 سنوات	20 سنة فأكثر	
,021	,32033	,75385*	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		

			من 10 إلى أقل من 15 سنة		
,688	,35841	,14444	من 15 إلى أقل من 20 سنة		
,700	51652,	20000,			

\*مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

يوضح الجدول (2-5-ب) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من بعد تميز المرؤوسين وبعد جودة المنتج وفي ما يلي شرح للفروق في كل بعد:

بالنسبة لبعد تميز المرؤوسين لاحظنا بأن الموظفين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) هم أكثر تميزا والتزاما من الموظفين الذين ينتمون للفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) عند مستوى دلالة (0.004) وهي أقل من 0,05 أي أن هناك فروق في تميز المرؤوسين تبعا لسنوات الخبرة بين الفئتين وهذا الفرق موجب بينما لم تكن هناك فرق بين الفئة (أقل من خمس سنوات) وباقي الفئات الأخرى.

وعند مقارنة الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) مع باقي الفئات فإننا نلاحظ وجود فروق بين الموظفين الذين ينتمون لهذه الفئة والموظفين المنتمين للفئتين (أقل من 5 سنوات) و (من 10 إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للفئتين على الترتيب (0.004) و (0.026) وهي أقل من (0.05) كما أن الفرق في المتوسطات بين الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) والفئتين السابقتين سالب ما يدل على أن الموظفين الذين ينتمون للفئتين (أقل من 5 سنوات) و (من 10 إلى أقل من 15 سنة) هم أكثر تميزا من الذين ينتمون للفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق مع باقي الفئات الأخرى.

وعند مقارنة الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) مع باقي الفئات، فقد لوحظ وجود فروق بينها وبين الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.026) وهي أقل من (0.05)، والفرق في المتوسطات موجب ما يؤكد بأن الموظفين الذين خبرتهم تنتمي للمجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة) هم أكثر تميزا من الموظفين الذين ينتمون للفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين لا توجد فروق مع باقي الفئات.

بينما لم نتحصل على فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة الفئة (من 15 إلى أقل من 20 سنة) مع باقي الفئات، حيث فاقت قيمة مستويات الدلالة لكل الفئات (0.05) الأمر الذي يدل على عدم وجود فروق،

كذلك الحال عند مقارنة الفئة (20 سنة فأكثر) مع باقي الفئات حيث لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وبالنسبة لبعد جودة المنتج، فقد تحصلنا على فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة الفئة (أقل من 5 سنوات مع الفئتين (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و (20 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للفئتين على الترتيب (0.021) و (0.037) وهي أقل من (0.05)، في حين كان الفرق في المتوسطات سالبا ما يؤكد على أن الأفراد الذين خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) والذين خبرتهم فاقت (20 سنة) هم الأكثر قدرة على تقديم منتجات ذات جودة مقارنة بالموظفين الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

أما مقارنة الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) مع باقي الفئات، فقد نتج عنها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه الأخيرة والفئتين (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و (20 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للفئتين على الترتيب (0.010) و (0.021) وهي أقل من (0.05)، أما الفرق في المتوسطات فقد كان سالبا ما يبرهن على أن الموظفين الذين ينتمون للفئتين (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و (20 سنة فأكثر) هم الأكثر خبرة في تقديم منتجات بجودة على عكس أولئك الذين ينتمون للفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

تحصلنا أيضا على فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) مع باقي الفئات، حيث وجدت هذه الفروق في الفئتين (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للفئتين على الترتيب (0.021) و (0.010) وهي أقل من (0.05)، كما أن نتائج الفرق في المتوسطات كان موجبا، ما يؤكد على أن أصحاب الخبرة الأكبر هم الأكثر معرفة بكيفية الحصول على منتج ذو جودة.

بينما لم نجد فروق عند مقارنة الفئة (من 15 إلى أقل من 20 سنة) مع باقي الفئات أين كانت قيمة مستوى الدلالة لكل الفئات تفوق (0.05).

في حين وجدت فروق عند مقارنة الفئة (20 سنة فأكثر) مع باقي الفئات، وهذه الفروق كانت بين الفئة السابقة والفئتين (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة للفئتين على

الترتيب (0.037) و (0.021)، وكان الفرق في المتوسطات موجبا الأمر الذي يؤكد بأن أصحاب الخبرة التي تفوق (20 سنة) يدركون أكثر معنى جودة المنتج وكيفية الحصول عليه.

#### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة نختبر أولا التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

#### أولا: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح ( Kurtosis, Skewness )، وتؤكد بحوث الإحصاء أن " (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصور بين [-3, 3].<sup>1</sup> ونلاحظ من خلال الجدول (2-6) أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين (-0.767 و -0.183) وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين (-0.810 و 1.353) وهي كذلك في المجال المطلوب. وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

#### الجدول رقم (2-6أ): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Skewness		Kurtosis		المتغيرات
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
-,518	,272	,083	,538	تميز المرؤوسين
-,667	,272	-,042	,538	التميز في تقديم الخدمة للعملاء
-,520	,272	1,243	,538	جودة المنتج
-,767	,272	1,353	,538	التميز
-,597	,272	-,609	,538	جذب المواهب
-,424	,272	-,309	,538	إدارة الأداء
-,358	,272	-,810	,538	تطوير المواهب
-,183	,272	-,809	,538	العوائد والمكافآت
-,513	,272	-,292	,538	إستراتيجية إدارة المواهب

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

<sup>1</sup> محمد حسين محمد رشيد، مرجع سابق، ص 140.

ثانياً: نتائج الإنحدار البسيط والمتعدد

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: وجود أثر مباشر لإستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق التميز.

الجدول (2-7-أ): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل $R^2$	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
,551	,295	,000	33,193	7,014	1	7,014	الانحدار
				,211	76	16,059	الخطأ المتبقي
					77	23,072	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-7-أ)، معامل التحديد المعدل يساوي (0.295)، هذا يعني أن (29.5%) من التباين في المتغير التابع (التميز) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إستراتيجية إدارة المواهب) مستوى دلالة F يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-7-ب): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق التميز

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري B	
,000	10,846		,229	ثابت Constant
,000	5,761	,551	,069	إستراتيجية إدارة المواهب

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.



طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (2-7-ب)، فإن إستراتيجية إدارة المواهب لها أثر مباشر في تحقيق التميز حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل الارتباط  $\beta$  تساوي (0.551). وبهذا فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

وفيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والتي تنص على: وجود أثر مباشر لجذب المواهب ثم إدارة الأداء ثم تطوير المواهب ثم العوائد والمكافآت في تحقيق التميز.

الجدول (2-7-ج): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل $R^2$	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
,606	,333	,000	10,606	2,120	4	8,480	الانحدار
				,200	73	14,592	الخطأ المتبقي
					77	23,072	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-7-ج)، معامل التحديد المعدل يساوي (0.333)، هذا يعني أن (33.3%) من التباين في المتغير التابع (التميز) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (جذب المواهب، إدارة الأداء، تطوير المواهب، والعوائد والمكافآت)، مستوى دلالة F يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-7-د): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجية إدارة المواهب على تحقيق التميز

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
,000	11,202		,225	2,522	ثابت Constant
,073	1,821	,225	,072	,130	جذب المواهب
,130	-1,530	-,218	,084	-,128	إدارة الأداء
,043	2,059	,329	,108	,223	تطوير المواهب
,003	3,062	,337	,056	,170	العوائد والمكافئات

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (2-7-د)، فإن بعد جذب المواهب وبعد إدارة الأداء ليس لهما أثر مباشر على تحقيق التميز، حيث أن قيمة مستوى الدلالة بلغت على التوالي (0.073) و (0.130)، وهي أكبر من القيمة (0.05)، وعلية فإن الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية مرفوضتين. في حين أنه يوجد أثر مباشر لبعده تطوير الموظفين وبعده العوائد والمكافئات على تحقيق التميز حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على الترتيب (0.043) و (0.003)، وهي أقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط  $\beta$  لبعده تطوير المواهب تساوي (0.329) أي أن (32.9%) من التميز مفسر ببعده تطوير المواهب، وقيمة معامل الارتباط  $\beta$  لبعده العوائد والمكافئات تساوي (0.337) أي أن (33.7%) من التميز مفسر ببعده العوائد والمكافئات وبهذا فإن الفرضيتين الثالثة والرابعة مقبولة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى تميز المرؤوسين في مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية عال، وذلك نتيجة لرغبة العاملين بالقيام بالتعليم والتدريب والتكوين بشكل مستمر كما أن العمل داخل المؤسسة يسوده روح الفريق المتماسك حيث أن كل العاملين يتفقون على مبدأ التعاون والابتعاد عن الصراعات وذلك لبلوغ الأهداف وتحقيق مستوى عال من الإنتاجية، كما أنهم يقومون بالتحسين المستمر للعمليات وذلك للتخلص من الإجراءات الروتينية توفيراً للوقت والجهد وفي المقابل فإنهم يحاولون التكيف مع أساليب العمل الجديد ليس بسرعة عالية إنما هم في اجتهاد مستمر من أجل تحسين أدائهم والأهم من ذلك وحسب ما تحصلنا عليه من استجوابهم فإنهم يطمحون لاحتلال الصدارة على المستوى الوطني من حيث جودة المياه، وذلك لن يحصل إلا بتميزهم في تقديم الخدمة للعملاء حيث أن نتائج الدراسة أظهرت بأن المؤسسة متميزة من حيث تقديمها الخدمة لزبائنها وذلك بمستوى عال فهي تعتمد على استراتيجيات خاصة لتلبية احتياجات زبائنها المستقبلية بشكل يفوق توقعاتهم فالمؤسسة على اتصال دائم وعلاقتها مستمرة مع زبائنها كما أنها توفر لهم نظاماً خاصاً لحفظ وتداول وثائق التعامل بينها وبين عملائها ما ساهم في بناء ثقة قوية بينهما، فضلاً عن اهتمام المؤسسة بآراء واقتراحات زبائنها والعمل بها وبالتالي تركيزها على الوفاء بالجودة والسرعة في تقديم المنتجات لزبائنها الأمر الذي حقق لها سمعة ممتازة في التزامها وأدائها لأعمالها وهو ما شهدناه أثناء فترة القيام بالتربص في المؤسسة.

✓ كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى جودة المنتج في مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية عال، حيث أن المؤسسة في سعي دائم إلى جعل منتجاتها بأعلى جودة ممكنة خاصة وأنها تعتبر جودة المنتج مؤشراً تنافسياً تعتمد عليه في تدعيم موقفها التنافسي، لذلك فهي قادرة على تقديم منتجها بدرجة متفوقة من الدقة والإتقان بمستوى عال والتزامها بالوقت المقرر لعمليات الإنتاج ما أدى إلى حفاظها على زبائنها لفترة زمنية طويلة وزيادتهم بمرور الوقت، والتزامها بخدمات ما بعد البيع واعتباره مبدءاً لا تتخلى عنه المؤسسة

فيما يخص نتائج الدراسة المتعلقة بأبعاد إستراتيجية إدارة المواهب ( جذب المواهب، إدارة الأداء، تطوير المواهب، والعوائد والمكافئات) فإنها كانت كلها بمستوى متوسط، كما لوحظ أيضا وجود تشتت في الإجابات المتعلقة بكل عبارات الأبعاد السابقة، وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بكل بعد:

✓ اختلفت آراء الموظفين حول استخدام المؤسسة لمنهجية فعالة ومرنة لجذب المواهب بين موافق وغير موافق بنفس النسبة، كما أن المؤسسة تقوم بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب وترتكز على التحليل المعمق لحركة أسواق المواهب لكن ليس بالمستوى المطلوب رغم اعتقادها بأن جذب المهوبة هو المسار الأهم للبقاء والتنافسية وهو ما أكدته نتائج الدراسة حيث كان هذا الاعتقاد في مستواه الأعلى ورغم ذلك فإن المؤسسة مازالت بعد لم تصل للمستوى المطلوب حتى تجعل توظيف الأفراد الموهوبين من أولوياتها.

✓ كذلك أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى بعد إدارة الأداء في المؤسسة المبحوثة متوسط، حيث يؤكد المستجوبين بأن نظام إدارة الأداء يطور البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين الموهوبين وهذا يدل على وعيهم بأهمية وضرورة نظام إدارة الأداء في المؤسسة في حين أن توزيع المهام على الموظفين الموهوبين لم يرقى بعد إلى مستوى المرونة والكفاءة العالية، كما أن الاستثمار في قدرات الموظفين من خلال تطبيق نظام إدارة الأداء لم يحقق بعد المستوى المرغوب من الاستفادة من قدرات الموظفين الموهوبين.

✓ كما بينت نتائج الدراسة بأن مستوى تطوير المواهب متوسط أيضا، حيث أن المؤسسة المبحوثة تهتم بمستوى عال بتشجيع العاملين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد وهو ما يؤكد على وحدة وتعاون فريق العمل داخل المؤسسة كما ذكرنا سابقا، والمؤسسة تخطط باستمرار لتطوير مواهبها بحسب التغييرات الحاصلة في العمل وهذا التطوير قد يتطلب ميزانية خاصة لم تحددتها بعد المؤسسة كما يجب أو ربما هي في دراسة معمقة لهذا الأمر، كما أن المؤسسة لم تمنح بعد كامل الحرية لمواهبها وهي مترددة في تركهم لإدارة مشاريع وتطوير أساليب العمل بأنفسهم، وفي المقابل فإن المؤسسة المبحوثة توفر الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين وفي جميع المستويات بكل كفاءة.

✓ وفي تقييم مستوى تبني المؤسسة المبحوثة لبعدها العوائد والمكافئات فقد أظهرت النتائج بأن مستواه متوسط، حيث عادة ما يوصي المدير بمكافئات وعوائد استثنائية لموظفيه الأكفاء وليس بشكل دائم كما أن اقتراح طرق عمل جديدة تزيد من الإنتاجية لا يتطلب بالضرورة تقديم مكافئات في كل مرة، يظهر أيضا من

النتائج بأن توزيع العوائد والمكافئات على من يستحقها في مستواها المتوسط ما قد يعني بأن توزيع المكافئات قد لا يكون عادلا ربما بسبب عدم التحكم الجيد في تطبيق نظام إدارة الأداء لأن هذا النظام سيحدد بدقة من يستحق المكافأة من الموظفين، كما أن منح المكافئات نتيجة تقييم الأداء السنوي كان مستواه متوسط وحسب نتائج الدراسة فقد حصل هذا المؤشر على أدنى موافقة مقارنة بباقي المؤشرات ما يعني بأن المؤسسة لا تهتم كثيرا بمنح المكافئات لموظفيها، وهي لم تدرك بعد بأهمية العوائد والمكافئات ودورها في المحافظة على المواهب التي تمتلكها والاستثمار في طاقاتهم والاستفادة منها.

✓ وأكدت نتائج الدراسة بأن الموظفين الذين يمتلكون سنوات خبرة أطول في العمل هم موظفون متميزون، كذلك هم من يدركون معنى الجودة في المنتج ولهم القدرة والخبرة الكافية لتقديم المنتج بأحسن جودة للعملاء، وبالتالي كلما زادت خبرة الموظفين بالمؤسسة المبحوثة فإن ذلك سيزيد من تميزهم وسينعكس ذلك إيجابا على أداؤهم لأعمالهم وسيظهر ذلك من خلال منتجات المؤسسة فجودتها تعني جودة في الأداء.

مما سبق يمكن أن نستنتج بأن المؤسسة المبحوثة تمتلك موظفين موهوبين، وهي في بداية تطبيقها لإستراتيجية إدارة المواهب، إلا أن الاهتمام بمواهبها لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب والمؤسسة لم تدرك بعد أهمية العوائد والمكافئات بالنسبة للموهوبين، رغم ذلك لاحظنا أثر تطبيق هذه الاستراتيجية وهو ما أكدته النتائج حيث كان مستوى التميز بأبعاده (تميز المرؤوسين، التميز في تقديم الخدمة للعملاء، وجودة المنتج) في مستواها الأعلى.

#### المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

- تؤكد نتائج الدراسة أن بعد جذب المواهب ليس له أثر معنوي في تحقيق التميز للمؤسسة، حيث أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على منهجية فعالة ومرنة لجذب المواهب إليها كما أن تخطيطها لاحتياجاتها من المواهب ليس منظما بشكل كاف، ولا تضع في أولوياتها توظيف الأفراد الموهوبين رغم علمها بأن جذب الموهبة للمؤسسة هو المسار الأهم في الوقت الحالي للبقاء والمنافسة في بيئة الصناعة.
- كما أكدت نتائج الدراسة بأن بعد إدارة الأداء ليس له أثر معنوي في تحقيق التميز للمؤسسة، فالمؤسسة لم تعي مفهوم إدارة الأداء بشكل جيد، فرغم وعي المستجوبين بدور إدارة الأداء في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين الموهوبين إلا أنه لم يتم تطبيقه بالطريقة التي تسمح بالاستثمار الفعال في قدرات

الموظفين الموهوبين، كما أن توزيع المهام على الموظفين الموهوبين لم يصل إلى مستوى المرونة والكفاءة المطلوبة حتى يتم تقييم أداء الموظفين بالطريقة الصحيحة.

- وأظهرت نتائج الدراسة أن بعد تطوير المواهب يفسر تحقيق التميز في المؤسسة المبحوثة، حيث أن المؤسسة تهتم كثيراً بتشجيع العاملين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد، كما أن المؤسسة تقوم بالتجديد المستمر في خطط تطوير الموظفين الموهوبين، كما أنها توفر لهم الاتصالات اللازمة وهو ما سيؤدي إلى تميزهم و سينعكس ذلك على التميز في تقديم الخدمة للزبائن وحصولهم على المنتج بجودة تفوق توقعاتهم.
- وأكدت نتائج الدراسة بأن بعد العوائد والمكافآت له أثر معنوي في تحقيق التميز للمؤسسة، فرغم ما أظهرته النتائج حول مستوى بعد العوائد والمكافآت الذي كان متوسطاً، إلا أن له أثر في تحقيق التميز حيث أن تطبيق هذا البعد في المؤسسة أمر مهم جداً باعتباره إحدى العمليات المهمة لإستراتيجية إدارة المواهب، فمنح الموهوب المكافأة سيسمح بالاستثمار في قدراته وإظهار الطاقة الإبداعية له وستنتقل هذه الطاقة إلى باقي الموظفين في المؤسسة وهو ما سيدفعهم إلى السعي نحو التفوق على مستوى المؤسسة وذلك بتميز مرؤوسيتها وجودة منتجاتها وكسب ولاء عملائها، كما أن منح العوائد والمكافآت للموهوبين سيضمن للمؤسسة عدم توجيههم لمنافسيها.

### المطلب الثالث: اقتراحات وتوجيهات لبحوث مستقبلية

#### أولاً: اقتراحات موجهة للمؤسسة المبحوثة

كما لاحظنا سابقاً فإن المؤسسة في بداية تطبيقها لإستراتيجية إدارة المواهب وعليه هناك مجموعة من النقائص على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار أهمها:

- على المؤسسة أن تستخدم منهجية فعالة ومرنة لجذب المواهب، وهذا يسبقه تخطيط محكم لتحديد نوعية المواهب التي تتلاءم مع طبيعة عملها.
- ضرورة جعل توظيف المواهب من أولويات المؤسسة، باعتبار الموهبة المؤشر الأهم للبقاء والمنافسة في بيئة الصناعة الحالية.

- تطبيق نظام إدارة الأداء وهو ما سيساعد المؤسسة في تحديد الموظفين الأكفاء وبالتالي منح المكافآت لمن يستحقها.
- على المؤسسة أن تخصص ميزانية خاصة لتطوير الموظفين الموهوبين.
- منح الموهوبين في المؤسسة فرصة إدارة مشاريع بأنفسهم واستحداث أساليب عمل جديدة بأنفسهم وتوفير بيئة الإبداع لهم.
- ضرورة منح المكافآت للموظفين الأكفاء عند اكتشافهم لطرق جديدة ترفع مستوى الإنتاجية أو تحسن من جودة المنتج.

#### ثانياً: إقتراحات للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية

- ضرورة توجه المؤسسات الوطنية نحو تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب، والتخلي عن المركزية وترك الفرصة أمام الموظفين للإبداع ومشاركة القيادة.
- القيام بدورات تكوينية تعرف المؤسسات بأهمية إدارة المواهب ودور الموهبة في تحقيق التميز للمؤسسة.
- اعتماد المؤسسات نظام العوائد والمكافآت للاستفادة أكثر من طاقات أفرادها وتشجيعهم على التطوير المستمر لقدراتهم.
- تخصيص ميزانية خاصة بتطوير الموظفين خاصة الموهوبين منهم، والقيام ببعثات خاصة من أجل التدريب والتكوين داخل الوطن وخارجه وهذا من سمات المؤسسات الرائدة، وذلك حفاظاً على المواهب داخل المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة حول جذب واستقطاب أفضل الكفاءات للمؤسسة.
- ضرورة الاعتراف بجهود الموهوب وقدراته وعدم مساواته مع الموظف العادي، لأن وجوده في المؤسسة سيصنع الفارق إذا ما توفرت له الظروف الملائمة، وسيؤثر ذلك إيجاباً على مخرجاته وسلوكياته ومستوى ولائه للجهة التي يعمل بها.

ثالثاً: توجيهات لبحوث مستقبلية

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

- ✓ إستراتيجية جذب المواهب ودورها في تحقيق التميز.
- ✓ أثر العوائد والمكافآت على الاحتفاظ بالمواهب.
- ✓ دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع.
- ✓ دور إستراتيجية إدارة المواهب في عملية التغيير.
- ✓ تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز.
- ✓ التميز في أداء المنظمات الصحية.



## خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل عرض أهم التقنيات المنهجية المستخدمة في الدراسة، ومن ثم تم عرض أهم نتائج الدراسة والمتعلقة بكل من تقييم متغيرات الدراسة حيث للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وتم قبول الفقرات التي يفوق معامل ثباتها (50%)، وأظهرت النتائج بأن جميع الفقرات معامل ثباتها يفوق (50%)، ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي ينتمي إليه وقد تم قبول المؤشرات التي يفوق معامل ارتباطها (50%) أو (70%)، ثم تم التطرق إلى وصف العينة حسب (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)، وبعدها تم تقييم متغيرات الدراسة حيث تطرقنا إلى جانبين أولهما المتوسط الحساب والانحراف المعياري والتكرارات ونسب الموافقة، وثانيهما الفروق في متوسط الإجابات حسب سنوات الخبرة، كما تم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة أين تم اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات وتأكد بأن جميع متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ومن ثم تم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة ونتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، ثم تطرقنا إلى تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات، وفي الأخير قدمت مجموعة من الاقتراحات موجهة للمؤسسة المبحوثة، واقتراحات أخرى موجهة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما عرضت بعض الاقتراحات لبحوث مستقبلية.

خاتمة

## خاتمة:

نتيجة للتحويلات الحاصلة والمستمرة في عالم المال والأعمال باتت ضرورة حتمية على المؤسسات الباحثة عن الريادة التحول نحو الهياكل التنظيمية الأفقية الأكثر انفتاحاً ومرونة، وتوظيف المورد البشري المتعدد الكفاءات والمواهب لأنه أكثر من حتمية للمؤسسات التي تسعى نحو تحقيق التميز ويعتمد ذلك على توفير المؤسسة فضاءاً 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 الاستراتيجي والأهم من كل ذلك اختيار الكفاءات التي تحقق أهدافها وتعزز ميزتها التنافسية على المدى الطويل في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

وبالتالي فإن تحقيق التميز يعد ضرورة من ضرورات العصر لرفع مستويات الأداء من خلال تشجيع وتطوير أصحاب المواهب ومن ثم المحافظة عليهم وذلك بخلق تنظيم فعال يسوده روح الفريق المتناسك، والاعتراف بالمهوبة ودورها في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز والتفوق وسينعكس ذلك على باقي الأفراد العاديين في المؤسسة نتيجة احتكاكهم بأشخاص مميزين الأمر الذي سيخلق لديهم الدافعية لتطوير ذاتهم والرغبة في التعليم والتكوين المستمر وهو ما سينتج عنه حتماً مؤسسة متعلمة متميزة بتميز مرؤوسيهيها أو بالأحرى شركائها، وبالتالي إضافة القيمة لنجاحاتها واستمرارية تميزها، فالمؤسسة المتميزة هي التي تدرك بأن رأس مالها البشري هو أساس تحقيق الأداء المتميز بما يمتلكه من مواهب وخبرات.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر إستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، إدارة الأداء، تطوير المواهب، والعوائد والمكافآت) في تحقيق التميز، وتوصلنا من خلال نتائج الدراسة بأن كل من بعد جذب المواهب وإدارة الأداء ليس لهما أثر مباشر ذو دلالة إحصائية على تحقيق التميز في المؤسسة المبحوثة، وفي المقابل وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للبعدين تطوير المواهب والعوائد والمكافآت.

كما توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة المواهب على تحقيق التميز في المؤسسة، ورفض الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية التي تتضمن وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب على تحقيق التميز في المؤسسة، ووجود أثر

مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء على تحقيق التميز في المؤسسة. وتم قبول الفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة التي تنص على وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب، والعوائد والمكافئات على تحقيق التميز في المؤسسة.

ورغم أن أبعاد إستراتيجية إدارة المواهب كانت بمستوى متوسط إلا أنها حققت مستويات عالية من حيث تميز المرؤوسين والتميز في تقديم الخدمة للعملاء، وجودة المنتج وهذا ما يدل على أهمية تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المواهب ومالها من نتائج بالغة الأثر في تحقيق مستوى عال من التميز على جميع الأصعدة وهو ما يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة ومكانة مرموقة في السوق يصعب التأثير عليها من قبل المنافسين سواء الحاليين أو المرتقبين.

ومما سبق، لا بد من الإشارة إلى ضرورة تعزيز أبعاد إستراتيجية إدارة المواهب في المؤسسة المبحوثة وذلك باستخدام خطة مرنة وإتباع منهجية فعالة لجذب المواهب الملائمة لأهدافها الإستراتيجية ووضع استقطاب الموهبة ضمن أولوياتها، كذلك ضرورة الإلمام بموضوع إدارة الأداء وتطبيقه في المؤسسة وفهم دور هذا النظام في تحديد الأفراد ذوي الأداء العالي والاهتمام بهم والاستثمار في طاقاتهم وتطوير مواهبهم باستمرار للحصول على أفضل النتائج، ومن ثم تحفيزهم بمنحهم عوائد ومكافئات ما يضمن الحفاظ عليهم وعدم بحثهم عن أماكن أخرى تقدر موهبتهم وتغريهم بمكافئات أعلى، بمعنى ضمان عدم تحولهم إلى موظفين عاديين أو سرقته من قبل المنافسين في ظل ما يعرف بحرب المواهب بين المؤسسات.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- الكتب العربية:

1. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس(2015): إدارة الموهبة "مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
2. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ(2013): إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
3. خليل عبد الرحمن المعاينة، مُجدد عبد السلام البواليز(2012): الموهبة والتفوق، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الرابعة.
4. مُجدد النوي مُجدد علي(2010): مقياس تقدير الموهبة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
5. ليلى بنت سعد بن سعيد الصاعدي(2007): التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
6. محمود عبد الفتاح رضوان(2013): إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر.
7. حميد الطائي، أحمد علي صالح، دينا فاضل الوائلي(2015): إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الثانية.
8. لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، مُجدد أحمد عيشوني(2013): التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
9. مدحت أبو النصر(2008): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر.
10. فريد كورتل(2011): الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

11. أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، ناصر جرادات(2011): قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
12. عبد العزيز على حسن(2008): الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة- مصر.
13. مهدي السمراي(2007): إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
14. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي (2008): منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
15. دلال القاضي، محمود البياتي (2008): منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
16. شفيق العتوم (2008): طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
17. حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش (2009): طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
18. نادر شعبان السواح (2006): الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر.
19. محمد حسين محمد رشيد(2008): الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
20. محمد منير حجاب(2000): الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة، القاهرة- مصر.
21. رضا إبراهيم المليجي(2012): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر.
22. الواصل، ع.ع (1999): "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، ص
- ثانيا: المقالات:

23. محمود حسن جمعة(2015): الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية(دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى)، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد26، العراق.
24. ستار كاظم حاجم(2013): دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية(دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد2، العراق.
25. افتخار عبد الحسين كاطع(2016): دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة(بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد87، بغداد- العراق.
26. أريج سعيد خليل(2014): تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز ( بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد16، العدد3، العراق.
27. نور خليل إبراهيم، خالد سلمان سعد(2015): متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي(دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد86، بغداد- العراق.
28. سعد علي حمود العنزي، عامر علي حسين العطوي، علي رزاق جواد العابدي(2011): أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة34، العدد89، العراق.
29. علاء دهام حمد(بدون سنة): أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب(دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا)، مجلة دنانير، العدد الخامس، العراق.
30. سهيلة مُجد فاضل العبيدي(2016): دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد إستراتيجيات إدارة الموهبة(بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد90، العراق.
31. سنان فاضل حمد القيسي(2016): إنعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي (بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد87، بغداد- العراق.
32. محمود أسامة عبد الوهاب،(بدون سنة): الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي(دراسة ميداني على الجامعة المستنصرية)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد53، بغداد- العراق.
33. ذياب جرار(2013): العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد الثاني، غزة- فلسطين.
34. صباح مُجد موسى، صالح سلمان زاير(2015): أثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز(دراسة تطبيقية في عينة المنظمات السياحية في العراق)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة38، العدد 102، العراق.



35. ميادة حياوي مهدي(2014): دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال(دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد-النجف الأشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد السابع، العدد30، الكوفة- العراق.
36. زكية مقري، نعيمة يجاوي(2014): أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد7، العدد13، جامعة البصرة، العراق.
- ثالثا:مذكرات ورسائل:
37. صولح سماح(2012): دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة(دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
38. صالح عابر بشيت الخالدي(2012): دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
39. إياد أحمد عبد الله أبو سحلوب(2016): مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل(دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة)، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
40. عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام(2013): واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا(دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
41. هيفي علي سلمان الهيفي(2014): أثر إستراتيجيات إدارة المهوبة على تحقيق الإبداع الاستراتيجي(دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
42. أسماء سالم النسور(2010): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي(دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.

43.عبد الصمد سميرة(2015): دور الاستثمار في رأسلمال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 44.jaques Lebeau(2015): **R v ler les talents enfouis**, afnor  dition, France.
- 45.Joyestna Bhatnagar(2007): **Talent management strategy of employee engagement in India ITES employees(key retention)**, Emerald Group Publishing Limited,India.
- 46.Micheal Armstrong(2008): **Strategic Human Resource Management(A Guide To Action)**, Kogan Page Us, Philadelphia, USA, 4<sup>TH</sup> edition.
- 47.Randall S.Shuler, Ibraiz Tarique(2011): **Global Talent Management and global talent challenges (Strategic opportunities for IHRM)**,Journal of world Business.
- 48.Audrey B. Smith,Richard S.Wellins, Mathew J.Paese(2006): **The CEO'S GUIDE TO TALENT MANAGEMENT: Apractical Approach**, DDIO: The Talent Management Expert.
- 49.Eddie Blass, Kurt April(2008): **Developing Talent For Tomorrow**, Ashridge Business School.
- 50.Josh Bersin(2006): **Talent Management what is it? Why now?**, Hay Acquisition company, Inc, Washington.
- 51.Wiliam J Rothwell(2011): **Gestion des talents**, Dale Carnegie Training, Inc, Etats- Unis.
- 52.Sekaran, U (2004): **Research Methods for Business a Skill Building Approach**, 4th edition John Wiley & Sons, Inc, New York, p53.
- 53.Mellahi Kamel, collings David G(2009): **Strategic Talent Management (A Review and research agenda)**, Human Resource Management Review, Elsevier publisher, Amsterdam, p2.

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
12	التطور التاريخي لإدارة المواهب	1-1
13	التغيرات والتحويلات التي مرت بها المؤسسات خلال المائة عام الماضية	2-1
19	إدارة المواهب وسيط لعلاقة التكنولوجيا العالية بتوليد الأرباح العالية	3-1
21	العمليات الأساسية لإدارة المواهب	4-1
23	خارطة من أجل إدارة مواهب فعالة	5-1
28	الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية إدارة المواهب	6-1
36	نموذج التميز الأوروبي	7-1
38	نموذج مبسط للتميز	8-1
53	نموذج الدراسة	9-1

الصفحة	العنوان	الرقم
63	معامل الثبات لفقرات بعد تميز المرؤوسين	(أ-1-2)
64	معامل الثبات لفقرات بعد التميز في تقديم الخدمة للعملاء	(ب-1-2)
64	معامل الثبات لفقرات بعد جودة المنتج	(ج-1-2)
64	معامل الثبات لفقرات متغير التميز	(د-1-2)
65	معامل الثبات لفقرات بعد جذب المواهب	(هـ-1-2)
65	معامل الثبات لفقرات بعد إدارة الأداء	(و-1-2)
65	معامل الثبات لفقرات بعد تطوير المواهب	(ز-1-2)
65	معامل الثبات لفقرات بعد العوائد والمكافئات	(ح-1-2)
66	معامل الثبات لفقرات متغير إستراتيجية إدارة المواهب	(ط-1-2)
67	الصدق البنائي لمؤشرات بعد تميز المرؤوسين	(أ-2-2)
68	الصدق البنائي لمؤشرات بعد التميز في تقديم الخدمة للعملاء	(ب-2-2)
69	الصدق البنائي لمؤشرات بعد جودة المنتج	(ج-2-2)
70	الصدق البنائي لمؤشرات بعد جذب المواهب	(د-2-2)
71	الصدق البنائي لمؤشرات بعد إدارة الأداء	(هـ-2-2)
72	الصدق البنائي لمؤشرات بعد تطوير المواهب	(و-2-2)
73	الصدق البنائي لمؤشرات بعد العوائد والمكافئات	(ز-2-2)
74	توزيع العينة حسب الجنس	(أ-3-2)
74	توزيع العينة حسب السن	(ب-3-2)
75	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(ج-3-2)
76	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(د-3-2)
77	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التميز	(أ-4-2)

82	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إستراتيجية إدارة المواهب	(2-4-ب)
88	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة	(2-5-أ)
89	المقارنات المتعددة اعتمادا على LSD	(2-5-ب)
94	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(2-6-أ)
95	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	(2-7-أ)
95	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إستراتيجية إدارة المواهب على تحقيق التميز	(2-7-ب)
96	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	(2-7-ج)
97	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجية إدارة المواهب على تحقيق التميز	(2-7-د)

الفصل السادس

الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر و عرفان
	إهداء
	ملخص
	خطة الدراسة
أ-ح	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>
11	المبحث الأول: الإطار النظري لإستراتيجية إدارة المواهب
11	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة المواهب
14	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب
26	المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة المواهب وأهميتها
28	المطلب الرابع: مراحل بناء إستراتيجية إدارة المواهب
29	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في بناء إستراتيجية إدارة المواهب
31	المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز
31	المطلب الأول: مفهوم التميز
33	المطلب الثاني: أهمية التميز في المؤسسة
34	المطلب الثالث: نماذج التميز
39	المطلب الرابع: خصائص المؤسسات المتميزة
41	المطلب الخامس: مشاكل ومعوقات التميز
43	المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب والتميز
43	المطلب الأول: أبعاد إستراتيجية إدارة المواهب والتميز
45	المطلب الثاني: أبعاد التميز وإستراتيجية إدارة المواهب
47	المطلب الثالث: الدراسات السابقة
54	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>
57	المبحث الأول: منهجية الدراسة
57	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
62	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

63	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها
74	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
74	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
76	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية
94	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
98	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراس
98	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
100	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
101	المطلب الثالث: إقتراحات وتوجيهات لبحوث مستقبلية
104	خلاصة الفصل
106	خاتمة
109	قائمة المصادر والمراجع
114	قائمة الأشكال
115	قائمة الجداول
118	الفهرس
121	الملاحق



الملاحق

الملحق (أ): استبيان

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

التخصص: تسيير استراتيجي

قسم: علوم التسيير

للمنظمات

### استبيان بحث

**الموضوع:** اثر استراتيجية ادارة المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة

تحية طيبة و بعد:

نأمل من سيادتكم ان تخصصوا جزءا من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان بدقة راجين منكم الاجابة على الاسئلة الواردة فيه بكل مصداقية و موضوعية بغرض اعتمادها كمصدر للمعلومات اللازمة في اعداد البحث كجزء من متطلبات نيل درجة الماستر، و نحيطكم علما ان المعلومات الواردة في الاستبيان ليست شخصية و لن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي و ستشكل دقة اجابتم مساهمة فعالة في موضوعية و جودة البحث.

و تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

اشراف الدكتورة:

الطالبة:

\* أقطي جوهرة

\* ساعو راوية

المحور الاول: معلومات عامة. الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

- 1-الجنس: ذكر  انثى
- 2-السن: اقل من 30 سنة  من 30 الى 39 سنة   
 من 40 الى 49 سنة  من 50 سنة و اكثر
- 3-المؤهل العلمي: بكالوريا فأقل  ليسانس   
 مهندس  ماجستير او دكتوراه
- اخرى يرجى تحديدها .....
- 4-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 5 الى اقل من 10 سنوات   
 من 10 الى اقل من 15 سنة  من 15 الى اقل من 20 سنة   
 20 سنة فأكثر

المحور الثاني: الرجاء وضع اشارة (✓) في المربع الذي يعبر ( من وجهة نظرك ) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل في المؤسسة التي تعمل فيها.

الرقم	المؤشرات	سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
جذب المواهب					
01	تستخدم المؤسسة منهجية فعالة و مرنة لجذب المواهب				
02	تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية و المستقبلية من المواهب				
03	ترتكز المؤسسة على التحليل المعمق لحركة اسواق المهوبة				
04	تعتقد المؤسسة بان جذب المهوبة هو المسار الالهم للبقاء و التنافسية في بيئة الصناعة				
05	من اولويات المؤسسة توظيف الافراد الموهوبين				
ادارة الاداء					

					يطور نظام ادارة الاداء البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين الموهوبين	06
					يوزع المدير المهام الوظيفية على الموظفين الموهوبين بطريقة مرنة و بكفاءة عالية	07
					يزيد تطبيق نظام ادارة الاداء الاستثمار في قدرات الموظفين الموهوبين	08
تطوير المواهب						
					تتمم مؤسستي بتشجيع العاملين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد	09
					تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالاستمرارية و التجديد اعتمادا على التغييرات الحاصلة في العمل	10
					تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الموظفين الموهوبين	11
					تترك المؤسسة الفرصة امام الموظفين الموهوبين لادارة مشاريع جديدة و تطوير اساليب عمل جديدة بانفسهم	12
					تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد اجراءات العمل بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين	13
					تمتلك مؤسستي القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين	14
العوائد و المكافآت						
					عادة ما يوصي المدير بمكافآت و عوائد استثنائية لموظفيه الاكفاء	15
					تلقيت مكافأة و عائدا لتقديمي اقتراحات لتطوير طرق العمل و زيادة الانتاجية	16
					توزع العوائد و المكافآت في المؤسسة على من	17

					يستحقها	
					تمنح مؤسستي مكافأة استثنائية نتيجة تقييم الاداء السنوي	18
تميز المرؤوسين						
					يتكيف العاملون مع اساليب العمل الجديدة بسرعة عالية	19
					يرغب العاملون بالقيام بالتعليم و التدريب و التكوين باستمرار	20
					يشارك العاملون في ايجاد الحلول للمشكلات القائمة	21
					يعمل العاملون في المؤسسة بروح الفريق المتماسك	22
					يقوم العاملون باجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الاجراءات الروتينية لتوفير الوقت و الجهد	23
التميز في تقديم الخدمة للعملاء						
					تعتمد المؤسسة استراتيجيات لتلبية الاحتياجات المستقبلية للزبائن	24
					تتوفر ادلة ارشادية لتزويد الزبائن بالمعلومات المطلوبة للعمليات الاساسية في المؤسسة	25
					توجد اتصالات و علاقات مستمرة بين المؤسسة و زبائنهم	26
					يتوفر في المؤسسة نظام الحفظ و تداول و استرجاع وثائق التعامل بين المؤسسة و الزبون	27
					تهتم المؤسسة براء و اقتراحات الزبائن و تعمل	28

					على تنفيذ المفيد منها	
					تركز المؤسسة على الوفاء بالجودة و السرعة في تقديم المنتجات للزبائن	29
					للمؤسسة سمعة ممتازة في التزامها و اداؤها لاعمالها مع الزبائن	30
جودة المنتج						
					تسعى المؤسسة الى جعل منتجاتها اعلى جودة ممكنة	31
					تلتزم ادارة المؤسسة بالوقت المقرر لعمليات الانتاج	32
					تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع او التسليم لمنتجاتها	33
					تعد جودة المنتج مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المؤسسة في تدعيم موقفها التنافسي	34
					لدى المؤسسة القدرة على تقديم المنتج بدرجة متفوقة من الدقة و الاتقان	35

الملحق (ب): قائمة المحكمين

اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	هيئة الارتباط
آقطي جوهرة	محاضر أ	جامعة بسكرة
قريشي مُجَّد	محاضر أ	جامعة بسكرة
داسي وهيبة	محاضر أ	جامعة بسكرة

الملحق (ج): طلب اجراء ترخيص ميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
 Ministère de l'enseignement supérieure et de la recherche scientifique  
 جامعة محمد خيضر بسكرة  
 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
 و علوم التسيير  
 Université Mohamed khider – Biskra  
 Faculté des Sciences Economiques,  
 commerciales et des sciences de Gestion  
 LE DECANAT



الرقم : 57 / ك.ق.ت.ت / 2015

عمادة الكلية

الى السيد مدير عمادة الكلية  
 بـسـكـرة

طالب الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب(ة):

1. ...
2. ...
3. ...

المسجل(ة) : بالسنة ... تخصص: ...

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للبحث، المعنون بـ:

.....

.....

تحت إشراف الأستاذ(ة): ...

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في: 23/05/2015

ع/ عميد الكلية

.....  
 .....  
 .....

تأشيرة المؤسسة المستقبلية

.....  
 .....



الملحق (د): بطاقة تقنية للمؤسسة

ش.ذ.م.م للمياه المعدنية "الدروع"  
الدروع- بلدية شتمة ولاية بسكرة

تاريخ المعاينة: .....

### بطاقة تقنية لإنتاج المياه المعدنية

1. التعريف بالمنتج:

اسم المنتج: ..... ش.ذ.م.م الدروع

التسمية التجارية: ..... المياه المعدنية - شتمة

المسير: ..... شتمة كوميس

عنوان المقر الاجتماعي: ..... الدروع بلدية شتمة ولاية بسكرة

النشاط التجاري: ..... إنتاج المياه المعدنية

رقم السجل التجاري: /

التعريف الجبائي: /

تاريخ بداية نشاط الإنتاج: ..... 1995 / 11 / 22

رقم الهاتف: /

2. وسائل الإنتاج:

عدد العمال: ..... 89

التجهيزات: ..... أجهزة كالأقارورات البلاستيكية للمياه

المساحة الإجمالية: ..... حوالي هكتار

سلسلة الإنتاج: ..... سلسلة الإنتاج الأول (ك.د.ل) والثانية (ك.د.ل)

3. التعريف بالمنتج:

طبيعة المنتج: ..... مياه معدنية

القدرة الإنتاجية: ..... 5000 قارورة / ساعة (ك.د.ل) - 5000 قارورة / ساعة (ك.د.ل)

النظرية	الحقيقية
15000	4000 -
9000	5000 -

التعبئة: (طبيعة التوظيف والسعة) : ..... قارورات بلاستيكية ك.د.ل - ك.د.ل

طريقة التوزيع: ..... توزيع عبر القطر الوطني

4. مطابقة المنتج:

المراقبة الذاتية: - بمخبر الوحدة: ..... نعم

- بمخبر آخر: ..... نعم

وتيرة التحليل: ..... يومية

نوعية التحليل: ..... الفيزيوكيميائية، الميكروبيولوجية والمورفومترية