



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



## الموضوع

# أثر إدارة المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر- بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

← خان أحلام

← حمي أميرة

الموسم الجامعي: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

عَزِيزٌ عَلِيمٌ الْحَكِيمُ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

﴿ 32 ﴾ سورة البقرة الآية

قال رسول الله ﷺ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:

﴿ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ

أَجْنِحَتَهَا رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ ﴾

- رواه أبو داود و الترمذي -

# شكر وتقدير

إليك يا مسبب الأسباب ويا منزل السحاب وخالقنا من تراب، إليك أنت وحدك يا أرحم  
الراحمين، إليك شكرنا و عرفاننا الكبيرين على توفيقك لنا لإتمام هذا العمل والصلوة والسلام على  
سيدنا محمد أشرف المرسلين.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى التي لم تتخل علينا بنصائحها وإرشاداتها وكانت الأستاذة

والصديقة في نفس الوقت، ونشكرها على سعة صدرها وصبرها وتوجيهاتها البناءة

فلكي متأحلي عبارات الامتنان الأستاذة "خان أحلام"

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتور "صالح علي الجراح"

والدكتور "عبد الله عبدالله أحمد الطيبال"

و في هذا المقام لا أنسى تقديم الشكر الجزيل إلى كل من أعانني بحمده ووقته في إنجاز هذا العمل .

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

إلى من أثقلت الجفون سهرا.. وحملت الفؤاد هما... وجاهدت الأيام صبرا... وشغلت البال فكرا... ورفعت  
الأيادي دعاء... وأيقنت بالله أملا

" أمي الغالية " أطال الله في عمرها.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار،  
سهر الليالي... ونسي الغوالي... وظل سندي الموالي... وحمل همي غير مبالي.

أبي "حمي السعيد" أطال الله عمره.

إلى من قاسموني رحم أمي إلى من حبهم يجري في عروقي، إلى أعز الورود التي  
نمت في حديقة حياتي فكانت تعطرها أحلى الروائح: سحر، نورالهدى، عبير.

تحية خاصة وخالصة إلى من أحاطوني بالحب والاهتمام وساندني في هذا العمل المتواضع إلى سلمي  
مريم، حفيظ خولة، فطوش سمية

إلى كل من سرنا الدرب خطوة بخطوة، من رسخت صورهم في قلبي مهما بعدنا الزمان والمكان وتوسمت  
فيهم ملامح الأخوة:

أشواق، زينب، نادرة، إيمان، صبرينة، عايدة، نسرين، حورية

محمود، حسام الدين، منذر

إلى جميع أساتذتي الذين كان لهم الفضل في تعليمي

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي

حمي أميرة

## المُلخَص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب و مستوى أداء المورد البشري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة. أين تكوّن المجتمع المدروس من جميع الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح ، وتمّ توزيع 50 استبانة عليهم وذلك عبر زيارات ميدانية وتمّ استعادة 40 استبانة، ولقد تمّ الاعتماد على برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات.

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أنّه هناك أثر معنوي طردي لإدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري بشقيه أداء المهام والأداء السياقي للأفراد العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، وتوصّلت الدراسة إلى بعض الاقتراحات أهمّها: ضرورة الاهتمام بإدارة المواهب وجذب الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات تساهم في نجاح المؤسسة، وكذا إتاحة فرص التدريب والتطوير المستمر لتحسين أدائهم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، أداء المورد البشري، أداء المهام، الأداء السياقي.

## Abstract

The aim of this study deals the relationship between Talents Management and the level of Human Resource Performance in practical directorate of Algeria Telecom- Biskra, To achieve the objectives of this research, we used the questionnaire as a data collection tool , the questionnaire was distributed to the 50 sample members , the number of questionnaires recovered was 40 , we used SPSS for statistical analysis of data.

The results of this study indicate that there is a significant positive effect of Talents Management on improving Human Resource Performance in its dimensions (Tasks Performance, Contextual Performance) in practical directorate of Algeria Telecom- Biskra .

One of the most important recommendations we have reached is: pay attention to Talents Management, and attract talented people qualified whose have the skills that acheive the success of the organization, as well as providing development and training to improve their performance.

**Keywords :** Talents Mangement, Human Resource Performance ,Tasks Performance, Contextual Performance.

## فهرس المحتويات

الموضوع	
	بسملة
	آية قرآنية
	شكر وتقدير
	إهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ز	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المواهب
3	المطلب الأول: ماهية الموهبة
3	أولاً: تعريف الموهبة
5	ثانياً: خصائص الموهبة
6	المطلب الثاني: أصناف الموهبة
8	المطلب الثالث: طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين
8	المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بالموهوبين
9	المبحث الثاني: إدارة المواهب
10	المطلب الأول: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب
11	المطلب الثاني: ماهية إدارة المواهب
11	أولاً: مفهوم إدارة المواهب
13	ثانياً: أهمية إدارة المواهب
13	ثالثاً: أهداف إدارة المواهب
14	المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المواهب في المنظمة
15	المطلب الرابع: تحديات تطبيق إدارة المواهب
15	المبحث الثالث: عمليات إدارة المواهب
16	المطلب الأول: استقطاب الموهبة
17	المطلب الثاني: تنمية وتطوير المواهب
18	المطلب الثالث: الاحتفاظ بالمواهب
20	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
23	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته
23	أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية
25	ثانياً: أهمية أداء الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الأداء البشري
26	أولاً: عناصر الأداء البشري
26	ثانياً: أبعاد الأداء البشري
28	المطلب الثالث: محددات الأداء البشري
29	المطلب الرابع: معوقات وطرق تحسين الأداء البشري
29	أولاً: معوقات الأداء البشري
30	ثانياً: طرق تحسين الأداء البشري
30	المبحث الثاني: إدارة الأداء البشري
30	المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة أداء الموارد البشرية
30	أولاً: مفهوم إدارة الأداء البشري
32	ثانياً: خصائص إدارة الأداء البشري
33	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة أداء الموارد البشرية
33	أولاً: أهمية إدارة أداء الموارد البشرية
34	ثانياً: أهداف إدارة أداء الموارد البشرية
35	المطلب الثالث: عمليات إدارة أداء الموارد البشرية
39	المطلب الرابع: مزايا إدارة أداء الموارد البشرية
40	المبحث الثالث: إدارة المواهب وتحسين أداء الموارد البشرية
41	المطلب الأول: أثر إدارة المواهب في تحسين أداء المهام
42	المطلب الثاني: أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء السياقي
44	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بـمديرية اتّصالات الجزائر-بسكرة</b>
46	تمهيد
47	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
47	المطلب الأول: نشأة وتطور اتصالات الجزائر

49	المطلب الثاني: تقديم مديرية اتصالات الجزائر بسكرة
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
52	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
52	المطلب الأول: منهج البحث، مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
54	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
56	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث
63	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
64	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
65	المطلب الأول: تحليل فقرات إدارة المواهب
68	المطلب الثاني: تحليل فقرات أداء الموارد البشرية
70	المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين
72	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات
76	خلاصة الفصل
78	الخاتمة
82	قائمة المراجع
90	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	أهم تعاريف إدارة المواهب حسب مجموعة من الباحثين	1
39	الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء	2
40	المزايا الأساسية لإدارة الأداء الفعال	3
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	4
55	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت	5
56	نتائج معاملات الثبات والصدق	6
58	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد استقطاب المواهب	7
59	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تنمية وتطوير المواهب	8
60	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاحتفاظ بالمواهب	9
61	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أداء المهام	10
62	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أداء السياقي	11
64	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.	12
65	سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين.	13
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات إدارة المواهب.	14
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أداء المورد البشري.	15
71	مصفوفة سبيرمان بين إدارة المواهب وتحسين أداء الموارد البشرية	16
72	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	17
73	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري بالمديرية العملية اتصالات الجزائر-بسكرة.	18
74	اختبار أثر إدارة المواهب في تحسين أداء المهام من خلال الانحدار الخطي البسيط	19
75	اختبار أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء السياقي من خلال الانحدار الخطي البسيط	20

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج البحث	01
4	مكونات الموهبة	02
6	أصناف الموهبة داخل المنظمة	03
7	أصناف الموهبة داخل المنظمة	04
16	عمليات إدارة الموهبة	05
26	أبعاد الأداء	06
35	عمليات إدارة أداء الموارد البشرية	07
48	شعار اتصالات الجزائر	08
51	الهيكلة التنظيمية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة	09

# المقدمة

في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية الزاهنة تزايد الاهتمام بالعنصر البشري بعدما كان الاهتمام الأكبر موجه نحو زيادة الإنتاجية، فأصبحت المنظمات تركز على تنمية الموارد المؤهلة والمدربة بدلا من الموارد الطبيعية باعتبار المورد البشري من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث نرى أنّ المنافسة اشتدت بين المؤسسات من أجل البقاء والنمو والاستمرار وذلك بتبنيها لإستراتيجية هامة و هي استثمار الموارد البشرية.

ولقد تجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب البشرية ، أين برز هذا المفهوم لأول مرة في التسعينات عندما شاع استخدام مصطلح حرب المواهب التي اشتعلت بين الشركات في الدول الكبرى، إذ كانت الشركات تقوم بجذب واستقطاب الأفراد أصحاب الكفاءات و المهارات العالية وتسعى إلى الحفاظ عليهم وإبقائهم حتى انبثقت إدارة المواهب وطبقت في المؤسسات كإستراتيجية للتطوير و التغيير نحو الأفضل.

وبما أن المؤسسات تعتمد في تطورها على أداء الفرد فلا بدّ من تنمية الموارد البشرية بشقّي الوسائل من أجل تحسين الأداء و بالتالي سدّ العجز الذي تعاني منه المؤسسة، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعّال وإنتاجية مرتفعة للموارد البشرية، وذلك بتزويدها بمختلف المعلومات و المهارات اللازمة لتغيير سلوكهم واتجاههم نحو الأفضل بشكل ايجابي، وزيادة معارفهم لإكسابهم المرونة اللازمة والكافية التي تساعدكم وتمكّنهم من مقاومة والتصدي لمختلف المشاكل التي يمكن أن يتعرضون لها خلال العمل، مما ينعكس على المؤسسة ويساعدها في تحقيق أهدافها وأهداف الفرد ومتابعة سير أنشطتها بشكل جيّد.

لهذا أصبح التكامل بين إدارة المواهب وأداء الموارد البشرية أمرا مهمّا وضروريا لتحديد الأفراد الموهوبة والمحافظة عليها، ومن ثم تحسين الأداء

### ✓ إشكالية البحث:

بناء على ما تمّ تقديمه في إدارة المواهب تعتبر كمدخل إستراتيجي جديد ومهمّ في مجال التنمية البشرية الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري بشكل فعّال .

وعلى ضوء هذا يمكن أن تتبلور إشكالية البحث في التساؤل التالي:

" ما هو أثر إدارة المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة ؟ "



## المقدمة

و تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق إدارة المواهب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة ؟
2. ما هو مستوى أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة ؟
3. ما هو أثر إدارة المواهب في كل بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية؟

### أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يناقشه، والذي يتناول أثر إدارة المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية حيث نسعى إلى التعرف على إدارة المواهب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة وكيفية تأثيرها على أداء الموارد البشرية. وتتمثل أهمية البحث في :

1. حيوية الموضوع والندرة النسبية في مجال إدارة المواهب حيث أنه من الموضوعات الجديدة والمهمة في ميدان الإدارة.
2. تقديم صورة واضحة حول إدارة المواهب.
3. يعتبر هذا البحث إثراء معرفيا لكلا من متغيري إدارة المواهب وأداء المورد البشري.

### أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة.
2. التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة.
3. التعرف على أثر إدارة المواهب في كل بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة.

### فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة .



## المقدمة

و يندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

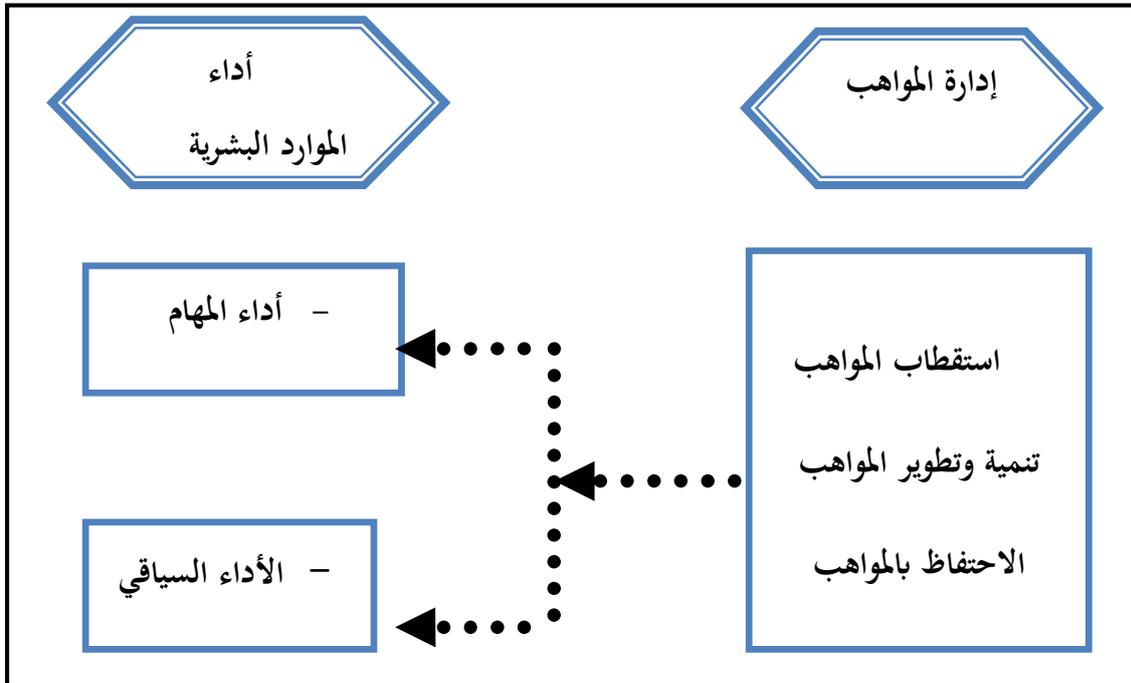
1. "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين أداء المهام بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر- بسكرة".

2. " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين الأداء السياقي للمورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر- بسكرة".

### نموذج البحث:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة حول المتغيرين

### التعريفات الإجرائية:

1-إدارة المواهب: هي العمليات التي تقوم به المنظمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها.  
-استقطاب المواهب: هي عملية جذب المواهب، أي الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات نادرة ومميزة تميزهم عن الآخرين.



-تنمية وتطوير المواهب: تطوير إمكانيات وقدرات ومهارات الأفراد من خلال التعليم، وبرامج التدريب والتكوين، لتحقيق مستويات عالية من الأداء.

-الاحتفاظ بالمواهب: سعي المنظمة لإبقاء والاحتفاظ بالمواهب ومنعهم من مغادرتها، وذلك بتوفير بيئة مناسبة للعمل والاعتراف بجهودهم في نجاح المنظمة.

2- أداء المورد البشري: وهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.

-الأداء السياقي: التطوع لإنجاز الأنشطة التي لا تعتبر جزء رسميا من الوظيفة، والتعاون مع الآخرين.

-أداء المهام: هو انجاز الفرد للأنشطة والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلها.

### حدود الدراسة:

للدراصة حدود موضوعية وزمنية ومكانية، بالنسبة للحدود المكانية فتتعلق بمكان إجراء التّربص وجمع البيانات الأولية من محل الدّراسة المتمثل في المديرية العمليّة لاتصالات الجزائر ( التي تقع بحجى المجاهدين - بسكرة)، وبالنسبة للحدود الزمنية فإنّ نتائج الدّراسة مستندة إلى على ظروف المؤسّسة محل الدّراسة في فترة توزيع الاستثمارات ، والتي تمّ توزيعها خلال شهر مارس 2019، أمّا فيما يخصّ الحدود الموضوعية فإن الطالبة تبنت ثلاث أبعاد من أبعاد المتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب والتي هي: (استقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) ، أمّا المتغير التابع المتمثل في (أداء الموارد البشرية) فقد تمّ التّركيز على بعدين هما: الأداء السياقي، وأداء المهام.

### هيكل الدّراسة:

تمّ تقسيم الدّراسة إلى ثلاث فصول، الفصل الأول يتعلّق بالإطار النظري لإدارة المواهب والذي سنقسمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مفاهيم أساسية حول المواهب، والمبحث الثاني عن إدارة المواهب، أمّا المبحث الثالث فتناول عمليات إدارة المواهب.

والفصل الثاني يتعلّق بالإطار النظري للأداء البشري وتمّ تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية أداء الموارد البشرية، المبحث الثاني حول إدارة أداء المورد البشري أما المبحث الثالث فسيتضمن العلاقة بين إدارة المواهب وأداء الموارد البشرية.

وسيخصّص الفصل الثالث للجزء التّطبيقي للدّراسة، وسيقسم الفصل أيضا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدّراسة، والمبحث الثاني حول الإطار المنهجي للدّراسة، أمّا المبحث الأخير عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات.



### الدراسات السابقة:

#### الدراسات المتعلقة بالأداء البشري:

1- دراسة ريم بنت عمر بن منصور (2013)، بعنوان دور إدارة التطوير الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمات في جامعة الملك عبد العزيز .

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى:

-قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى إلى تحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

-وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، وهي طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

2- دراسة الدكتور خن أحلام (2015) بعنوان " أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، دراسة استطلاعية لمسئولي الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة إلى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي التي تساهم وبشكل كبير في فهم وتفسير علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الأداء الكلي للمنظمات.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى:

-إن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري .

- إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها: إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري.

#### الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب:

1-دراسة عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام(2013) بعنوان واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.



و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - غزة و معرفة مدى وجود الاهتمام بالموظفين الموهوبين , واستثمار الفرص التي يمكن أن تحتاج إلي جهد وتكلفة أقل عن طريق تطبيق نظام إدارة المواهب وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.وتوصلت هذه الدراسة إلى :

أن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصا فيما يتعلق بعمليات هذا النظام . حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة.

2-Etude de Ahmad Ali Salih(2014), AI-Zaytoonah University of Jordan, Jordan Loay Alnaji, Al Ain University for Science and Technology, United Arab Emirates, The Impact Of Talent Management In Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study On The Jordanian Telecommunications Companies.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المواهب على تحسين سمعة المنظمة من خلال استكشاف العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب (الاكتشاف ، الإلهام ، التحويل) ومتغيرات السمعة (تعزيز الذات ، التحقق الذاتي ، تكرار التفاعل) ولقد توصلت هذه الدراسة إلى :

من الواضح أن إدارة المواهب لها تأثير على تعزيز الذات ، وهو ما يعني أن الشركات تحتاج إلى التركيز على إثراء هذا المجال لأنه يؤثر على السمعة. أي أنه تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن إدارة المواهب تؤثر على التخصيب الذاتي الذي يؤدي بدوره إلى نتائج إيجابية في المنظمة. وأن إدارة المواهب تؤثر على تواتر التفاعل بين الشركات والعملاء ، وهذه النتيجة هي مؤشر حيوي وتظهر أن هذه الشركات تحتاج إلى الاهتمام بإدارة المواهب إذا كانت ترغب في الحفاظ على تفاعل مناسب مع العملاء لأنها مرتبطة مباشرة بتحسين سمعتها التي ستعمل على تنشيطها. وتحفيز وزيادة وتيرة التفاعل وتطوير السمعة

### الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

1- دراسة الدكتور عبد الله عبد الله أحمد الطبال(2017)، بعنوان ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين, دراسة ميدانية في بعض الجامعات الحكومية السعودية (جامعة طيبة و الإسلامية وأم القرى).

وتهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المواهب كمدخل إستراتيجي جديد في مجال التنمية البشرية و تطبيقه على الجامعات محل الدراسة لتحقيق فعالية أداء العاملين بها، و قياس أثر ممارسات إدارة المواهب البشرية على أداء العاملين, ولقد توصلت إلى : إلى وجود تأثير معنوي طردي لممارسات إدارة المواهب محل الدراسة وهي: (تطوير المسار - تمكين المواهب - إدارة الأداء - تحفيز وتطوير المواهب -استقطاب وتوظيف المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب) في أداء



العاملين وتختلف الأهمية النسبية لممارسات إدارة المواهب محل الدراسة في تأثيرها على أداء العاملين وتم ترتيبها كما يلي: (تطوير المسار الوظيفي - إدارة الأداء - تمكين المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - استقطاب وتوظيف المواهب).

2-Etude de James Sunday kehinde (2012), Talent Management: Effect on Organizational Performance, Lagos State University, Ojo, Nigeria, West Africa.

و هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي ولقد توصلت إلى أنّ إدارة المواهب لها تأثير إيجابي على الأداء العام التنظيمي، كما كشفت أن خطة إدارة المواهب لها تأثير على أداء الشركات المتعددة الجنسيات والشركات الوطنية، ولكن الشركات الصغيرة والمتوسطة لم تكتسب هذه التقنية الجديدة في بيئة الأعمال النيجيرية. لذا توصي الدراسة باستخدام مخطط إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين داخل الشركة التي تتمتع بموهبة خاصة وأن الشركات يجب أن تفصل بين نظام إدارة المواهب وأسلوب إدارة الموارد البشرية الكلي للشركة.

مما سبق يلاحظ اتفاق معظم الدراسات السابقة على أهمية متغيّري الدراسة (إدارة المواهب، والأداء البشري) إذ تمّ التطرق لكلا المتغيّرين بشكل مرتبط، أي أنه تمّ إجراء دراسات تتطرق لهما معاً، ولكن ليس بنفس الأبعاد وهذا ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، إذ تعدّ من الدراسات المتميزة بنوعها التي تربط بين إدارة المواهب وأبعاد الأداء البشري.



الفصل الأول  
الإطار النظري لإدارة المواهب

## تمهيد:

إنّ سعي المنظمات نحو التفوّق والتميّز يحتاج إلى موارد بشرية متميّزة ومدتّبة وموهوبة تمنحها سمة التفوّق والريادة عن طريق تحقيق مستويات عالية من الأداء، ذلك لامتلاك هذه المواهب خبرات وثقافات ومهارات عالية تميّزهم عن غيرهم.

وعليه تشكلت إدارة المواهب التي تقوم بإدارتها وتوليها من خلال عملياتها، حيث تقوم بجذب واستقطاب أفضل المواهب واعتمادها على برامج تدريب متميّزة لتطويرها وفسح المجال لها للإبداع، وكذلك توفّر لها البيئة المناسبة للعمل سعياً للحفاظ عليها.

واستناداً لما سبق فإنّ هذا الفصل يتضمن ثلاث مباحث، الأول يتضمن الموهبة وأصنافها وطرق الكشف عنها وكذلك أسباب الاهتمام بها، وستنطرق في المبحث الثاني إلى ماهية إدارة المواهب من حيث المفهوم والأهمية والأهداف وعوامل نجاحها في المنظمات وتحديات تطبيقها وصولاً إلى المبحث الأخير الذي يحتوي على عمليات إدارة الموهبة المتمثلة في الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالموهبة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموهبة

انقسم الباحثون في تحديد من هو الموهوب إلى تيارين فيرى أصحاب التيار الأول أن بعض الأشخاص يعتبرون موهوبون لامتلاكهم قدرات وإمكانات استثنائية وسمات خاصة يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها، بينما يرى أصحاب التيار الثاني أنه من الناحية العملية يمكن لأي شخص قادر على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة أن يطلق عليه موهوب، لذلك سنتناول في هذا المبحث أهم ما يتعلق بالموهبة وأهم المفاهيم المرتبطة بها باعتبارها من المصطلحات والأفكار الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ثم سنعرض كيفية استثمارها في مختلف مجالات العمل والأسباب الداعية للاهتمام بالموهبة بشكل عام.

## المطلب الأول: ماهية الموهبة

## أولاً: تعريف الموهبة Talent

يعد ثيرمان Thermen أول من تحدّث عن الموهبة عام 1965 في دراسة قام بها عن الموهوبين، ولقد اختلفت وتعدّدت تعريفات الموهبة، وفي مايلي مجموعة من التعاريف والتي نذكر منها :

الموهبة لغة: مأخوذة من الفعل وهب، أي أعطى الشيء مجانياً، ومعنى كلمة موهوب في اللغة هو الإنسان الذي يمنح أو يعطي شيئاً بلا عوض ويطلق لفظ الموهوب على الذين يمتازون بالذكاء العالي.

أما اصطلاحاً: هي قدرات خاصة ذات أصل تكويني لا ترتبط بذكاء الفرد، وقد ذكر Collings and Mel الموهبة هي القدرة في حقل معين أو المقدرة الطبيعية ذات الفاعلية الكبرى نتيجة التدريب مثل الرسم والموسيقى ولا تشمل بالضرورة درجة كبيرة من الذكاء العام.<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نستنتج أنّ الموهبة لا ترتبط بذكاء الفرد بدرجة كبيرة.

وتعرف كذلك على أنّها: "سمات تؤهل الفرد للانجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، والموهوب هو الفرد الذي يملك استعداداً فطرياً وتتصلقه البيئة الملائمة، وفي أغلب الأحيان تظهر الموهبة في مجالات معينة مثل: الموسيقى، الشعر، الرسم... الخ"<sup>2</sup>، وهنا يشير هذا التعريف بأنّ الموهبة هي سمة من سمات الأفراد.

<sup>1</sup> - محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الامارات العربية المتحدة، ورقة بحث، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص5.

<sup>2</sup> - نجبة من الخبراء المتخصصين، إدارة الموهبة والإبداع، سلسلة الإدارة المتخصصة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص33.

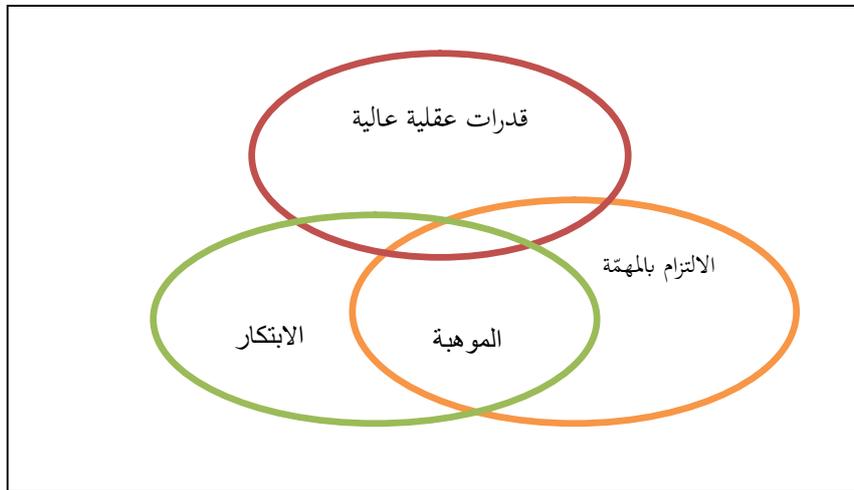
وتعرّف أيضا أنّها: "هي طاقة وقدرة مميزة تنمو وتتسع من خلال برامج التدريب الذاتي التي تحدث تطوّراً فيها"<sup>1</sup> ، نجد من خلال هذا التعريف أنّ الموهبة طابع خاص، يساهم التدريب في تطويرها.

و تعرّف أيضا: "أنّها التفاعل بين ثلاث مكونات وهي: (قدرات عقلية، الالتزام بالمهمّة، الإبداع) والسبب الرئيسي لاهتمام العلماء بهذا التعريف هو أنّه من الضروري أن يستخدم أي موهوب القدرة العقلية العالية، قدرة إبتكارية مرتفعة، ودافع قوي للانجاز والمثابرة في أي مجال من المجالات"<sup>2</sup>.

نستنتج من هذا التعريف أن الموهبة هي قدرة عقلية عالية+إبداع+ انجاز المهام

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل(2): مكوّنات الموهبة



المصدر: هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال-رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2012، ص7.

وتعرّف أيضا: "هي كفاءات فردية إستراتيجية تمكن المنظّمة من تحقيق أهدافها على المدى القصير والبعيد، وتظهر هذه المواهب في الأداء ولديها الإرادة في النمو والنجاح"<sup>3</sup> ، نستنتج من هذا التعريف أنّ المواهب هي مورد استراتيجي يمكن المؤسّسة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

<sup>1</sup> - هيفي علي سليمان، أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الإبداع الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص13 .

<sup>2</sup>-هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال-رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2012، ص7.

<sup>3</sup> - Daphne Sleiderink, **Talent management in health care: Identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente**, Master Thesis, Business Administration, Human Resource Management, School of Management and Governance, University of Twente ,2012,P13 .

ولقد عرّف بعض العلماء الموهبة على النحو التالي:

عرفها 2006 Lwis & Hackman: بأنها القيمة النادرة التي يصعب تقليدها وتمتّع بخصائص محدّدة، إنها ليست دائما واضحة<sup>1</sup>.

أما 2001 Handviled Jones & Oxilrod: فقد عرّفها "أثما مجموعة الأفكار في عقول الأفراد والتي تشمل مهاراته الجوهرية وخبرته"<sup>2</sup>.

وعلى أساس ما سبق يمكننا أن نخرج بتعريف إجرائي للموهبة والمتمثل في:

الموهبة هي جملة المهارات والقدرات المميزة المتجذرة في الأفراد، والتي ترغب المؤسسات في اكتسابها والاحتفاظ بها وتطويرها.

### ثانيا: خصائص الموهبة

إنّ للأفراد الموهوبين مميزات وخصائص تميّزهم عن غيرهم من الأفراد، حيث تحظى هذه المواهب بالتقدير الاجتماعي وتؤهل الفرد لبلوغ مستويات عليا مستقبلا، بحيث نجد أنّ لهذه المواهب القدرة على فهم الموضوعات الجديدة، والقدرة على شرح الأشياء بسهولة، تخطي الحدود وتحقيق الانجازات ومحاولة تجريب الأشياء الجديدة وحسن الرؤية<sup>3</sup>، ويمكن تلخيص أهم خصائص والسمات التي يتمتّع بها الموهوبين في مايلي:<sup>4</sup>

- ✓ التوافق مع النفس والآخرين.
- ✓ القدرة على تصنيف الأشياء والتعامل معها ومعالجة المواقف التي يمرّ بها.
- ✓ دقة الملاحظة والرغبة في التعلّم والتركيز والانتباه.
- ✓ القدرة على التعامل مع المشكلات والتفكير فيها.
- ✓ تقبّل آراء واقتراحات الآخرين.

<sup>1</sup> - عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية، مداخلة ضمن المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف، الرياض، السعودية، 10-12 ديسمبر 2012، ص 1029.

<sup>2</sup> -Sanne Klifman, **Talent Management in a multigenerational workforce**, the impact of talent management practices on the psychological contract and the moderating role of generations, thesis master human resource studies, Tilburg University, 2009, p8 .

<sup>3</sup> - كاي ثورن، آندي بيلانت، فن إدارة الموهبة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2009، ص 80.

<sup>4</sup> - محمّد جاد حسين أحمد، واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلّة الثقافة والتنمية، العدد الأربعون، السنة الحادية عشر، فبراير، مصر، 2011، ص 129.

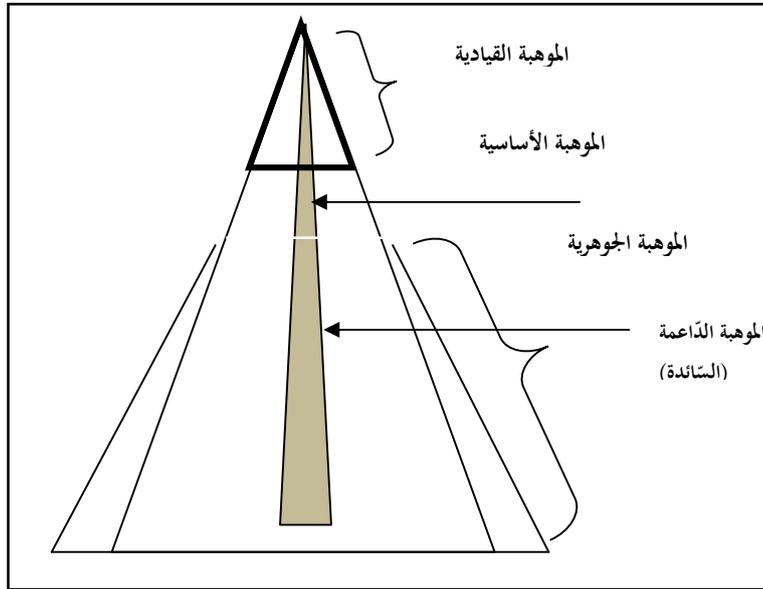
كما أنّ الأشخاص الموهوبين يتميزون أيضا بالآتي:

- ✓ لديهم القدرة على التعميم.
- ✓ ينقدون بموضوعية وصدق، وغالبا ما يوجّهون النقد لأنفسهم ولزملائهم.
- ✓ يبدوون درجة عالية من اليقظة وأسئلتهم تتسم بالدقة عند المناقشة.
- ✓ يميلون إلى الدقة والكمال.

### المطلب الثاني: أصناف الموهبة

تصنّف الموهبة Categories of Talent إلى مجموعة من الأصناف أهمّها مايلي: كما هو موضح في الشكل 3 و4

الشكل رقم(3): أصناف الموهبة داخل المنظمة



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في المنظمات العصرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2011، ص97.

- ✓ **الموهبة القيادية:** وهي في قمة هرم تصنيف الموهبة، وهم الأفراد الذين يتمتّعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.<sup>1</sup>
- ✓ **الموهبة الأساسية:** وتسمّى أيضا بالموهبة الرئيسيّة، هذا النوع مهم جدا في المؤسسة نظرا لما يتمتّعون به من قدرات ولديهم رؤية وتصور للمستقبل، وأفراد هذا النوع من الموهبة يكونون في منافسة قويّة ولديهم القدرة على

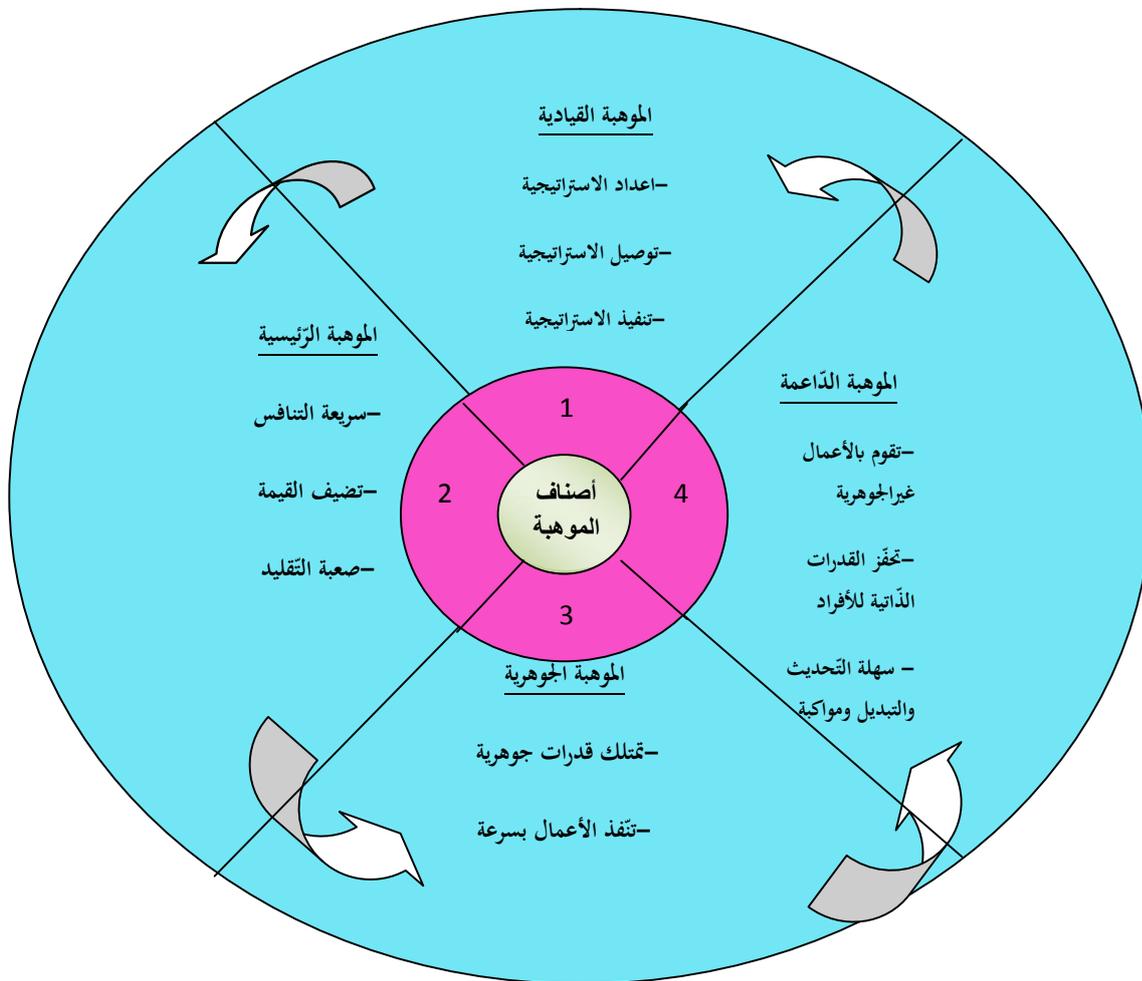
<sup>1</sup> - سعد علي حمود العززي وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالمي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والثمانون، السنة الرابعة والثلاثون، العراق، 2011، ص97.

تحمّل المسؤولية من المستوى الأوّل في مدّة زمنية لا تتجاوز 3 سنوات والموهبة الأساسية عادة ما تمثل (2-5%) من الأفراد الموظّفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.<sup>1</sup>

✓ **الموهبة الجوهرية:** وهم الأفراد الذين يقومون بالعمليات الجوهرية الأساسية، ويتقدّمون المهّمات بمدة قصيرة تتراوح بين (6-12) شهرا بدون تركيز كبير على المستقبل<sup>2</sup>، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم ويشكلون القوى العظمى ضمن العمل.

✓ **الموهبة الدّاعمة:** وهي في أسفل الهرم، وتنفّذ الأنشطة فيها من خلال الموهبة الدّاعمة للأعمال غير الأساسية (غير الجوهرية)، وكثيرا ما تكون هذه الأنشطة إدارية على سبيل المثال، ومهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة و يمكننا تغييرها.<sup>3</sup>

الشكل(4): أصناف الموهبة



المصدر: هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 8

<sup>1</sup> - سعد علي حمود العنزي وآخرون، المرجع السابق، ص 97.

<sup>2</sup> - هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 8.

<sup>3</sup> - سعد علي حمود العنزي وآخرون، المرجع السابق، ص 97.

## المطلب الثالث: طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين

يعدّ الكشف عن الموهوبين أهم عملية تقوم بها المؤسسة، وهناك بعض الطرق التي تعتمد عليها للتمكن من إدارتهم والاستفادة من مهاراتهم الجوهرية ومنها<sup>1</sup>:

- ✓ **مَحْك الذكاء:** Therman هو الأكثر اعتزازاً بهذا المَحْك ومقاييسه، يستخدم مقياس (ستانفورد، بينيه) ويرى أن الموهوب والمتفوق هو من يحصل على درجات في هذا المقياس.
- ✓ **مَحْك التَّحْصِيل المدرسي:** وحسب هذا المَحْك يشمل التفوق أولئك الذين يتميّزون بقدرة عقلية عامة ممتازة ساعدتهم على الوصول في تحصيلهم الأكاديمي إلى مستوى مرتفع.
- ✓ **مَحْك التفكير الإبتكاري:** ويعتمد هذا المحك على إظهار المبدعين والموهوبين اللذين يتميّزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم، حيث يحاول هذا المَحْك الكشف عن الفرد المميز والفريد والغير مألوف ومدى تباين الموهوب عن غيره في طريقة تفكيره، ويتطلّب هذا المَحْك الاهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد، والتّعرف على القدرات التي تسهم في عمليّة الابتكار.
- ✓ **مَحْك الموهبة الخاصّة:** اتّسع مفهوم التفوق العقلي حيث أنّه لم يعد مجرد تحصيل فقط بل نجده في مجالات خاصة تعبّر عن مواهب معيّنة، أهلتهم للوصول إلى مستويات أداء مرتفعة في هذه المجالات مثل: مجال الفنون... الخ
- ✓ **مَحْك الأداء أو المنتج:** يتوقّع من الموهوبين في هذا المَحْك أن يعطوا الأداء والإنتاج المتفوق في مجال متخصص وخاصة إذا كان في مستوى عمرهم.

## المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بالموهوبين

يرجع سبب الاهتمام بالموهوبين إلى عدة أمور منها<sup>2</sup>:

## ✓ حركة القياس العقلي:

من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين بتطور حركة القياس العقلي، وهي المحاولات التي وضعت من أجل قياس القدرات العقلية وتحديد نسب الذكاء، ذلك أن عملية الكشف عن الموهوب والمتفوق تتطلب قياس لقدراته بطريقة ما. ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتعليم الموهوبين ودعمهم، ودفع البرامج لرعايتهم.

<sup>1</sup> - نخبّة من الخبراء المتخصصين، مرجع سابق، ص-ص، 19-20.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في المنظمات العصرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص-ص، 52، 53.

## ✓ الحرب الباردة وسباق التسلح:

بعد الحرب العالمية الثانية شهدت الساحة الدولية بروز قوتين عظيمتين هما الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفياتي، ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين أكاديميا دورا فعّالا في جميع الميادين والمجالات لأن الأمم في صراعها من أجل البقاء لا تجد بدا من الاعتماد على أبنائها الأكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المهمات الصعبة ولا سيما عند اندلاع الحروب ونشوب الأزمات والشعور بالتهديد.

## ✓ الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:

خلال العقود الثلاثة الأخيرة شهد العالم أعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية، وبالقدر الذي تحل فيه مشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة يوجد الانفجار السكاني وللعولمة مشكلات أكثر ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى العالمي بشكل عام، لأن الثورة في مجال الاتصالات والمعلومات أزلت الحدود والحواجز ولم تترك خيارا لأي دولة في هذا العالم سوى أن تؤثر وتتأثر بالأحداث الجارية أينما كانت.

## ✓ الجمعيات والمؤتمرات العلمية:

كان للجمعيات والمؤسسات الوطنية الدولية والإقليمية المهنية المتخصصة دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي بالحاجة للموهوبين والمتفوقين. واشتملت أعمال المؤتمرات على بحوث ومناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا الموهوبين والمتفوقين، كما شرح مندوبو بعض الدول المشاركين في المؤتمرات تجارب بلادهم في مجال رعاية الموهوبين والمتفوقين، التي شاركت فيها بعض الدول العربية.

## ✓ الموهبة هي الميزة التنافسية في الشركات الحديثة:

لم تبقى الميزة التنافسية تستمد من تخفيض الأسعار وتقديم أفضل المنتجات أو استعمال أحدث التقنيات فقط، بل تستمد من كونها مرنة ومبتكرة، وأصبح المنبع الحقيقي للمزايا التنافسية هم الموظفون والعاملون .

## المبحث الثاني: إدارة المواهب

إنّ إدارة المواهب (Talents Management) هي أحد مصادر القوّة التي لا يمكن تقليدها، وتعتبر جزءا مهمّا في المنظّمات المعاصرة حيث تساهم في بقائها وتضمن لها التّمو والاستمرار.

ونظرا لأهمّيّتها والدور الفعّال الذي تلعبه هذه الأخيرة في المنظّمات سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الأهداف وكذا تحديات تطبيقها وأيضا العوامل التي ساعدت على نجاحها في المؤسسات.

## المطلب الأول: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب

شهد تخصص إدارة الأعمال في السنوات الأخيرة تطوّرًا لمفاهيم وأفكار إدارية وتنظيمية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية من أهمّها إدارة المواهب البشرية، ولقد انتشر هذا المفهوم في السنوات الأخيرة لتفعيل وتطوير جودة الموارد البشرية<sup>1</sup> وتتمثل أهم أسباب ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب فيما يلي:<sup>2</sup>

## ✓ تغيير الملامح الوظيفية ومتطلبات الأداء:

أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء (Technological Know-How)، وتعدد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة الموارد البشرية. أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصصًا، فلقد ولت أيام الممارس العام (Generalist) وأصبح عهد اليوم هو عهد المتخصص (Specialist).

## ✓ ارتفاع مستويات التعليم:

لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نموًا مطردًا وسريعًا في المستوى المتوسط للتعليم، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليمًا منهم بكثير. وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

## ✓ تعدد المهام الإدارية:

وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدل الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

## ✓ زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى.

<sup>1</sup> محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجي الطيّب، مرجع سابق، ص 71

<sup>2</sup> عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمدة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص-ص 23-24.

## المطلب الثاني: ماهية إدارة المواهب

## أولاً: مفهوم إدارة المواهب

إنّ أول من استخدم مصطلح إدارة المواهب Talent Managment هو ماكينزي Mackinsey عام 1997 في مقال نشره في العام نفسه بعنوان الحرب من أجل المواهب The war of Talent والذي تمّ تطويره فيما بعد ليصدر كتاب بنفس الاسم عام 2001، والذي صدر عن Harvard Business School.

ومنذ انتشار هذا المصطلح تعددت مفاهيمه نظراً لأهميته وفي الجدول التالي أهم التعاريف التي وردت حسب كل باحث<sup>1</sup>:

## الجدول رقم (1): أهمّ تعاريف إدارة المواهب حسب مجموعة من الباحثين

المفهوم	الباحثون
هي مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي.	(Chowanec&Newstrom, 1991, Hilton, 2000Olsen 2000, Byham2001, Heinen &O'Neill 2004 , Mercer2005)
واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دورا استراتيجيا كبيرا في المنظمات	(Bhatnagar2004)
عملية جذب واستقطاب والمحافظة على الأفراد الموهوبين	(Creelman,2004)
التأكد بأن المنظمة تمتلك الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة	(Wilkins,2006)
عبارة عن مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التي توفر فائدة لأية منظمة	(Snell, 2007)
فكر وإحدى العناصر الرئيسية لتخطيط التعاقب الوظيفي	(Creelman,2004).(Cheloha & Swain, 2005, Redford, 2005)
سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد الموهبة، ونشرها وتطويرها	(Uren & Samuel, 2007)
تنفيذ إستراتيجيات متكاملة، أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية	(Li, at.al,2008)
دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل روح جماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام	( العبادي، 2010 )
مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوافرة في المنظمة حالياً، والعمل على استقطابهم من جهة وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على	صالح والسوداني، (2010)

<sup>1</sup> - سعد علي حمود العنزي وآخرون، مرجع سابق، ص98.

الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لمساندتهم وإدارة مساهمهم الوظيفي.
---

المصدر: سعد علي حمود العنزي وآخرون، مرجع سابق، ص 98.

وتوجد أيضا عدّة تعريفات لإدارة المواهب منها ما يلي:

"هي تهيئة البيئة التي تمكن الموظفين من بلوغ النتائج المتوقعة والمواظبة على مستوى الامتياز في الأداء والتكيف مع المتغيرات، وذلك لوضع الشخص السليم في المكان السليم وتحفيزه على المساهمة في أعمال المنظمة"<sup>1</sup>.

نستنتج من هذا التعريف أنّ إدارة المواهب تخلق البيئة المناسبة للأفراد لبلوغ مستويات عالية من التميّز.

وتعرّف أيضا: "بأنّها تطبيق استراتيجيات وأنظمة متكاملة مصممة لزيادة الإنتاجية في العمل من خلال عمليات جذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الذين يملكون المهارات والكفاءات المطلوبة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية"<sup>2</sup>.

نستنتج من هذا التعريف أنّ إدارة المواهب تساهم في زيادة إنتاجية العمل من خلال الأفراد ذوي الكفاءات العالية.

وتعرّف أيضا: بأنّها مبادرة تهدف إلى جذب وتوظيف وتطوير والحفاظ على الموظفين الذين لديهم كفاءات عالية<sup>3</sup>.

وأيضاً: فإدارة المواهب تتطلب نظرة منهجية تدعو إلى التفاعل بين العديد من الوظائف والعمليات، وهي نشاط مستمر يهدف إلى جذب وتعيين وتوظيف وتطوير وتحفيز وتعزيز والاحتفاظ بالأشخاص الذين لديهم إمكانيات قويّة للنجاح داخل المنظمة<sup>4</sup>، نجد من هذا التعريف أنّ إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات متكاملة فيما بينها تساهم في نجاح المنظمة.

كما عرّفها Amstrong بأنّها عملية تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد الذين لديهم موهبة واستغلالها ونشرها للأفراد الآخرين لتحقيق الاستخدام المشترك لها.<sup>5</sup>

من خلال هذه التعاريف نستنتج أنّ إدارة المواهب هي قيام المنظمة باستقطاب المواهب وتنميتها وتطويرها والاحتفاظ بها لضمان التميّز في الأداء وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup>-محمد جاد حسين أحمد، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> - James Sunday kehinde, **Talent Management: effect on organizational performance**, journal of Managment Research , V4 ,N2, April, Nigeria, 2012, p179 .

<sup>3</sup> - William A Guillory, **Talent Management** , Innovations International, Salt Lake City, Utah , p1 .

<sup>4</sup> -Sibusiso Ntonga, **The impact of talent management practices on business performance**, a research project submitted to the gorden instute of business science, in paratial fulfilment of the requirements for the degree of master , Business Administration , university of Pretoria, 2007, p16-17.

<sup>5</sup> -Micheal Amstrong, **Stratigic human resource management(a guide action)**, Koganpage us, Philadelphia, USA, 4tn Edition, p168.

### ثانياً: أهمية إدارة المواهب

تبرز أهمية إدارة المواهب من خلال طاقاتها الكامنة، كما تتجسد أهميتها من خلال تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية، فقد أصبحت ضرورة إستراتيجية للعديد من المنظمات، تحفز الأداء العالي، تحسين صورة وسمعة المنظمة ومساهمتها في إدارة التنوع<sup>1</sup>.

و يمكن تلخيص أهمية إدارة الموهبة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ✓ تعد إدارة الموهبة واحدة من أهم الموضوعات التي تهتم بها المنظمة في تعاملاتها مع الموارد البشرية وتؤثر على التزام وولاء العاملين.
- ✓ من أهم مصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.
- ✓ من أهم عوامل نمو ونجاح المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل.
- ✓ جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية.
- ✓ تحقيق التكامل بين الأفراد في المنظمة.
- ✓ سرعة تحديد الفجوات في الأداء، ومن ثم توفير التدريب اللازم في الأوقات المناسبة.

ولقد أشار كل من Haskins & Shaffer (2010) على أنّ أهمية إدارة المواهب تكمن في الآتي<sup>3</sup>:

- ✓ التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية ذات الأهمية الإستراتيجية الحرجة.
- ✓ تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة.
- ✓ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الايجابية في خدمة المنظمة.
- ✓ مساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية.

### ثالثاً: أهداف إدارة المواهب

إنّ الفكرة الرئيسية لإدارة المواهب هي تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال بذل جهود تناسب إمكانيات ومهارات الأفراد مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، وتتمثل أهم أهدافها فيما يلي:

- ✓ تقليص تكاليف العمالة دون الإضرار بالإنتاجية.
- ✓ إعداد القادة التنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية.
- ✓ التحريك الفاعل للمواهب داخل المنظمة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب.

<sup>1</sup> -هديل كاظم سعيد، افتخار عبد الحسين، دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة، بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد 22، العدد 87، العراق، 2011، ص 182.

<sup>2</sup> -غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، إدارة الموهبة، مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015، ص 37.

<sup>3</sup> -محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجي الطيّب، مرجع سابق، ص 3.

- ✓ جذب المواهب وتطوير مهارات الأفراد وتنميتها<sup>1</sup>.
- ✓ إعداد برامج التدريب والتعليم والتعويض اعتماداً على أداء الأفراد الفعلي.
- ✓ تقديم الدعم الكافي لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.
- ✓ تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
- ✓ مساعدة المنظمة في الحصول على المهوبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المواهب في المنظمة

هناك عدّة عوامل ساعدت وساهمت في نجاح إدارة المواهب وتمثل في:

- ✓ ارتباط وتوافق إدارة المواهب مع إستراتيجية المنظمة وتعزيز مكانتها في الإدارة العليا للمنظمة.
- ✓ نظرة إدارة المواهب للأفراد أنّهم المصدر الرئيسي للتطوير والإبداع.
- ✓ شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية، إذ لا تتعلّق بتحديد القادة المستقبلين فقط، بل بجميع المستويات وهذا ما يجعل الأداء متناسق في المنظمة.
- ✓ الاستثمار في تطوير مكامن المواهب وليس جميع الشرائح الوظيفية، وذلك بتحديد مجال ونطاق المواهب المطلوبة، بمعنى التعرّف على الفجوات الموجودة بين المواهب المتاحة وتلك المطلوبة والعمل على إيجاد خطط لإغلاق هاته الفجوات.
- ✓ وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب، وذلك باتخاذ القرارات الصائبة في التوظيف والتّرقية ومتابعة المسارات المهنية للأفراد والتّركيز على مهامهم الفعلية في العمل.
- ✓ تكامل العناصر والأدوات التي تعزّز النّجاح وجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب، وهذا باستخدام أنواع متعدّدة من أطر وأدوات مختلفة عن تلك الموجودة في الإدارة التقليدية للموارد البشرية<sup>3</sup>.
- ✓ تضمن إستراتيجية إدارة المواهب العمل الفعّال مع الأشخاص الموهوبين وأن يساهم برنامج المواهب الجدير بالالتزام في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمّد جاد حسين أحمد، مرجع سابق، ص-ص، 126-125.

<sup>2</sup> - غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص-ص، 38-37.

<sup>3</sup> - مقدود وهيبة، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجياتها، مجلّة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، العدد 19، السنة العاشرة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 136.

<sup>4</sup> - Malikeh Beheshtifar and authers, **Effective Talent Management: a vital strategy to organizational success**, international journal of academic research in business and social sciences, V2, N12 ,december2012,Iran, p230.

## المطلب الرابع: تحديات تطبيق إدارة المواهب

اتَّفقت مجموعة من الباحثين أنّ هناك مجموعة من التّحديات تعيق تطبيق إدارة المواهب في المنظّمات وهي:

- ✓ ضعف فناعة المنظّمة بدور إدارة المواهب في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين.
- ✓ تركيز ممارسات إدارة المواهب على العاملين الحاليين والمستقبليين وإهمال الموهبة المتوافرة في أسواق العمل.
- ✓ مشاكل متعلّقة بالبيئة العامّة والتي تعيق عمليّة تطبيق إدارة المواهب داخل المنظّمة.
- ✓ افتقار معظم نظم إدارة المواهب لنماذج الأداء الصّحيحة.
- ✓ الاحتفاظ بالموهبة الرئيّسية، خصوصاً في المستويات الوظيفية التي تشكل فيها ندرة المهارات نقطة حرجة.<sup>1</sup>

وهناك عدد من العوامل التي من المتوقّع أن تؤثر على تطبيق إدارة المواهب خارجياً، ويمكن للتحوّلات في تركيبة القوى العاملة أن تؤثر على طريقة المنظّمة في التّوظيف والتّطوير والحفاظ على المواهب الرئيّسية في المستقبل.

ويشمل ذلك: تزايد سوق العمل العالمي، تزايد مكان العمل الافتراضي، قوة عاملة متنوّعة من حيث العمر والعرق والثقافة، قوة عاملة ذات وجهات نظر مستقلة حول أساليب حياتها الخاصة والوصول إلى المعلومات حول الفرص الوظيفية.<sup>2</sup>

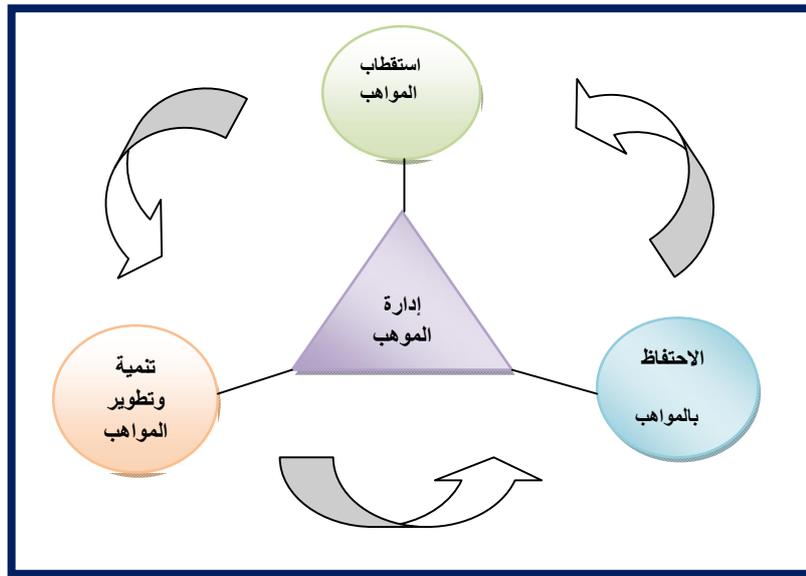
## المبحث الثالث: عمليات إدارة المواهب

تسعى المنظّمات جاهدة في جذب واستقطاب والاحتفاظ والإبقاء على المواهب، لأن ترك الموظفين الموهوبين العمل آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية أصبح من أكبر التّحديات التي تتصارع معها، فالرضا الوظيفي والرغبة في العمل من أحد الأمور التي تلعب دوراً مهماً في الحد من هجرة المواهب، وسناقش في هذا المبحث ثلاث عمليات رئيّسية لإدارة الموهبة في المنظّمات، وهي استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة وتنميتها والعملية الأخيرة هي الاحتفاظ بالموهبة، كما هو موضح في الشكل 5.

<sup>1</sup> - غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص-ص، 42-43.

<sup>2</sup> - CIPD, Change Agenda, **Talent management understanding the dimensions**, incorporated by royal charter, the broadway, Londen, october 2006, P4.

الشكل (5): عمليات إدارة الموهبة



المصدر: من إعداد الطالبة

## المطلب الأول: استقطاب الموهبة

إن أول خطوة في عملية إدارة الموهبة هي استقطاب الموهبة<sup>1</sup>، حيث أن هذه الأخيرة تعني خلق صورة توظيف تجذب بطبيعة الحال انتباه المرشحين الذين يتمتعون بمستوى عالي يلاءم المنظمة<sup>2</sup>، وتشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد والموهوبين واختيارهم<sup>3</sup>، لأن اختيار الموهبة قرار نجاح أو فشل المشروعات، فإذا أخفقت المنظمات في اختيار الموهبة الصحيحة منذ البداية يكلفها ثمنا باهظا في المستقبل، وعليه نجد أن الدور الفعال للمدير هو استقطاب المرشحين الجدد للوظيفة، وعادة ما يعتمد في عملية الكشف عن الموهوبين بأسلوب القفل والمفتاح، أي المفتاح هو الشخص المرشح للوظيفة في مكان القفل المناسب له (الوظيفة)<sup>4</sup>.

وتعتمد هذه العملية على مجالين اثنين هما تخطيط المواهب وتوزيعها، وسمعة إدارة الموارد البشرية حيث:

✓ **تخطيط المواهب:** إن دور تخطيط المواهب في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب، مهم جدا في جميع المستويات المنظمة، حيث يتم التركيز على (المعرفة، المهارات، القدرات).

<sup>1</sup> - غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> - Mfundo Piti, **The influence of talent Management on Strategy**, in partial fulfillment of requirements for the degree masters, Business administration, faculty of business and economic sciences, Nelson Mandela Metropolitan University, 2010, p 21.

<sup>3</sup> - صالح علي جراح، جمال داود أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، عمان، الأردن، 2015، ص 289.

<sup>4</sup> - مقدود وهيبية، مرجع سابق، ص 137.

والهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة. من هنا أصبحت عملية تخطيط المواهب أكثر أهمية من أي وقت مضى.

✓ **سمعة إدارة الموارد البشرية:** تصب المنظمات تركيزها على الخصائص التي تجعلها أكثر جاذبية لمجموعة المتقدمين المحتملين وخاصة الموهوبين منهم، فالعديد من المنظمات تركز على تحسين سمعة إدارة الموارد البشرية لديها لجذب المواهب البشرية، وتعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المنظمة كجهة موظفة والتي يمكن أن تكون إيجابية أو محايدة أو سلبية، وأخيرا وإن كانت المنظمات في حالة ركود يمكن لها أن تركز على بناء سمعة وجاذبية إدارة الموارد البشرية باعتبارها صاحبة الحق في الاختيار، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمات استخدام ممارسات إدارة الأداء بفاعلية لتحديد المواهب<sup>1</sup>.

وتبرز أهمية استقطاب الموهبة بوصفها عملية مهمة لكل المنظمات على اختلاف أنشطتها وحجمها وخاصة الكبيرة منها، وتتلجى كفاءتها بموهبة العاملين فيها، إذ تعرف المنظمات بموهبة العاملين، فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أفراد موهوبين ومبدعين<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: تنمية وتطوير الموهبة

في معظم الأحيان نجد أن المواهب الفردية في المنظمات وخاصة الكبيرة منها غير موظفة وغير مستعملة بالكامل، بل وغير ملحوظة في معظم الأحيان، وعليه يجب إيجاد طرق لاستغلالها، وذلك لما ستقدمه من مساهمة في تطوير المنظمة<sup>3</sup>. أي أنه ليس كافيا استقطاب الموظفين ذوي مواهب عالية جدا وتوقع بقاء مهاراتهم بنفس المستوى طوال المدة<sup>4</sup>، إذ يجب تطوير الكفاءة الفردية إلى مستويات عالية لأنها المفتاح الأساسي داخل المنظمة، حيث يرى Berger أنه يجب على أي منظمة أن تضع قائمة الكفاءات الأساسية وأدوات التقييم لقياسها.

وتتمحور هذه العملية في تطوير وتنمية الأفراد المعنيين من أجل تقدمهم واكتسابهم خبرات تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها<sup>5</sup>، ويجب أن يكون لدى الموظفين إدراك واضح للمجالات التي لديهم فيها نقاط القوة ونقاط الضعف والاتفاق على أنشطة التطوير، مما يؤدي إلى تحسين الأداء عبر الوظائف والمستويات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - صالح علي جراح، جمال داود أبو دولة، مرجع سابق، ص-289-290.

<sup>2</sup> - غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، إدارة الموهبة، مرجع سابق، ص-118-120.

<sup>3</sup> - محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، مرجع سابق، ص-9.

<sup>4</sup> - مقدود وهيبية، مرجع سابق، ص 137.

<sup>5</sup> - Raida A Al-Awamleh, **Developing Future Leaders : The contribution of Talent Management**, in paratial fulfillment of requirements for the degree of doctorat, Business administration, GreenLeaf University, USA, 2009, p-41,43.

<sup>6</sup> - Sibusiso Ntonga ,op cit ,p27 .

ومن المهم أن نشير إلى أن عملية تطوير وتنمية المواهب تختلف من منظمة إلى أخرى، كما تشير بعض النتائج أن المنظمات ذات السمعة الجيدة تملك عمليات وبرامج لتطوير وتنمية المواهب بشكل أفضل، ومن أهم نتائج عملية تنمية وتطوير المواهب هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم واكتساب الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج والتي تتغير مع الزمن، ونتيجة أخرى أيضا هامة وهي نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدامى إلى الموظفين الحاليين والجدد، وتستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل والمشاركة في فرق عالمية، والتدريب المتعدد الثقافات .... إلخ

تتم بعض المنظمات باستخدام برامج تنمية المهارات القيادية، حيث أن العنصر الهام في تنمية المهارات القيادية هو التخطيط للخلافة التي تركز على تحديد وتطوير المواهب لشغل مناصب قيادية مهمة، حيث أن المنظمات التي تفتقر إلى التخطيط للخلافة تكون أكثر عرضة لتجربة فقدان المواهب. وفي هذه المرحلة يكون الموظفون بحاجة إلى مسار مهني واضح، والمنظمة بحاجة إلى المزيد من الاستثمارات على الموظفين، من أجل تلبية توقعات واحتياجات المستقبل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الاحتفاظ بالموهبة Retaining talent

يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة<sup>2</sup>، فالموظفين الموهوبين أصبحوا اليوم يعرفون أهميتهم وأن هناك من يرغب في استخدام مواهبهم، لذلك تحتاج المنظمات اليوم إلى التفكير في كيفية الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ومنعهم من مغادرة المنظمة.<sup>3</sup>

وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات للاحتفاظ بالمواهب مثل التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة وكذلك ندرة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل، وكذا توجد عدة افتراضات تساعد إدارة الموهبة على الاحتفاظ بالموهبة منها من يعمل الأفراد بشكل أفضل ليس من أجل الأموال، وإنما عندما يشعرون بأن جهدهم له أثر في نجاح المنظمة.<sup>4</sup>

ومن الاستراتيجيات الفعالة للاحتفاظ بالمواهب نذكر:

#### ✓ اشتراك المواهب (Talent engagement):

نشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطا في عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم، لديهم رضا وظيفي أكثر ولديهم أيضا رأي إيجابي، وبالتالي هم أقل عرضة للمغادرة، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعملاء ويكون مستوى أدائهم عالي جدا.

<sup>1</sup> - صالح علي جراح، جمال داود أبو دولة، مرجع سابق، ص-ص، 290-291.

<sup>2</sup> - غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص 48.

<sup>3</sup> - Mfundo Piti , op cit , p-p, 28.

<sup>4</sup> - غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص-ص، 48-49.

## ✓ التطوير المهني (development):

المنظمات التي تساعد في التخطيط المهني للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران، وبالتالي عند فهم الموظفين جيدا لمسارهم المهني وضمان أن منظماتهم تهتم بتطويره وتنميته فإنهم يكونوا أكثر ارتباطا بعملهم ومنظماتهم.

## ✓ التدريب (Training):

إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية وتطوير العاملين بصفة مستمرة مما يضمن قيامهم بالمهام والمسؤوليات والواجبات بالشكل الذي يتناسب ومستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة. فالتدريب يقدم معارف جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات أقل قابلية للتحويل إلى منظمة أخرى، ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الأفكار والسلوك ويطور العادات والأساليب، وأيضا يزيد من روح الانتماء لدى المتدربين اتجاه منظماتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

## ✓ ثقافة إدارة المواهب (Culture talent management):

تظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين، ومصدرا للمواهب العالمية، ومصدر المدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب<sup>1</sup>.

✓ عودة المواهب إلى الوطن: لقد أظهرت الإحصائيات أن الاحتفاظ بمواهب المغتربين كان تحديا كبيرا للمنظمات، حيث أن الموظفين المغتربين هم أكثر عرضة للتخلي عن وظائفهم<sup>2</sup>، ويركز هذا المجال على القضايا التي تواجه المنظمات والموظفين عند عودة الموظفين الموهوبين من المهمات الخارجية، لأن الاغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية ويلعب دورا مهما في إستراتيجية العمل الدولية للمنظمة مثل الحفاظ والسيطرة على عمليات الشركة التابعة. فمعظم العائدين من المهمات الخارجية يملكون معارف ضمنية فريدة من نوعها ويمكن أن يسهل نقل المعرفة من الشركات التابعة إلى المقر الرئيس والعكس صحيح وعلى الرغم من الدور الهام الذي يقومون به إلا أن العديد منهم يترك العمل بعد اكتمال المهمة وهذا هو مصدر قلق كبير للعديد من المنظمات المتعددة الجنسيات التي لديها المغتربين<sup>3</sup>.

وهناك أيضا بعض الطرق للمحافظة على المواهب في المنظمة مثل: تقديم العروض المتميزة للموهوبين في الانتقال إلى مستويات أعلى أو أماكن أو وظائف تمكنهم من استثمار قدراتهم ومعارفهم، بالإضافة إلى التحفيز المادية والمعنوية غير الدورية في المناسبات والاحتفالات والمؤتمرات التي تعقدتها المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - صالح علي جراح، جمال داود أبو دولة، مرجع سابق، ص 291.

<sup>2</sup> - CIPD, op cit ,p-p, 16-17 .

<sup>3</sup> - صالح علي جراح، جمال داود أبو دولة، المرجع السابق، ص 291.

<sup>4</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص44.

## خلاصة الفصل الأول:

ما يمكن أن نستخلصه بعد دراستنا لهذا الفصل أنّ الاستثمار الأمثل للموارد البشرية يتمثل في إدارة المواهب التي أصبحت ضرورة حتمية للمنظمات، وخاصة الكبرى وأنّ الموهبة هي المصدر الأساسي والرئيسي الذي يخلق القيمة الإضافية، وتمثل تحدي كبير ومصدر للتنافس وتحقيق الانجازات، وفي نفس الوقت تساعد في مواجهة التحديات ودخول أسواق جديدة.

فإدارة المواهب تمثل الأسلوب الأمثل في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطبيق أهم الاستراتيجيات المتمثلة في استقطاب وتطوير والحفاظة على المواهب وإبقائهم في المنظمة على المدى الطويل، فالمنظمات التي تملك المواهب وقوة عمل تكتسب سمعة جيدة وتصبح جاذبة لفرص التوظيف أكثر.

وأیضا تساهم إدارة المواهب في تحسين أداء الأفراد لأعمالهم، فإدارة المواهب وأداء المورد البشري مفهومان يكملان بعضهما البعض، فإذا ما وجدت إدارة تعني بالموهوبين وتعمل على تطويرهم وتنميتهم سيؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائهم نحو الأفضل، وهذا ما سنتطرق له في الفصل التالي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

## تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليه المنظمات في تنفيذ الأنشطة والبرامج التي تضعها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، لذلك فإنّ نجاح أيّ منظمة من المنظمات يعتمد على أداء مواردها البشرية ، والذي يعتبر الدافع الأساسي لوجودها.

ويحظى الأداء بأهمية كبيرة في المنظمات، مما استلزم من وجود إدارة أداء تقوم بتحديد الأنشطة الخاصّة بالأداء وتوجيهات الأفراد داخل المنظمة، كونه يشكل محور اهتمامها وأهم أهدافها لتمكين إدارة الأداء من إرشادهم وتوجيههم ومواجهة مختلف المشاكل في الأداء ومعالجتها للحصول على أداء عالي لأنّ التحسين المستمر في الأداء هو الذي يضمن لها النمو والاستمرار والتميز.

وللتعرف أكثر على الأداء البشري سنقسّم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن ماهية أداء المورد البشري، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى إدارة أداء الموارد البشرية، وصولاً إلى المبحث الأخير الذي يتضمن صلب الموضوع وهو أثر إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري.

## المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري

يعدّ الأداء من المفاهيم المتداولة وموضوعاً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ولقد حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مفهوم الأداء والأبعاد، عناصره ومحدداته وأهم الطرق لتحسينه، ثم سنتطرق إلى أهم العوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

## أولاً: مفهوم أداء المورد البشري

حتى تكتمل معرفتنا بمفهوم أداء المورد البشري، من المهم في بادئ الأمر المرور بمفهوم الأداء كمفهوم عام ثمّ نتقل إلى مفهوم أداء الموارد البشرية، وفي مايلي سنحاول إعطاء بعض التعاريف :

الأداء في اللغة مشتق من كلمة "أدى" ويشير المعنى اللغوي لكلمة "أدى" إلى أدى الشيء أي قام به ، أمّا باللغة الفرنسية هي Performance المشتقة من الفعل Performer والذي يعني الإنجاز أو التنفيذ، أمّا في اللغة الانجليزية Performance من الفعل To Perform والتي تعني إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها والنجاح الذي يمكن بلوغه<sup>1</sup>. أمّا اصطلاحاً فهو المقياس الرئيسي أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه، ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد<sup>2</sup>.

والأداء البشري هو القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين<sup>3</sup>، أي أن الأداء البشري يرتبط بانجاز عمل معين، كما يعرف الأداء البشري على أنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، كما يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة"<sup>4</sup>، وفي نفس السياق يعرف أيضاً أنه درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه من مهمة أو مهام ويمكن استخدام تقييم المهام في الحكم على كميّة هذه الدرجة ونوعيتها<sup>5</sup>.

يشير هذا التعريف بأنّ الأداء هو انجاز الفرد لمجموعة المهام التي تكلفه بها المنظمة.

<sup>1</sup>- عزّ الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المحارف والرّافعات (CPG)-قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص22.

<sup>2</sup>- دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي "أحمد زيانة غليزان"، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، 2016، ص70.

<sup>3</sup>- خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لمستوفي الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص149.

<sup>4</sup>- عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص83.

<sup>5</sup>- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص3.

كما عرّفه Andrew بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأنّ ذلك السلوك يتحدّد بتفاعل جهده وقدراته، أمّا Haynes فقد عرّفت الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأيّ عمل<sup>1</sup>، بمعنى أنّ الأداء يظهر في النتائج النهائية.

ولقد أشار Thomas Gilbert أنّ السلوك يختلف عن الأداء والانجاز، فالسلوك هو كلّ تصرّفات الأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها، أمّا الإنجاز هو الناتج المحصّل عليه من تلك الأعمال بعد التوقّف، لكن الأداء هو الناتج الذي يتحقّق بعد المزج والتفاعل الذي يحصل بين السلوك والانجاز معاً<sup>2</sup>، كما أنّ بعض الباحثين يرون أنّ أداء المورد البشري هو محصّلة تفاعل عوامل هي<sup>3</sup>:

- ✓ مهارات الفرد والمتمثلة في معرفته واتّجاهاته وقيّمه...
- ✓ متطلّبات العمل أو مهام المنصب والمسؤوليات والأدوار التي يتطلّبها.
- ✓ بيئة المنظمة والتي تضمّ عوامل داخلية وخارجية، حيث العوامل الداخلية هي أهداف المنظمة وهيكلتها وإجراءاتها، أمّا الخارجية فتتمثل في العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية.

إذا الأداء الفعّال = المهارات × متطلّبات العمل × بيئة المنظمة.

ويمكن قياس أداء المورد البشري من خلال مايلي<sup>4</sup>:

- ✓ كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطّاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنيّة معيّنة كذلك السّرعة في أداء العمل.
- ✓ نوعية الجهد المبذول: وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعيّة معيّنة فبعض الأعمال لا يتمّ التركيز فيها على كميّة الأداء، أو سرعته إنّما يتمّ التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.
- ✓ نمط الأداء: هي الطّريقة التي تتمّ بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطّريقة التي يتمّ الوصول بها إلى حل أو إقرار لمشكلة معيّنة.
- ✓ معدّلات الأداء: وتعني بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية من خلال فترة زمنية محدّدة، ويتمّ ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدّل المحدّد.

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الرّحمان التّيمان، الرّقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، تخصص قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص-ص، 36-37.

<sup>2</sup> - إيمان صبيان، عائشة بوشخي، أثر الرّضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بمؤسّسة سواتين لإنتاج التّسيج Soitin، مجلّة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد9، تلمسان، 2016، ص 165.

<sup>3</sup> - بلال خلف سكارنة، اتّجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2012، ص 39.

<sup>4</sup> - نادر حامد عبد الرّزاق أبوشرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كليّة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزّة، فلسطين، 2010، ص 18.

وعموماً من خلال ما سبق نقدم التعريف الإجرائي المبسط كالتالي:

الأداء البشري هو إنجاز الأفراد المهام والأنشطة التي يتولونها في مناصبهم الوظيفية التي يشغلونها، مستخدمين المعارف والقدرات والمهارات التي يمتلكونها لتحقيق أهداف المنظمة.

### ثانياً: أهمية الأداء البشري

توجد عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بالأداء البشري، ويمكن إرجاع أهمية أداء المورد البشري في المنظمة إلى<sup>1</sup>:

- أن الأفراد هم الذين يتحكمون في العمليات، التكنولوجيا وترشيد استخدام الإمكانيات اللازمة وتوجيهها.
- يتمتع الأفراد بالمعارف، المهارات والقدرات الخاصة التي تمكنهم من الإبداع، التجديد، وبناء استراتيجيات رابحة للمنظمة.
- امتلاك المورد البشري لسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن وسرعة تقليص وقت الاستخدام.
- تعتبر الموارد البشرية طاقة فكرية و متجددة ومصدر للمعلومات إذا أحسنت المنظمة الاستثمار فيها، يمكنها أن تحقق مكاسب طويلة المدى.
- تتميز الموارد البشرية بليونتها العالية يمنحها القدرة على مواكبة التغيرات وسبق التطورات أحياناً.
- تحكّم الأفراد في الإمكانيات المادية الأخرى للعملية الإنتاجية.

كل هذا يفسر اهتمام المنظمة البالغ بالأداء ذلك لأهمية الموارد البشرية في المنظمة التي جعلتها القوة الدافعة لها، فحتى لو تفاعلت كل موارد وإمكانات المنظمة فإنّ الموارد البشرية هي التي تحرك هذه الموارد وهي التي تحدد الأهداف، السياسات والبرامج وتضع الخطط والاستراتيجيات وتتولى مهمة التنفيذ لينعكس ذلك على أدائها البشري.

### المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الأداء البشري

#### أولاً: عناصر الأداء البشري:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- شتاني نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 110.

<sup>2</sup>- أسعد أحمد مجّد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2018، ص 34.

- ✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ✓ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ✓ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

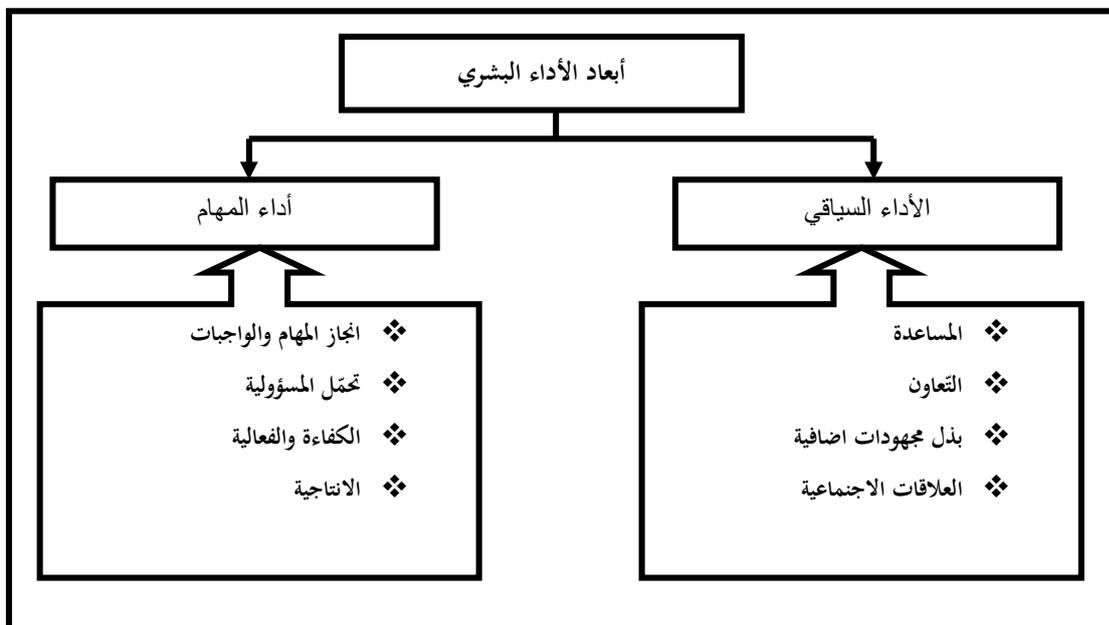
ثانياً: أبعاد الأداء البشري:

إنّ الأداء متعدّد الأبعاد ممّا ينبغي التّفكير في عدّة أنواع من السلوكيات لفهم الأداء، حيث يرى Aguinis أنّ هناك نوعين من السلوكيات:

- ✓ السلوكيات المتعلقة بالمهمة أو الوظيفة ← أداء المهام.
- ✓ سلوكيات المواطنة الجيّدة ← الأداء السياقي.

كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): أبعاد الأداء



المصدر : من إعداد الطالبة

إنّ أداء المهام والأداء السياقي يتم تقييمهما بشكل منفصل أي ليس بالضرورة أن يكونا في نفس الاتجاه أي بشكل متصل حيث: <sup>1</sup>

✓ **أداء المهام (Tasks Performance)** : ويعني كيف يؤدي الأفراد نشاطاتهم المخصصة لهم، ويشير هذا البعد من الأداء ما يسمى بأداء الدور الداخلي (In-role) وإلى الجوانب الجوهرية لوظيفة الفرد، أي يتعلّق بإكمال الواجبات المحددة للفرد وإنجاز المسؤوليات المذكورة في الوصف الوظيفي، والقيام بمتطلبات الوظيفة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أداء الفرد داخل المنظمة، ويشير (Hattrup & Beffort) بأنّه الأداء الذي يتضمّن ثلاث جوانب: الأول الأنشطة التحويلية الأساسية كإكمال الواجبات المتعلقة بالعمل، والثاني يخدم الأنشطة التحويلية مثل قلة الأخطاء في العمل، أما الثالث يتعلّق بالاتصالات المكتوبة والشفوية <sup>2</sup>، وهناك من يعرفه بأنّه الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة <sup>3</sup>.

✓ **الأداء السياقي (Contextual Performance)**: هي السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفتي للمنظمة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية <sup>4</sup>. ويعرفه "Organ" بأنه السلوك الاختياري الذي يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها، ويراه "Motowidlo" بأنه سلوك اختياري تكميلي يدعم السياق الاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل <sup>5</sup>، وتمّ تعريفه أيضاً بأنه السلوكيات التي تساهم في فاعلية المنظمة ويشمل الأداء السياقي سلوكيات مثل:

- التطوُّع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر جزءاً رسمياً من الوظيفة مثل: اقتراح تحسينات تنظيمية...
- المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل: (مساعدة ومساندة العمال والعملاء).
- إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل: (إتباع اللوائح والأوامر، إظهار الاحترام للسلطة، الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية).
- المساندة والتدعيم والدِّفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: (الولاء التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل أفضل للناس بالخارج)

<sup>1</sup> -André Petit, **Gérer la performance des ressources humaines : état des connaissances**, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada, p 3 .

<sup>2</sup> -سعد علي العززي، عامر علي العطوي، فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 8، جامعة كربلاء، العراق، 2011، ص 9.

<sup>3</sup> -هارمن أغينيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون ومؤرخون، عمان، الأردن، 2010، ص 116.

<sup>4</sup> -صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر أدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص 18.

<sup>5</sup> -سنا جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 166.

- الإصرار والحماس وبذل مجهود إضافي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد كما ينبغي وبنجاح مثل: (المواظبة، الغياب التادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل)<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: محددات الأداء البشري

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل، وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل حيث:

- ✓ الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
- ✓ مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها.
- ✓ القدرة لدى الفرد على أداء العمل: هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

والقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل<sup>2</sup>.

ولقد اختلف الباحثين حول محددات الأداء، ذلك لأنّ تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أنّ تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - هارمن أغينيس، إدارة الأداء، مرجع سابق، ص 116.

<sup>2</sup> - عبد الله عبد الرحمن التميمي، مرجع سابق، ص-ص، 4-5.

<sup>3</sup> - ريم عمر بن منصور، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 44.

- ✓ إنّ محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست محددات أداء فئة أخرى.
- ✓ إنّ محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى وإنّ العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء البشري.

### المطلب الرابع: معوقات وطرق تحسين الأداء البشري

#### أولاً: معوقات الأداء البشري

رغم أنّ أداء الموارد البشرية له أهمية كبيرة في المنظمات إلاّ أنّه يبقى عرضة للعديد من الصعوبات، وتوجد العديد من العوامل التي تؤثر فيه وتحدّ من فعاليته ونجاعته وتعيق مساره الصحيح وفي مايلي سوف نعرض أهمّ معوقات الأداء البشري<sup>1</sup>:

- ✓ عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل وواجبات ومهام العامل.
- ✓ عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات.
- ✓ النقص في السياسات المحددة للوظيفة.
- ✓ -نقص التعاون من الآخرين.
- ✓ عدم جدارة نمط الإشراف.
- ✓ النقص في التكوين.
- ✓ تأثير الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية ومشكلات بيئة العمل المادية.
- ✓ عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة.
- ✓ غياب الأهداف المحددة.
- ✓ انجاز الأعمال بطريقة روتينية التي تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العامل وتدني روحه المعنوية.
- ✓ عدم المشاركة في الإدارة مما يترتب عنه انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة في التعامل مع الرؤساء.

بالإضافة إلى عدم العدالة وعدم الوضوح في نظام الحوافز والمكافآت، عدم تحسيس الأفراد وتعنيهم بأهداف واستراتيجيات المنظمة وإعطائهم الفرصة لإبراز مساهماتهم وإبداعاتهم، وعدم توفر جو عمل جماعي محفّز أساسه ثقافة قويّة ومشاركة بين الأفراد كلّها من المعوقات التي تؤثر على مستوى الأداء، وعليه فإنّ التعامل مع هذه المعوقات ومحاوله تسييرها بما يخدم الأداء يؤدي للاحتمال إلى تحسينه وتمييزه.

<sup>1</sup> - شتاني نوال، مرجع سابق، ص 111.

ثانيا: طرق تحسين الأداء البشري

تستخدم الإدارة الحديثة عدّة طرق لرفع معدّلات الأداء، وفي هذا الصّدّد هذه نذكر الطّرق التّالية<sup>1</sup>:

- ✓ **التدريب:** فنقص المهارات، المعرفة، السلوك السّلي لدى الموظّف يمثل حاجة تدريبية، تتطلّب توفير التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك.
- ✓ **استخدام الآلات المعاونة:** إن استخدام الآلات يرفع عن الموظّف أعباء كثيرة، كما أنّها تقلل من نسبة الخطأ، وفضلا عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفر الوقت والجهد ويؤدي إلى السّرعة اللازمة لانجاز الأعمال، وبطبيعة الحال فإنّ الآلات المساعدة تختلف باختلاف العمل.
- ✓ **التنظيم الفعّي:** يحتاج التّنظيم الفني إلى أن يكون متقنا ومبنيًا على دراسات علمية حتى تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين، لأنّه في هذه الحالة سوف يؤدي إلى تفضي الكثير من الأخطاء والإجراءات التي لا داعي لها وذلك على خلاف ما يحدث في التنظيمات البدائية غير المدروسة، والتي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة ومتقابلة تؤدي إلى الاضطراب والتأخير والأخطاء وتستنفذ من العاملين جهودا مضاعفة لتأديتها.
- ✓ **التنظيم الإداري:** إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال بصورة منطقية، فإنّ ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.
- ✓ **الحوافز:** تؤدي الحوافز إلى رفع معدّلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية، معنوية أو مختلفة تقوم على مزيج بين التقدير المعنوي والمادي، هذه الحوافز لا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل إنّها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من أجل الحصول على هذه الحوافز.
- ✓ **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** ليس من الشك أن الأفراد يختلفون في قدراتهم وميولهم وإمكاناتهم، وكذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات وإمكانات معينة، لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانياته، قدراته، ميوله، ومواهبه، وبمقدار نجاح الإدارة في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول على أكبر عائد ممكن من الموظفين لديها، ويكون تحقيقها لأعلى معدّلات الأداء الممكنة.
- ✓ **البعثات الدّاخلية والخارجية:** تمثّل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى الموظفين لأنّها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في مجال العمل، حيث أنّ هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك ينعكس على الأداء، فإذا ما اقتزنت البعثات بحسن الاختيار وأسلوب متابعة جيّد، كأن يلتزم المتدرب بوضع تقرير عن بعثته وما استفاد منها وما يراه من اقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصصه، فإنّ ذلك من شأنه أن يجعل أسلوب البعثات عاملا من العوامل الأساسية في رفع كفاءة الأداء.

<sup>1</sup>- رابع بخلف، نحو تقييم فعّال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظّمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمّجد بوقرة، بومرداس، 2007، ص-ص، 16-17.

✓ الإرشاد لتحسين الأداء: يقصد بالإرشاد هنا العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه، ذلك أن هذه المشكلات تؤثر على أداء العامل إما في الأجل القريب أو البعيد.

هكذا يحتل الاهتمام بالعنصر البشري في أي مؤسسة الأهمية القصوى، وبالتالي فإن أي تحسين لا بد أن يركز أولاً على حسن استخدام الطاقات البشرية المتاحة على كافة المستويات، ومن هنا يجب تطبيق سياسات إدارية متطورة تستند إلى أساليب علمية تتعامل مع العنصر البشري بمعايير موضوعية توازن بين الجهد المبذول والعائد المادي والمعنوي للفرد لقاء عمله.

### المبحث الثاني: إدارة الأداء البشري

تعتبر إدارة الأداء هامة للمنظمات الكبيرة والصغيرة لكونها تتعلق بأداء الأفراد، حيث تعمل على قياسه وتطويره إلى الأفضل بما يخدم مصالح المنظمة ويحقق أهدافها، وللتعرف أكثر على إدارة الأداء سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية إدارة الأداء البشري، وأهم ما يتعلق بها.

#### المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة الأداء البشري

##### أولاً: مفهوم إدارة الأداء البشري

ينظر لعملية إدارة الأداء على أنها "عملية إستراتيجية متكاملة، إستراتيجية لأنها تعني بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المنظمة (متفاعلة مع بيئتها المحيطة ومتكاملة لأنها تهيئ تكاملاً رأساً برابط أهداف كل من المنظمة والفريق والفرد بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء"<sup>1</sup>، أي أنها العملية التي تربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة على المدى الطويل من أجل تحقيق الأهداف.

كما ينظر لها على أنها "العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه الموظفين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أنّ إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز الموظفين نحو الأداء الفعال"<sup>2</sup>، ومنه فإن إدارة الأداء هي المنهج المتبع من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة والأداء الفعال.

وتعرف أيضاً: أنّها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير وإدارة وكفاءة الأفراد والجماعات من أجل زيادة الفعالية العامة للمنظمة.<sup>3</sup>

ومن هذا التعريف نستنتج أنّ إدارة الأداء هي عبارة عن نظام يهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 319.

<sup>2</sup>- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مؤسسة لجوهري للتجليد الفني، مصر، 2014، ص 39.

<sup>3</sup>- عريوة محاد، مرجع سابق، ص 22.

ويمكن تعريفها بأنها: عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة<sup>1</sup>، ومن هذا التعريف نستنتج أنّها تقوم بتطوير قدرات وكفاءات الأفراد حسب أهداف المنظمة. ويمكن تعريفها كعملية أيضا: أنّها الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أنّ الجهود التي يبذلها الموظفون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة<sup>2</sup>، أي أنّ إدارة الأداء هي أداة قياس الجهود المبذولة من طرف الموظفون. وتعرّف أيضا أنّها: مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معا<sup>3</sup>، أي هي عملية تسهل الاتصال بين الأفراد في المنظمة. من خلال ما سبق نستنتج بأنّ إدارة الأداء هي العملية التي تقوم بالتخطيط وتوجيه وتقييم وتهتمّ بأداء الأفراد لتحسين وتطوير أدائهم إلى الأفضل.

ثانيا: خصائص إدارة أداء المورد البشري:

تتميّز إدارة أداء المورد البشري بالخصائص التالية<sup>4</sup>:

- ✓ إنّ إدارة الأداء هي عملية مخطّط لها، وتمثل العناصر الأساسية لها في الاتفاق والقياس والتغذية العكسية والتعزيز الايجابي والحوار.
- ✓ تهتم بقياس المخرجات في شكل الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط له والمعبر عنه كهدف من أهدافها، فهي تركز على الأهداف والمعايير ومقاييس الأداء أو المؤشرات.
- ✓ تعتمد على متطلبات الدور وخطط تحسين وتطوير الأداء، وتقوم بالمراجعة المستمرة للإنجازات المقدمة بالنسبة للأهداف الموضوعية والمتطلبات وتهتم أيضا بالمدخلات والتي تتمثل في المعرفة والمهارات والسلوكيات اللازمة لتحقيق النتائج المتوقعة، وأيضا يتم تحديد الاحتياجات التنموية من خلال تحديد هذه المتطلبات وتقييم مدى تحقيق مستوى الأداء المطلوب.
- ✓ إدارة الأداء هي عملية مستمرة ومرنة تضم المديرين، الأشخاص الذين يديرونهم في العمل، تعتمد على مبدأ الاتفاق والمشاركة بدل الأوامر وتحدّد أفضل الطرق للعمل معا لتحقيق الأهداف وتعتمد على التوافق والتعاون بدل من السيطرة والإكراه.

<sup>1</sup> - هارمن أغينيس ، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلّة الباحث، العدد 7 ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص 222.

<sup>3</sup> - خان أحلام، مرجع سابق، ص 172.

<sup>4</sup> - Michael Armstrong, **Performance management**, Key strategies and guidelines, 3 rd ED, Kogan page, London, Philadelphia(USA), 2006, p-3-4.

- ✓ تركز إدارة الأداء على تخطيط الأداء في المستقبل وتحسينه بدلا من التركيز على تقييم الأداء بأثر رجعي، حيث يتحسن الأداء بمرور الوقت.
- ✓ تعدد إدارة الأداء جزءا مهما من نظام المكافآت لأنها توفر الملاحظات وتحدد مستوى الأداء وفرص النمو.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة أداء المورد البشري

#### أولا: أهمية إدارة أداء الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض وتوفير التطوير المستمر للمورد البشري وتضمين تقويم الأداء الذي يعد جزءا مهما من إدارة الأداء، فضلا عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي وخلق العمل وذلك على المدى البعيد. إن التركيز المتزايد على الأداء في كل مستويات المنظمة نشأ نتيجة ضغوط العولمة والمتطلبات المرتبطة ببناء ميزة تنافسية من أجل بقاء المنظمة في السوق العالمية، ومهارات بناء القيمة والكفاءة وموهبة وقدرة العاملين في المنظمة هي موضع جدل لكي تكون مكونا جوهريا في بناء الميزة التنافسية وإدارة الأداء دورا رئيسيا في تطوير رأس المال البشري. ويرى Molefe أن السبب الأكثر أهمية للاهتمام بإدارة الأداء هو العولمة إذ أنّ الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري قد ركزت على نحو متزايد على كيف يدار هذا المورد، لذلك سيكون صعبا جدا إدارة هذا المورد بفعالية من دون الآلة التي تقيس تأثيره وقابليته، فالمنظمات تحتاج الأداة التي تستطيع أن تميز قابلية رأس مالها البشري، والتي من خلالها تنفذ خطط الأفراد بفعالية ويطبّقون المبادرات الإستراتيجية، ويحتاجون إلى مقاييس الأداء لكي يتعاملوا مع مشاكل الأداء ويشجعون الأداء المتميز، ولهذا فإنّ إدارة الأداء تستخدم كأداة لترتيب جهود الأفراد بالرؤية الإستراتيجية المطلوبة<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص أهمية إدارة الأداء في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- ✓ توضيح وتحديد معايير العمل، وإدارة الأداء توضح وتحدد مهام الأفراد أكثر ويصبح الأفراد يكتسبون فهم أفضل لما هو مطلوب منهم ويحققون أفضل السلوكيات والنتائج.
- ✓ اكتساب المسيرين رؤية واضحة عن المرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية، مما تفيدهم في تقييمهم وتطوير مهاراتهم.
- ✓ عدالة المكافآت، إذ تقدم أنظمة إدارة الأداء معلومات صحيحة وواضحة تفيد في اتخاذ القرارات بشأن الترقيات و منح العلاوات والتكويين...

<sup>1</sup> - ناهدة إسماعيل عبدالله الحمداني، علي أكرم عبدالله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، مجلّة تنمية الزافدين جمعة موصل، العدد 98، مجلد 32، العراق، 2010، ص 129.

<sup>2</sup> - خان أحلام، مرجع سابق، ص-ص، 175-176.

- ✓ تحقيق الرضا عن العمل وعن المنظمة، أي رضا الأفراد عن نظام إدارة الأداء قد يجعلهم يرضون عن عملهم والمنظمة وبالتالي لا يفكرون بتركها.
- ✓ تطوير بيئة عمل مبنية على التعلم الجماعي يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بما يسهم في تطوير ثقافة المنظمة.
- ✓ تضمن إدارة الأداء للأفراد معرفة ما هو منتظر منهم، ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية مما يجعلهم معنيين أكثر بها.
- ✓ تضمن للأفراد الحصول على الدعم والمتابعة والتوجيه طيلة فترة انجازهم لمهامهم.
- ✓ تكامل الأهداف التي تضعها الإدارة العليا مع أهداف الأفراد.

### ثانياً: أهداف إدارة أداء الموارد البشرية:

إنّ الهدف الأساسي لإدارة الأداء هو إنشاء ثقافة أداء عالية بين الأفراد، حيث يتحمل الأفراد و فرق العمل مسؤولية التحسين المستمر لمهاراتهم واسهماتهم في إطار ما توفره القيادة العليا ، والغرض منه هو قيام الأفراد بالأشياء الصحيحة لتحقيق الأهداف وتمكين وتحفيز الموظفين ومكافأتهم لبذل قصارى جهدهم، بالإضافة إلى أنّ مواءمة الأهداف الفردية والشخصية مع أهداف المنظمة يساهم في تحقيق إستراتيجية المنظمة وخططها على المدى الطويل<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الأداء في أربعة نقاط كما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ زيادة أداء المؤسسة: لو نفذ تسيير الأداء بشكل منظم واستمر تطبيقه على المدى البعيد، فإنه سيرفع من مستوى تفوق المؤسسة ويحسن من أداء كل الأفراد.
- ✓ زيادة المواءمة بين جهود العاملين وأهداف المؤسسة: عند مقارنة الشركات الناجحة جداً بالمنافسين الأقل نجاحاً، فإن أحد الاختلافات البارزة هي انتشار استخدام أهداف العاملين.
- فحين يعلم العاملون ما تصبو إليه المؤسسة وكيف يساعد عملهم على تحقيق ذلك، فإنه يكون بمقدورهم تقديم الأفضل. فبيان واضح لأهداف الشركة بإمكانه أن يساعد الرؤساء على ضمان تركيز جهود العاملين على الأنشطة التي بإمكانها خلق الفارق في أداء المؤسسة.
- ✓ زيادة استبقاء والتزام العاملين: إدارة الأداء عنصر أساسي في خلق مناخ جذاب للعالمين. والمناخ الجذاب ليس مفيد فقط في استبقاء العاملين، فهو يؤدي أيضاً إلى بروز الأداء. فقد وجد أن الفرق ذات الأداء العالي كان لديها مناخ أكثر جاذبية بكثير من نظرائهم المماثلين. باستخدام إدارة الأداء بشكل صحيح، يمكن للرؤساء توضيح التوقعات، تعزيز شعور العاملين بأنهم جزء من وحدة متكاملة أكبر، زيادة تحفيزهم عن طرق وضع أهداف مرنة، تطوير قدرتهم من خلال التدريب، ومنح المكافآت وفق الأداء، وجميعها تساهم في التزام العاملين.

<sup>1</sup> - Michael Armstrong, **Performance management**, op cit,p2-3.

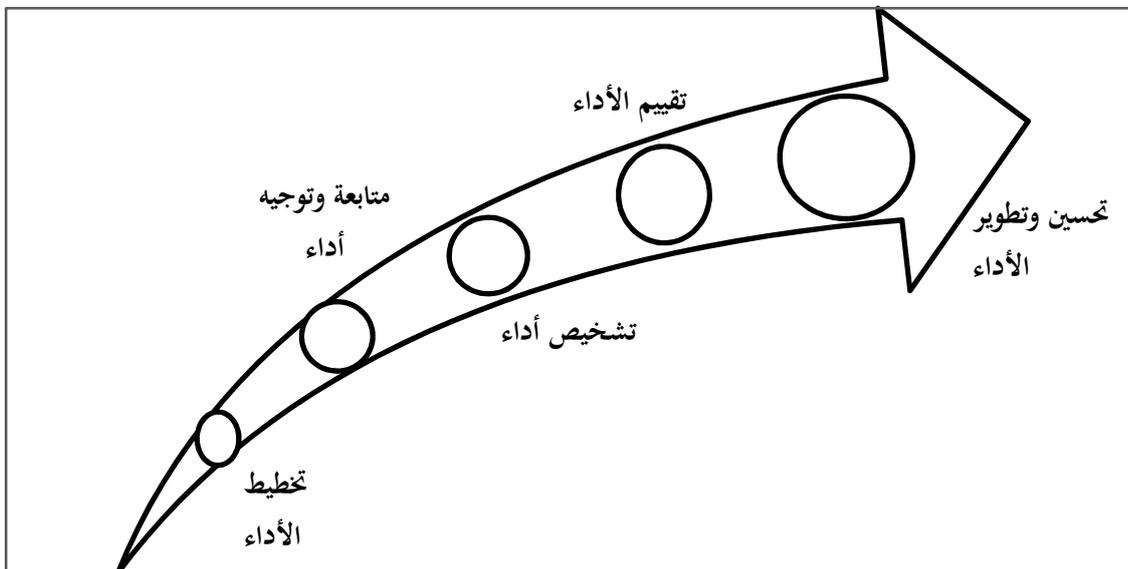
<sup>2</sup> - عزّ الدين هروم، مرجع سابق، ص-ص، 65-66.

✓ زيادة كفاءة العاملين: العنصر الأساسي في إدارة الأداء يتمثل في معالجة فجوات الأداء، والتزويد بالتغذية المرتدة والتوجيه التطويري لتحسين قدرة وأداء العامل، فالقدرة الأعلى لدى العاملين تعني احتمال أعلى لتعظيم الدخل والأرباح في المؤسسة.

### المطلب الثالث: عمليات إدارة أداء المورد البشري

إنّ عملية إدارة الأداء مستمرة وتشتمل على مكونات عديدة، وهذه المكونات مرتبطة ببعضها البعض بشكل كبير و تتكوّن عملية إدارة الأداء من ما يلي كما هو موضح في الشكل رقم (7):

الشكل رقم(7): عمليات إدارة أداء الموارد البشري



المصدر: من إعداد الطالبة

### أولاً: تخطيط الأداء

إن نقطة البداية المنطقية لعملية إدارة الأداء هي تخطيط الأداء الذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد الذي اسند إليه العمل، وذلك بالاتفاق على عناصر ومكونات العمل أي ما يجب على الفرد القيام به من واجبات ومهام تحقيقاً للأهداف والنتائج المتوقعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عزّ الدين هروم ، مرجع سابق، ص72.

ويقصد به تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي اللازم لتحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>، ولا شك أن عملية تحقيق الأهداف تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والمهارات الفعلية والكامنة لديهم حالياً، وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع بتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ<sup>2</sup>، وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الموارد البشرية القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ تحديد المساعدات اللازم توفيرها للأفراد سواء من جانب رؤسائهم أو من أطراف أخرى في المؤسسة.
- ✓ تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.
- ✓ توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
- ✓ تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.
- ✓ تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، ثم تنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.
- ✓ تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.
- ✓ تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

أي أن عملية تخطيط الأداء بمثابة أرضية تعطي أساساً موضوعياً للمؤسسة للخوض في تطبيق فكرة الإدارة بالأهداف تطبيقاً فعالاً. وخلق مجال خبرة بين الرئيس ومرؤوسيه يعطي درجة عالية من الفهم المشترك لحثيات العمل ومتطلباته، بالتالي خلق سلوكيات إيجابية بين الطرفين.

### ثانياً: المتابعة والتوجيه المستمر

إن العملية الثانية في إدارة الأداء هي المتابعة والتوجيه، فالعملية السابقة ليست كل شيء، فمن الخطأ الفادح الافتراض أن بوسع الرؤساء والمرؤوسين تسيير الأمور بطريقة ثابتة وآلية، فالأمور تتغير على نحو غير متوقع كالخطأ في تقدير الوقت اللازم لإنهاء المهمة فقد تبرز بعض العقبات والمشكلات، لذلك يجب التعامل مع الأمور باعتبارها متغيرة باعتبار أن إدارة الأداء مرنة للتمكن من التغلب على العقبات<sup>4</sup>.

تعتبر عملية توجيه الأداء عملية معلوماتية اتصالية تتضمن رصد ومتابعة مستويات الأداء المحققة فعلاً والظروف المحيطة بالعمل فالأفراد يحتاجون باستمرار إلى التوجيه والإرشاد منذ بداية العمل في المنظمة، إذ تتم متابعتهم من خلال

<sup>1</sup> - خان أحلام، مرجع سابق، ص 178.

<sup>2</sup> - شتائي نوال، مرجع سابق، ص 115.

<sup>3</sup> - مانع سريينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة عيّنة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 220.

<sup>4</sup> - عز الدين هروم، مرجع سابق، ص 72.

القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتوجيهات اللازمة عن طريق مناقشة نتائج معهم وتقييمهم بشكل مستمر وهذا لضمان تنفيذ الخطط والوصول إلى النتائج المطلوبة<sup>1</sup>.

وهذا يعني قيام الرؤساء المباشرين بمسؤوليات محددة منها:

- ✓ الاحتفاظ بسجلات الأداء لتدوين جميع الأفعال التي وقعت خلال فترة التقييم.
- ✓ تعديل الأهداف والأولويات ومعايير الأداء.
- ✓ تزويد العاملين بالتوجيهات والإرشادات بغرض تحسين قدراتهم في الأداء وتجنبهم احتمالات الخطأ.

أما المرؤوسين فيقع على عاتقهم المسؤوليات التالية:

- ✓ الاتصال بشكل مباشر ومستمر مع الرئيس في حالة مواجهتهم عقبات في إنجاز الأعمال.
- ✓ المبادرة بطلب تعديل الأهداف في حالة تغير الظروف.
- ✓ المشاركة بشكل فعال في اجتماعات المراجعة المرحلية<sup>2</sup>.

وهناك عدة أساليب لتوجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات غير الرسمية أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع ويستمع إلى وجهات نظرهم، كما يتم توجيه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة، ولكن لعل أفضل الطرق فعالية وأفضلها هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية أو نزول الرؤساء لأرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها<sup>3</sup>.

### ثالثاً: تشخيص أداء المورد البشري

إن الغاية من تشخيص أداء الموارد البشرية هو العمل على علاج أسباب القصور وتوفير أسس موضوعية لتحسين الإنتاجية Productivity وزيادة الفعالية Efficiency<sup>4</sup>، وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن الفجوة وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها.

<sup>1</sup> - خان أحلام، مرجع سابق، ص 179.

<sup>2</sup> - جبيرات سناء، مرجع سابق، ص 204.

<sup>3</sup> - خان أحلام، المرجع سابق، ص 179.

<sup>4</sup> - مانع سبرينة، مرجع سابق، ص 221.

## رابعاً: تقييم أداء المورد البشري

تنطوي هذه المهمة على عمل المشرف والمرؤوس سوياً لتقييم التقدم الذي حققه العامل. لذا تأتي هذه العملية في نهاية إدارة الأداء<sup>1</sup>، ويقصد بتقييم أداء الموارد البشري قياس كفاءتهم، تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم<sup>2</sup>، ويمثل تقييم الأداء أساساً موضوعياً وفعالاً في مجال تخطيط الموارد البشرية إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وأنهم أنسب في وظائف أخرى.<sup>3</sup>

وتتمثل خطوات تقييم الأداء فيما يلي:<sup>4</sup>

- ✓ تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كمي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.
- ✓ اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.
- ✓ تحديد دورية التقييم: وبذلك تحديد الفترة الزمنية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى منظمة حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغيرها من العوامل.
- ✓ تحديد المقيّم: يمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي تؤثر في ذلك.
- ✓ تدريب المقيّم: التأكد من قدرة المقيّم على التنفيذ السليم لعملية التقييم، وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيّمين من أهم الأسباب لنجاح عملية التقييم.
- ✓ عملية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.
- ✓ تصميم استمارة التقييم: المقصود هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الفهم والاستخدام.

وبالنسبة لإدارة الأداء فهي أشمل وأوسع من تقييم الأداء، وفي الجدول التالي سنحاول توضيح أهم الفروقات بينهما:

<sup>1</sup> - عزّ الدين هروم ، مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup> - صلاح الدين، مُجد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار لجامعة للنشر، مصر، 2008، ص 367.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 321.

<sup>4</sup> فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص-ص، 150-152.

الجدول رقم (2): الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء

تقييم الأداء	إدارة الأداء
تقدير تنازلي من الأعلى إلى الأسفل	عملية مشتركة من خلال الحوار
نظام موحد Monolithic	عملية مرنة
التركيز على أهداف كمية	التركيز على السلوك والقيم والأهداف
يرتبط في أغلب الأحيان بالأجر	يتركز على التطوير (أقل احتمالاً بارتباطه بالأجر)
بيروقراطي - عمل كتابي معقد	الاحتفاظ بحد أدنى من التوثيق
يخص قسم الموارد البشرية	يخص المدراء المباشرين

المصدر: Michael Armstrong, op cit, P 5,6.

### خامساً: تطوير وتحسين أداء المورد البشري

يتم تحسين الأداء من خلال عمليات مختلفة، تتجه إلى أسباب فجوة الأداء (الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف) سواء كان مصدرها عيوب في مهارات ومعارف القائمين بالأداء أو تغير ظروف الأداء، أو خلل في التصميم، وفي كل حالة يتجه جهد تحسين الأداء لإتباع العلاج المناسب.

أما تطوير الأداء فيكون بالبحث عن تقنيات جديدة أو تغييرات في هيكل القائمين بالأداء، وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة تصميم العمليات، زيادة المستوى المعرفي للأفراد، تطوير ثقافة المؤسسة، تحفيز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل، تطوير علاقات العمل وتحسين مكان العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مزايا إدارة أداء المورد البشري

إنّ الإدارة الفعالة لأداء الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها يمكنها تحقيق جملة من المزايا، يمكن ربطها والنظر إليها من زاويتين، نبرزها في الجدول التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - شناي نوال، مرجع سابق، ص 117.

<sup>2</sup> - مانع سريينة، مرجع سابق، ص 217.

الجدول رقم (3): المزايا الأساسية لإدارة الأداء الفعال

مزايا إدارة الأداء بالنسبة للمؤسسة	مزايا إدارة الأداء بالنسبة للمورد البشري
تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.	توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء.
آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.	إتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.
آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره وتجنب تكرار عيوب الأداء.	تنمية التعاون بين الأفراد وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع الأفراد.	توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، ثم إتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.
توفير التفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت .	العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.

المصدر: مانع سبرينة ، مرجع سابق، ص217.

وحتى تنجح المنظمة في تطبيق إدارة أداء المورد البشري وتحقيق المزايا المذكورة في الجدول أعلاه، لا بدّ من محاولة تكيف الرؤساء والمرؤوسين بمتطلبات التطبيق الفعال لهذه الإدارة، نظرا لل صعوبات التي يديها الطرفين في تقبل هذه الأخيرة. ويتوقف نجاح تطبيق إدارة الأداء على نجاح الإدارة المتفهمّة لمزايا إدارة الأداء في توضيح أبعادها وأهدافها لكل من الرؤساء والمرؤوسين، من خلال ترسيخ فكرة أنّها أداة لتحقيق أهدافهم ورفع مستوياتهم ومكافأهم على الأداء المتميّز وليست فقط أسلوب للمحاسبة والمساءلة والعقاب حول مخالفة الأداء للمواصفات المطلوبة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: إدارة المواهب وتحسين أداء الموارد البشرية

إنّ ممارسات إدارة المواهب تندرج تحت المظلة العامة للأداء والتدريب والتطوير، ولغرض تحقيق النتائج المرجوة من إدارة المواهب، فإنه يجب النظر إليها على أنّها نظام متكامل من السياسات والممارسات وآليات إدارة رأس المال البشري، التي ضمنها إدارة الأداء والتدريب والتطوير، المؤدية إلى جذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها<sup>2</sup>، وبالتالي يتجلى دور إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري بترجمة المواهب إلى أداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مانع سبرينة، مرجع سابق، ص217.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمّود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص27.

<sup>3</sup> - عبد الله أحمد الطبال عبد الله، ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على بعض الجامعات الحكومية السعودية (أم القرى، جامعة طيبة والإسلامية)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد7، العدد13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017، ص89.

## المطلب الأول: أثر إدارة المواهب في تحسين أداء المهام

يعدّ تحسين أداء الموارد البشرية من أبرز ما تقوم به إدارة الموهبة في المنظمة، بحيث تهتم بتحليل أداء الأفراد وكل ما يتعلق به، وذلك بتحديد نقاط القوّة والضعف والعمل على تطويرها<sup>1</sup>.

ويعتبر أداء المهام من أولويات الفرد في المنظمة إذ يتوجب عليه القيام بكل الأوامر التي تكلفه بها المنظمة، فكل موظف متوقع منه قدرة معينة ومهام محددة، وبالتالي أداء متوقع من طرف المنظمة التي يعمل بها، والموهبة هي المعرفة المرتبطة بأداء الأعمال والتي تساهم في تحقيق الفائدة المطلوبة للنجاح المستقبلي<sup>2</sup>، لكنّ الموهوبين إذا ما اكتشفوا من بداية الأمر فإنّ أدائهم غير متوقع بل يفوق التوقعات، وبالتالي ستوجه الأضواء عليهم من قبل الإدارة التي ستتركز على هذه الفئة، هنا يبرز دور إدارة المواهب باستقطابها الأفراد الذين لديهم مستوى عالي من الأداء. ولجذب أفضل الأفراد للمنظمة ينبغي عليها بناء علامة تجارية ومكانة جيّدة في السوق<sup>3</sup>، وبما أنها هي من تقوم بجذب واستقطاب الأفراد فهي المسؤولة عن جذب الكفاءات العالية ووضعها في المكان المناسب، لأنه عند وضع الفرد في المجال الذي يناسبه ويتوافق مع مواهبه وقدراته سوف يؤدّي به حتماً إلى العبقرية والإبداع<sup>4</sup>، أي تصبح إدارة المواهب هي وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب<sup>5</sup>، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب لديها يجب توضيح الأدوار لهم، والمهام الخاصة بوظائفهم، ويجب أن تكون المسؤوليات واضحة حتى تكون مهامهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها<sup>6</sup>.

وتقوم أيضاً إدارة المواهب بتقييم أداء الأفراد لمهامهم من فترة لأخرى لأنّه بطبيعة الحال لن يبقى أداء الفرد على حاله طوال مدّة عمله، بل يمكن أن يتدنى بسبب التغيرات الحاصلة في المحيط. لذا تسارع إدارة المواهب بتهيئة الأفراد بما يناسبها مع التغيرات الحاصلة، فالشخص الموهوب بحاجة دائمة لإستراتيجية منظمة للمهام التي يتوجب عليه القيام بها، لكن الموهبة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بالمهام، بل تحتاج إلى إرشاد وتوجيه مستمر<sup>7</sup> وتحسن من خلال التدريب والتعليم المستمر كالدورات والمؤتمرات والندوات لتطوير كافة جهودهم وتنمية قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم فاعلية أدائهم، وتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب

<sup>1</sup> - غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص 186.

<sup>2</sup> - علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلّة دنانير، العدد الخامس، جمعة بغداد، العراق، 2014، ص 15.

<sup>3</sup> - زكية مقرّي، نعيمة بجياوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 13، جامعة البصرة، العراق، 2014، ص 179.

<sup>4</sup> - علاء دهام حمد، المرجع السابق، ص-ص 14-15.

<sup>5</sup> - Ahmad Ali Salih, Loay Alnaji, **The Impact Of Talent Management In Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study On The Jordanian Telecommunications Companies**, The Journal of Applied Business Research, V30, N20, Jordan, april,2014, p409 .

<sup>6</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2012، ص 17.

<sup>7</sup> - مجّد جاد حسين أحمد، مرجع سابق، ص 139.

وإمكانات الوظيفة والمهمة التي يقومون بها وتحقيق أهدافهم الشخصية، وتخفيض التكاليف. فالنهوض بهم هو الذي سيقوم الأداء لديهم، لأن إدارة المواهب الفعالة في المنظمة تهدف دائما إلى تطوير المهارات الجيدة في كافة المستويات للتكيف مع أي تغيير طارئ، وإدارة أداء كافة الأفراد ليكون أداء المهام كما هو مطلوب.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء السياقي

إن رؤية وإستراتيجية المنظمة لا تزيد أهمية عن الاهتمام بالموارد البشرية التي تدفع المنظمة إلى الأمام<sup>2</sup>، ولأن وجود المواهب في المنظمة يحسن الأداء على جميع المستويات، الأمر الذي يتطلب تشجيع الأفراد وتحفيزهم على العمل المبدع، وعليه يرتبط تقدير موهبة الفرد وقيمة العمل الذي يؤديه مهما كان فريدا ومهما ويؤثر في تحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

فالأفراد دائما بحاجة إلى تحفيز معنوي وبناء علاقات اجتماعية بينهم في العمل لكي تسود روح العمل الجماعي، فهناك بعض المنظمات من تملك المواهب الكافية وأداء متميز لكنها تفتقر للسلوكيات الايجابية من جانب الأفراد العاملين بها، فبقدر أهمية أداء الفرد لمهامه يجب الاهتمام بالأداء السياقي وأخذه بعين الاعتبار لأنه يهتم بالجانب السلوكي فهو النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة التي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة.<sup>4</sup>

لذلك تسعى إدارة المواهب إلى تزويد الأفراد بالمعلومات الكافية والمهارات والأساليب المتجددة والمختلفة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم، وإشراكهم في صياغة الخطط الإستراتيجية، طويلة المدى وقصيرة المدى لتغيير سلوكهم بشكل ايجابي نحو الأفضل لنجاح المنظمة. وقد أظهرت بعض الدراسات بأن المساهم الأكبر في نجاح المنظمات يقاس من خلال الرّبح وولاء الرّبون والاحتفاظ بالعاملين وهو عبارة عن العلاقة بين العاملين والمسؤولين، والتي تحتوي بشكل طبيعي على الموهبة<sup>5</sup>، فعندما تقوم إدارة المواهب بتنمية وتطوير أداء العاملين تسهل عليهم القيام بالمهام بكفاءة عالية وبسرعة حسب الجودة المطلوبة، مما يتفوّع أصحاب المواهب العالية في مساعدة الموظفين الآخرين وأيضا تدريب الموظفين الجدد في أداء أعمالهم ويساهمون في حل مشاكلهم، وبالتالي يقل حجم التوتّر لدى الأفراد الذين لديهم نقص في المهارات، وأيضا

<sup>1</sup> -Andrey B Smith, and others, **The CEO'S guide to talent management : A pratical approach**, DDIO :The talent Management expert, 2006, p5.

<sup>2</sup> - مصطفى عبد العال، محمد عبد العال، أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2013، ص2.

<sup>3</sup> - صالح علي جراح، جمال داود أبو دولة، مرجع سابق، ص289.

<sup>4</sup> - عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التمييز التنظيمي على الأداء السياقي، دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS، فرع بشار، مجلة اقتصاديات والأعمال، العدد السادس، جامعة بشار، الجزائر، 2018، ص595.

<sup>5</sup> - أريج سعد خليل، تأثير إدارة الموهبة في التميز، بحث تحليلي لعينة من الشركات وزارة الصناعة، مجلة قادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد3، العراق، 2014، ص 115.

تخلق لهم فرص النمو والتطور من خلال نقل المعارف الضمنية التي تنتقل بينهم من خلال العمل في فرق وجماعات التي يسودها جو المساندة والتعاون، وعليه يجب الاهتمام ورعاية أولئك الموهوبين وتعزيز أدائهم وتقويم سلوكهم فيزيد من إنتاجيتهم، وتصبح بيئة العمل جاذبة ومريحة وقابلة للنمو والتطوير، وبالتالي إكساب المنظمة سمعة تجني من بعدها الكثير، هذا ويصبح الأفراد أكثر ولاء للمنظمة التي يعملون بها ويشعرون بالرضا الوظيفي ويخلقون لها ميزة تنافسية.

## خلاصة الفصل

مجل القول أن المورد البشري لم يعد مكونا بسيطا كما كان من قبل تحركه الحوافز المادية فقط، وإنما أصبح هو المحرك الأساسي للمنظمات نحو التقدم والتطور، وذلك راجع للإنجازات التي يقوم بها ومستوى أدائه في المنظمة.

ويعتبر الأداء من العناصر التي لها أهمية كبيرة في أي منظمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، ونظرا لدوره الفعال تقوم إدارة الأداء بمساعدة الأفراد في تخطيط أدائهم وتوجيههم أثناء العمل وإرشادهم وأيضا تقوم بتقييمه لهدف تحسين أدائهم طوال مدة العمل، لذلك قمنا بتوضيح أهميتها بالإضافة لأهم الأهداف وعملياتها.

وفي الأخير توصلنا إلى أنّ إدارة المواهب تحسن من أداء المورد البشري من خلال استقطاب وجذب أفضل المرشحين وتنمية معارفهم وقدراتهم لأداء مهامهم بالكفاءة المطلوبة دون تهميش الأداء السياقي واستبقاء والمحافظة على المواهب التي تلعب دور كبير في تحقيق نجاح المنظمة، ونستنتج من هذا أن إدارة المواهب تؤثر في تحسين أداء المورد البشري بشكل فعال. وحتى نتعرف أكثر على أثر إدارة المواهب في أداء المهام والأداء السياقي سنقوم بإجراء دراسة تطبيقية في الفصل الموالي.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة

## تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من إدارة المواهب وكذا أداء الموارد البشرية من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

حيث سنحاول تحديد أثر إدارة المواهب في أداء الموارد البشرية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- وذلك من خلال ثلاث مباحث، سنعرض في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال ثلاث مطالب، المطلب الأول يتطرق إلى نشأة وتطور مديرية اتصالات الجزائر و تعريفها، المطلب الثاني تقديم مديرية اتصالات الجزائر بسكرة ، والمطلب الثالث هيكلها التنظيمي.

وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى الإطار المنهجي للبحث، من خلال المطلب التالية: المطلب الأول منهج البحث، مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، المطلب الثاني مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، المطلب الثالث صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)، وأخيرا اختبار التوزيع الطبيعي.

أما المبحث الثالث سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات وتضمن: تحليل فقرات إدارة المواهب وأداء الموارد البشرية في المطلب الأول والثاني، وقوة العلاقة بين المتغيرين في المطلب الثالث، وفي المطلب الرابع والأخير اختبار وتفسير الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

يعد قطاع الاتصالات الشريان الرئيسي والقلب النابض للاقتصاد في جميع دول العالم، وقد أدركت الحكومة الجزائرية مع بداية القرن الحالي أهمية مواكبة التطور العالمي في هذا القطاع من خلال سن قانون جديد في شهر أوت سنة 2000م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في مديرية "اتصالات الجزائر"، وبالتالي سنحاول في هذا المبحث الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بنشأة وتطور اتصالات الجزائر والمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، وكذا الهيكل التنظيمي لها:<sup>1</sup>

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم لاتصالات الجزائر

## أولا- نشأة وتطور اتصالات الجزائر:

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة، ليشمل فروع أخرى إلى أذ أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. أين مر إنشاؤها بمرحلتين:

- قانون 03-2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03-2000 المؤرخ في: 05 أوت 2000 عن استقلالية البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر.
- الانطلاقة الرسمية لاتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003م لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشاورها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم تسوده المنافسة القوية والبقاء فيها للأقوى والأجدر.

## ثانيا- تعريف اتصالات الجزائر:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدر ب: 50.000.000.000 دج والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم: 11 ماي 2002 تحت رقم: 02B 0018083 مقسمة إلى 200000 مساهم موزعة على 10 ملايين سهم، مسجلة ومحركة ومسندة بكل خصوصياتها التي تثبت حقوق الملكية، مسيرة وموجهة بمجلس إدارة

<sup>1</sup> - ([WWW.Algeriatelecom.DZ](http://WWW.Algeriatelecom.DZ)) (المعلومات محصل عليها من هذا الموقع)

مكون من رئيس مجلس إدارة وثلاث أشخاص معينين من أجل مهام المراقبة، وسبعة أشخاص من أجل مجلس النواب العام، حيث أخذت بتسمية اتصالات الجزائر نسبة إلى الأعمال التي تمارسها، ويقع مقرها المركزي بالجزائر العاصمة الطريق الوطني رقم: 05 الديار الخمسة-المحمدية، وقد كان شعارها كما يلي:

الشكل رقم (8): شعار اتصالات الجزائر



سَطَّرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية، سمحت ببقائها في الريادة وجعلها رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر وتمثلت في: جود الخدمات، المردودية والفعالية، من أهدافها أيضا تطوير الشبكة الوطنية لاتصالات الهاتفية ورفع نوعيتها وجودتها وتقليل إختلالات عملها، أيضا العمل على المحافظة وتطوير بعدها الدولي والمشاركة في ترقية المجتمع المعلوماتي في الجزائر... الخ

**ثالثا- فروعها:** تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء الفروع التالية:

- فرع موبيليس: مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
- فرع جواب " للأترنت": مختص في تكنولوجيا الأترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأترنت ذات السرعة الفائقة.
- فرع اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

## المطلب الثاني: تقديم مديرية اتصالات الجزائر-بسكرة-

أولاً: تعريف مديرية اتصالات الجزائر-بسكرة:<sup>1</sup>

مديرية اتصالات الجزائر-بسكرة- هي أحد الفروع وتابعة جهويا لولاية باتنة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي ، تقع في وسط مدينة بسكرة بحي المجاهدين، يحدّها شمالا مباني عمرانية ومن الشرق محطة النقل البري القديمة وجنوبا الوكالة التجارية وغربا شارع.

تسهر المديرية العملية لاتصالات الجزائر على تسيير فروعها التابعة لها عبر الولاية وتتمثل في:

- الوكالة التجارية بسكرة
- الوكالة التجارية سيدي عقبة
- الوكالة التجارية طولقة
- الوكالة التجارية القنطرة.
- الوكالة التجارية أولاد جلال.
- الوكالة التجارية أورلال.
- الوكالة التجارية زريبة الواد

منذ بداية النشاط في سنة 2003 بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ببسكرة وعدد عمالها في تزايد مستمر وذلك لزيادة نشاط المؤسسة واستعمال الآلات الحديثة والمتطورة التي استلزمت الزيادة في اليد العاملة أو المكونات البشرية ويقدر عدد العاملين بالمديرية وفروعها المتواجدة عبر الولاية 301 عامل، من بينهم (116) إطار، والباقي بين عون متحكم وعون تنفيذ.

**ثانيا: أهداف المؤسسة:** إنّ الهدف الأساسي للمنظمة هو تحقيق الرّبح من خلال كسب أكبر عدد من الرّبائن بالإضافة إلى ثلاث أهداف أخرى تعتبر رئيسية تتمثل في الجودة والفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الرّيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتّصالات بالجزائر.

### ثالثا: الأنشطة والخدمات المقدّمة:

تتمحور نشاطات اتصالات الجزائر في:

تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصّورة والصوت والرّسائل المكتوبة والمعطيات الرّقمية. تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الدّاخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

أمّا بالنسبة للخدمات المقدّمة فهي تتوفر على مجموعة من الخدمات نذكر منها:

شبكة الهاتف الثابت السلّكي تتألف من المعايير الدّولية العمومية وتغطيتها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني.

بطاقات التّعبئة IDOOM ADSL لتمكين الرّبائن من تعبئة الحسابات مهما كان الاتصال .

خدمات 4G للاستفادة من الانترنت عالي التدفق بدون استخدام الهاتف.

خدمة الأرقام الافتراضية DID التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال

إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التّعريف البسيط لها.

<sup>1</sup> - وثائق مقدّمة من طرف المؤسسة.

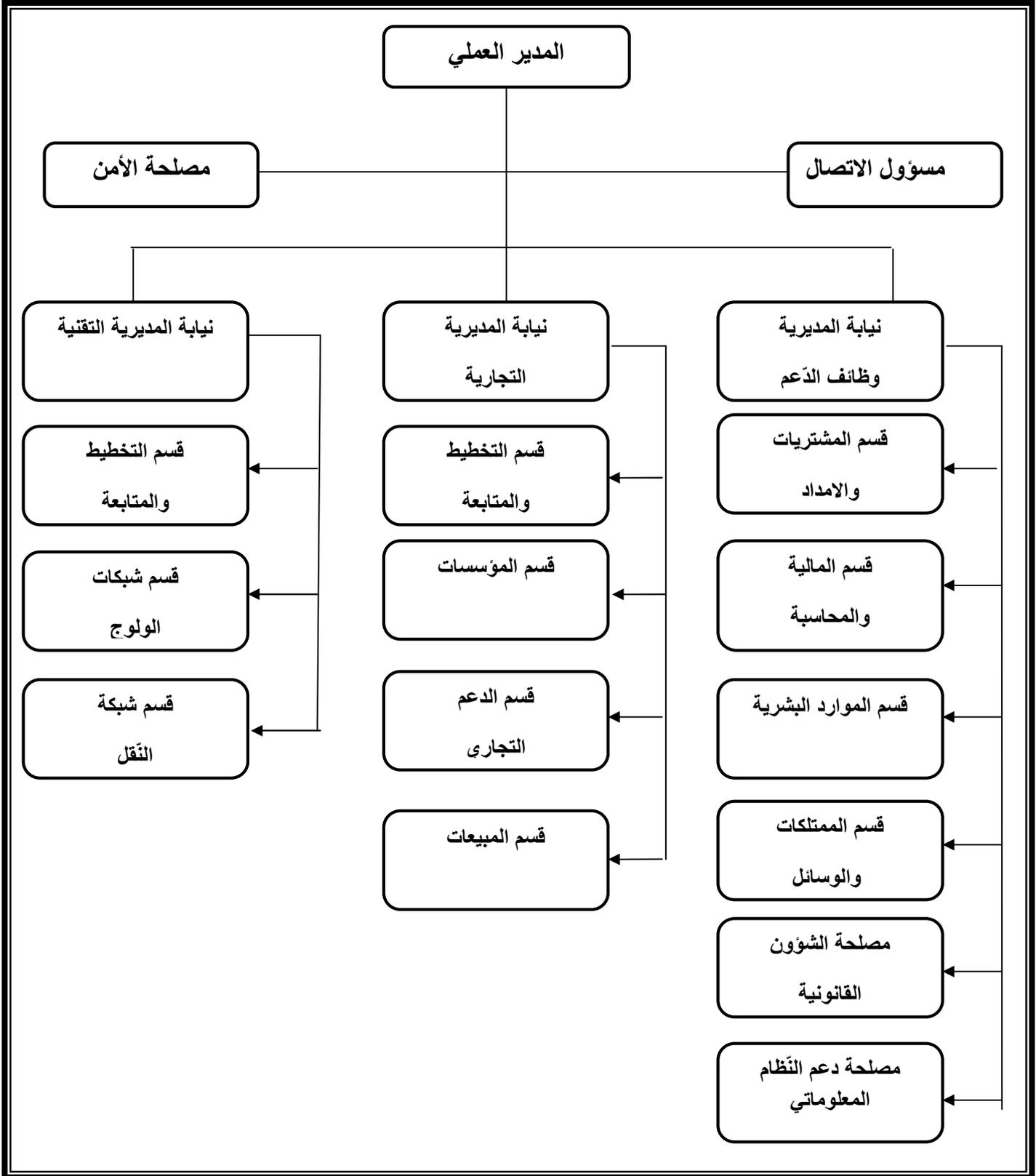
خدمة الدّفع الالكتروني تمكن من تعبئة الحساب IDOOM ADSL ودفع الفاتورة الهاتفية IDOOM FIXE في أي وقت، وبكل أمان وهذا عن طريق الحساب البريدي الجاري. خدمة " خلاص " هي عبارة عن وسيلة دفع جديدة تسمح للزبائن الخواص من تعبئة حسابهم ADSL والهاتف عبر فضاء الزّبون لاتّصالات الجزائر.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

- تحتوي المديرية العملية لاتّصالات الجزائر على خمس مصالح بالإضافة إلى مكتب المدير العملي كل مصلحة يترأسها رئيس أو قائم عليها، وهناك ثلاث مصالح تتفرع منهم مجموعة من الأقسام وهي كالتالي: كما هو موضح في الشكل رقم (9)
- مصلحة مسؤول الاتصال: وهي المصلحة المستقبلية تأتي تحت المدير فهي تقوم بالتعليمات التي تأتي مباشرة منه.
  - مصلحة الأمن: وهي المصلحة الخاصة بالأمن في المؤسسة وتأتي تحت المدير أيضا وتلقى التعليمات منه.
  - مصلحة نيابة المديرية ووظائف الدّعم: تتفرع هذه المصلحة إلى مجموعة من الأقسام المكملة لها وتمثل في: قسم المشتريات، قسم المالية والمحاسبة، قسم الموارد البشرية، قسم الممتلكات والوسائل، مصلحة الشؤون القانونية، مصلحة دعم النّظام المعلوماتي
  - مصلحة نيابة المديرية التجارية: تتفرع منها أربع أقسام تتمثل فيمايلي: قسم التخطيط والمتابعة، قسم المؤسسات، قسم الدّعم التجاري، قسم المبيعات.
  - مصلحة نيابة المديرية التقنية: وتحتوي على ثلاث أقسام كالتالي: قسم التخطيط والمتابعة، قسم شبكات الولوج، قسم شبكة النقل.

و يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة .

الشكل رقم(09) : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة.



المصدر: وثائق مقدّمة من طرف المؤسسة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر إدارة المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة-، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في أثر إدارة المواهب في تحسين أنواع أداء الموارد البشرية وذلك باستخدام أداة بحث مناسبة كالاستبيان.

### المطلب الأول: منهج البحث، مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

#### أولاً: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، والذي يعد طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، وذلك من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث يعتبر هذا المنهج مناسباً وهو الأكثر استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظواهر كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، أين يهدف البحث إلى دراسة إدارة المواهب وأثرها في أبعاد أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة. وقد اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

#### 1. البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة، تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

#### 2. البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصوّر عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

## ثانيا: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

### 1. مجتمع وعينة البحث:

تعتبر عملية اختيار عينة البحث من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أنّ العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات التي تشكّل مجتمع البحث، فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع تمّ اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، وقد تمّ أخذ عينة عشوائية تمثلت في مجموعة من العمال الإداريين التقنيين والإطارات الكفؤة بالمديرية، حيث أن عينة الدراسة قد بلغ عددها (50) فردا. تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله (40) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (7) استبانات وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (34) استبانة، بنسبة (68%).

### 2. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

#### الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	41.2%
	أنثى	20	58.8%
	المجموع	34	100%
العمر	أقل من 30	8	23.5%
	30-أقل من 40	16	47.1%
	40-أقل من 50	10	29.4%
	المجموع	34	100%
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	8	23.5%
	ليسانس	16	47.1%
	ماستر/ مهندس	8	23.5%
	دراسات عليا متخصصة	2	5.9%
	المجموع	34	100%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	12	35.3%
	من 3-6	8	23.5%
	من 7-10	6	17.6%
	أكثر من 10 سنوات	8	23.5%

100%	34	المجموع
------	----	---------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

يظهر من خلال الجدول رقم (04) أن النسب متفاوتة بين المبحوثين، حيث بلغت نسبة الإناث (58,8%) في حين بلغت نسبة الذكور (41,2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمنظمة والظروف الاجتماعية والذّي نجد فيه أنّ الإناث أكثر من الذكور رغم ضرورة تواجدهم وذلك لطبيعة المهام الإدارية في المنظمة.

وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولقد احتلت أعلى نسبة بواقع (47,1%) من عينة الدراسة، مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بالكفاءات الشابة أكثر، كما أن نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (29,4%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) يحتلون أقل نسبة وقدّرت ب (23,5%)، حيث تهتم المؤسسة بإدماج حاملي الشهادات الجديدة في العمل وهم الفئة العمرية الأصغر كونها تتمتع بالحركة والسرعة في الاستجابة.

بالنسبة للمؤهل العلمي فقد وجد أنّ المبحوثين الحاملين للثانوي فأقل وحاملي شهادة الماستر بنسب متساوية تقدّر ب (23,5%)، بينما حملة شهادة الليسانس كانت أكبر نسبة في عينة الدراسة وتقدّر ب (47,1%)، أما الدراسات العليا المتخصصة كانت أقل نسبة في هذه العينة وبلغت (5,9%)، بالنسبة للمستوى العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي وأن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين متوسطة، نتيجة لحاجة المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة علميا أكثر، لأنها تحتاج إلى موارد بشرية واعية ومستوعبة ولها مهارات كافية للعمل.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أنّ (35,3%) خبرتهم أقل من 3 سنوات وهذا ما يؤكد أنّها تقوم باستقطاب أفراد جدد في المنظمة، و (23,5%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 3 إلى 6 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) في حين نجد أن أقل نسبة هي للأفراد الذين خبرتهم تتراوح بين (7 إلى 10 سنوات) وبلغت نسبتهم (17,6%) من مجموع أفراد عينة البحث.

### المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### أولا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت بشكل أولي، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ✓ إعداد إستبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبارها وقياس مدى ملاءمتها لجمع البيانات المطلوبة.
- ✓ تعديل الاستبانة حسب ما يراه المشرف.
- ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كمايلي:

- ✓ الجزء الأول: البيانات الشخصية، والمتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.
- ✓ الجزء الثاني: وينقسم إلى محورين

المحور الأول: خاص بإدارة المواهب وأبعادها المختلفة وتتضمن (21) عبارة.

المحور الثاني: خاص بمتغير أداء الموارد البشرية ويتضمن (16) عبارة.

وقد تمّ الاعتماد في الإجابة على هاته العبارات على مقياس سلم ليكارت الخماسي الذي يتراوح من (1 إلى 5) بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت

موافق بشدة	موافق	لست متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة هذا البحث واختبار صحّة فرضيّاته، تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20) والمتمثلة في:

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
- ✓ تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل "إدارة المواهب" على المتغير التابع " أداء الموارد البشرية " ببعديه أداء المهام والأداء السّياعي.

- ✓ اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- ✓ معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- ✓ معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي للعبارات مع الأبعاد التي تنتمي إليها.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

### المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث

#### أولا: ثبات الأداة: (Fiability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة، لو كرّر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات «ألفا كرونباخ» s Coefficient Alpha 'Cronbach'، الذي يحدّد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم(06): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات " ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0,736	0,543	6	استقطاب المواهب
0,804	0,646	7	تنمية وتطوير المواهب
0,804	0,652	8	الاحتفاظ بالمواهب
0,879	0,774	21	المجموع
0,847	0,719	8	أداء المهام
0,812	0,660	8	الأداء السياقي
0,876	0,769	16	المجموع
0,870	0,757	37	جميع العبارات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول رقم (06) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,757) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة لعبارات محور إدارة المواهب (0,774)، في المقابل ما قيمته (0,769) بالنسبة لعبارات أداء الموارد البشرية، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

### ثانيا: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة):

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة الأنواع التالية من الصدق:

#### 1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

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

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. (أنظر قائمة المحكمين في الملحق رقم 2) وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

#### 2. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغت قيمته (0,870) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات إدارة المواهب حيث بلغت قيمتها (0,879) ما يقابلها (0,876) كمعامل صدق عبارات محور أداء الموارد البشرية، بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

3. الصدق الذاتي: ( صدق الاتساق الداخلي)

قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه، و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل ، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة ب 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. وسنوضح النتائج المحصل عليها في الجداول الموالية:

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

البعد الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون 0,456** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 34
الفقرة 2	معامل بيرسون 0,508** مستوى الدلالة 0,002 حجم العينة 34
الفقرة 3	معامل بيرسون 0,467** مستوى الدلالة 0,005 حجم العينة 34
الفقرة 4	معامل بيرسون 0,630** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 34
الفقرة 5	معامل بيرسون 0,660** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 34
الفقرة 6	معامل بيرسون 0,617** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 34

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

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 45,6% و 66,7% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد استقطاب المواهب.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تنمية وتطوير المواهب

البعد الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	0,621** 0,000 34
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	0,533** 0,001 34
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	0,342* 0,008 34
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	0,696** 0,000 34
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	0,763** 0,000 34
الفقرة 6	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	0,481** 0,006 34
الفقرة 7	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	0,827** 0,000 34

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

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 34,2% و 82,7% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد تنمية وتطوير المواهب.

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاحتفاظ بالمواهب

البعد الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,771** ,000 34
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,633** 0,000 34
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,448** 0,000 34
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,477** 0,003 34
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,739** 0,000 34
الفقرة 6	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,663** 0,000 34
الفقرة 7	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0,553** 0,001 34
الفقرة 8	معامل بيرسون 0,531**

0,002 مستوى الدلالة  
34 حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 44,8% و 77,1% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب.

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أداء المهام

الإحصائيات	البعد الفقرات
0,488** 0,003 34	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,456** 0,007 34	الفقرة 2 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,807** 0,000 34	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,623** 0,000 34	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,735** 0,000 35	الفقرة 5 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,647** 0,000 34	الفقرة 6 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

0,569**	معامل بيرسون	الفقرة 7
0,000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0,489**	معامل بيرسون	الفقرة 8
0,000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	

\*\* 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 45,6% و 80,7% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد أداء المهام.

الجدول رقم(11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الأداء السياقي

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,596**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0,503**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0,486**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,003	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0,518**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,002	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0,621**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	

0,522**	معامل بيرسون	الفقرة 6
0,002	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0,560**	معامل بيرسون	الفقرة 7
0,001	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0,748**	معامل بيرسون	الفقرة 8
0,000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS  
\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 48,6% و 74,8% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء السّيافي.

#### المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى إدارة المواهب ومستوى أداء الموارد البشرية "بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة- "لابدّ أولا أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن: (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10] ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3]، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية. وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (12): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	Asymétrie		Kourtosis	
	الأبعاد	إحصائيات	الخطأ المعياري	إحصائيات
استقطاب المواهب	0,043	0,403	-1,224	0,788
تنمية وتطوير المواهب	-1,035	0,403	0,310	0,788
الاحتفاظ بالمواهب	-0,437	0,403	-0,277	0,788
أداء المهام	0,555	0,403	-1,174	0,788
الأداء السياقي	-0,376	0,403	-1,076	0,788
إدارة المواهب	-0,665	0,403	-0,495	0,788
أداء الموارد البشرية	-0,074	0,403	-1,569	0,788

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول (12) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين  $\{-1,035$  و  $0,665\}$  وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين  $\{-1,569$  و  $0,310\}$ . حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين  $(-10,10)$ ، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين  $(-3,3)$ .

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (13)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري "إدارة المواهب" "أداء الموارد البشرية"، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة-، ونطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل التحديد R square.

جدول رقم (13): سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1,79-1
غير موافق	2,59-1,80
لست متأكد	3,39-2,60
موافق	4,19-3,40
موافق بشدة	5-4,20

المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الأول: تحليل فقرات محور إدارة المواهب

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى تطبيق إدارة المواهب بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر- بسكرة ؟

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

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات إدارة المواهب:

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	استقطاب المواهب	3,941	0,422	1	موافق
1	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة للعمل بمختلف الوظائف.	3,82	0,626	6	موافق
2	تضع الإدارة آليات محدّدة للتحقق من كفاءة وموهبة الموظفين الجدد حسب متطلبات الوظيفة.	4,18	0,521	2	موافق
3	تراجع الإدارة وتطوّر باستمرار سياساتها المرتبطة باستقطاب المواهب.	4,24	0,431	1	موافق بشدة
4	تحرص المؤسسة على الاتصال بمراكز البحوث الخارجية لجذب المواهب.	3,53	1,107	8	موافق
5	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لاستخدام الاستقطاب الخارجي للموهبة مقارنة بالاستقطاب الداخلي.	3,88	0,844	5	موافق

6	تستقطب المؤسسة الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمنظمات الأخرى.	4,00	0,853	4	موافق
7	توفر المؤسسة خططا لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم.	3,76	1,017	7	موافق
8	تقوم المؤسسة بتكليف الموظفين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة لاكتساب مهارات جديدة	4,06	0,736	3	موافق
	<b>تنمية وتطوير المواهب</b>	3,756	0,523	3	موافق
9	تقدّم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للموهوبين للرفع من مستوى أدائهم.	3,94	0,886	1	موافق
10	ترك المؤسسة الفرصة للموهوبين في إدارة المشاريع الجديدة وتطوير خدمات جديدة بأنفسهم.	3,76	0,471	3	موافق
11	تستفيد المؤسسة من ممارسات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ودعمها.	3,41	1,104	5	موافق
12	تعطي المؤسسة الأفراد الموهوبين مسؤولية تدريب الموظفين الجدد	3,82	0,797	2	موافق
13	تقوم المؤسسة بخلق روح تنافسية بين الموظفين	3,53	1,107	4	موافق
	<b>الاحتفاظ بالمواهب</b>	3,808	0,460	2	موافق
14	تشجع المؤسسة روح الإبداع وتتيح للمواهب فرصة اكتساب المعرفة والخبرة.	4,18	0,716	1	موافق
15	توفّر المؤسسة المناخ المناسب للعمل للرفع من مستوى أداء الموظفين الموهوبين	3,88	1,083	5	موافق
16	تقدّم المؤسسة مكافآت لأصحاب المواهب تختلف عن الموظفين العاديين	3,88	0,769	3	موافق
17	تتمّ المؤسسة بتخطيط وتطوير المسار المهني للموظفين الموهوبين لضمان بقائهم.	3,59	0,701	6	موافق
18	تشجع المؤسسة حلقات النقاش بين الموظفين الموهوبين لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها	3,88	0,977	4	موافق
19	تقدّر المؤسسة مقدار ما ينجزه الموظفين الموهوبين في نطاق مسؤولياتهم	3,59	0,925	7	موافق
20	تهدف المؤسسة إلى الاحتفاظ بالمواهب على المدى الطويل وتطويرها حسب التغيرات التي تحدث	3,47	0,929	8	موافق

21	تتم المؤسسة بإشراك الأفراد المهوبين في وضع الخطط الإستراتيجية	4,00	0,696	2	موافق
	إدارة المواهب ككل	3,829	0,364		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

في القراءة الإحصائية للجدول رقم (14) نجد أنّ المبحوثين موافقين على المتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب بأبعاده، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المواهب ككل (3,829) وانحراف معياري قدر ب (0,364)، وهذا يعني أنّ المؤسسة تطبّق إدارة المواهب، وفي ما يلي توضيح تفصيلي للنتائج حسب كلّ بعد:

### 1. استقطاب المواهب: من خلال الجدول (14) نلاحظ أنّ بعد "استقطاب المواهب" جاء مرتفعا وهو بالترتيب

الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عيّنة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,941) بانحراف معياري (0,422) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,24) و(3,53) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أنّ الاتجاه العام للأفراد كان متجها للموافقة، كما نلاحظ أنّ كلّ إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد استقطاب المواهب حسب مخرجات spss هي اتجاهات آراء تتسم غالبيتها بالموافقة. وهذا ما يدلّ على أنّ عمليّة استقطاب المواهب مطبّقة في المنظمة، حيث تتمّ عملية الاستقطاب والتوظيف بال مديرية حسب آليات وأساليب محدّدة، وتسعى المديرية لاستقطاب الأفراد الذين يملكون قدرات وكفاءات ومهارات ذاتية تساهم في نجاح المنظّمة وتحقيق طموحاتهم وأهدافهم.

### 2. تنمية وتطوير المواهب: من خلال الجدول (14) أيضا نلاحظ أنّ بعد "تنمية وتطوير المواهب" جاء مرتفعا

وبالترتيب الثالث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,756) بانحراف معياري (0,523) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أنّ الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أنّ أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,94) و(3,41). وهذا ما يفصّل أنّ المنظّمة تهتم بتنمية وتطوير الأفراد بصفة دائمة وتشمل كلّ العاملين في جميع التخصصات سواء داخل المديرية أو في مدارس التكوين، وخلق بيئة مناسبة لهم من أجل التعلّم والتطوير.

### 3. الاحتفاظ بالمواهب: من خلال الجدول (14) أيضا نلاحظ أنّ بعد "الاحتفاظ بالمواهب" جاء مرتفعا وبالترتيب

الثاني، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,808) بانحراف معياري (0,460) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أنّ الاتجاه العام للأفراد كان مرتفعا، والذي يشير إلى أنّ الآراء اتجهت نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,18) و(3,47). وهذا يدلّ على أنّ المديرية تهتمّ بالأفراد العاملين بها وتسعى للمحافظة عليهم

كإطارات، وذلك بمنحهم المسؤولية وإشراكهم في وضع استراتيجيات المنظمة ومشاركتهم الآراء حول أهم الأحداث وأيضا تساهم في التخطيط لمسارهم المهني وتقديم لهم مكافآت من أجل ضمان بقائهم في المنظمة.

### المطلب الثاني: تحليل فقرات محور أداء الموارد البشرية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر- بسكرة؟

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

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات أداء الموارد البشرية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	أداء المهام	4,330	0,389	1	موافق بشدة
1	يملك الموظفون القدرة على تقليل الأخطاء والمشاكل في أداء العمل	4,59	0,500	1	موافق بشدة
2	يستطيع الموظفون تحقيق مواصفات الجودة للخدمات والمنتجات المقدمة	4,35	0,774	5	موافق بشدة
3	يمكن للموظفين زيادة الدقة في الأعمال والنشاطات المنجزة	4,35	0,485	3	موافق بشدة
4	باستطاعة الموظفون إنجاز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى	4,35	0,597	4	موافق بشدة
5	يستخدم الموظفون أساليب وأنظمة متطورة تساعد في اختصار وقت إنجاز العمل	4,18	0,797	7	موافق
6	يستطيع الموظفون زيادة حجم الخدمات والمنتجات	4,47	0,507	2	موافق بشدة

				المقدمة للمستفيدين	
موافق	8	0,913	4,12	يملك الموظفون المرونة في إجراءات العمل بحيث لا تسبب الارتباك	7
موافق بشدة	6	0,645	4,24	يؤدي الموظفون مهامهم وفقا لمعايير الجودة المطلوبة	8
موافق بشدة	2	0,333	4,213	<b>الأداء السياقي</b>	
موافق بشدة	3	0,645	4,24	يهتم الموظفون بإظهار نتائج الفريق أكثر من الاهتمام بإظهار النتائج الفردية	9
موافق	5	0,626	4,18	يبدل الموظفون الجهد الكافي لتحسين صورة وسمعة المؤسسة	10
موافق	6	0,626	4,18	يضحي الموظفون باهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة العمل	11
موافق	4	0,521	4,18	يساهم اتصال الموظفون مع بعضهم في العمل أكثر	12
موافق بشدة	2	0,676	4,29	يساعد الموظفون في المؤسسة الموظفين الجدد على التأقلم مع جو العمل	13
موافق	7	0,591	4,12	يعمل الموظفون على ترويج منتجات المؤسسة وخدماتها حتى خارج أوقات العمل	14
موافق	8	0,591	4,12	يخصص الموظفون الوقت لسماع مشاكل الآخرين والاهتمام بحلّها	15
موافق بشدة	1	0,609	4,41	يساعد الموظفون بعضهم البعض إذا احتاجوا للمساعدة	16
موافق بشدة		0,303	4,272	أداء الموارد البشرية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

في القراءة الإحصائية للجدول رقم (15) نجد أنّ المبحوثين موافقين بشدّة على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية بأبعاده، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأداء الموارد البشرية ككل (4,272) وانحراف معياري قدر ب (0,303)، وهذا يعني أنّ أداء الموارد البشرية في المؤسسة جيّد، وفي ما يلي توضيح تفصيلي للنتائج حسب كلّ بعد:

### 1. أداء المهام:

من خلال الجدول (15) نلاحظ أنّ هذا البعد جاء مرتفعا وفي الترتيب الأوّل من حيث الأهمية النسبية، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,330) بانحراف معياري (0,389) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى أنّ الاتجاه العام للأفراد كان مرتفعا، والذي يشير إلى أنّ الآراء اتجهت نحو الموافقة بشدّة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,59) و(4,12).

وهذا ما يبين أنّ موظفي المنظمة محل الدراسة يقومون بأداء مهامهم بطريقة جيّدة وكذلك رضاهم عن الأوامر التي تصدرها المنظمة بالإضافة إلى استمتاع الفرد بعمله، نتيجة توفّر بعض الفرص التي تسهل عليهم أداء مهامهم.

### 2. الأداء السياقي:

من خلال الجدول (15) نلاحظ أنّ هذا البعد جاء مرتفعا وبالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,213) بانحراف معياري (0,333) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,41) و(4,12)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى أنّ الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الأداء السياقي بالمنظمة حسب مخرجات SPSS أنّها اتجهت آراء موافقة.

وهذا راجع إلى مساعدة الأفراد بعضهم البعض في العمل، وأيضا تبنيهم لروح العمل الجماعي ممّا يخلق روح التعاون في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

### المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق فيما يلي إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لإدارة المواهب مع كلّ بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): مصفوفة الارتباط بين إدارة المواهب وأداء الموارد البشرية

		أداء المهام	الأداء السياقي	أداء الموارد البشرية
استقطاب المواهب	معامل الارتباط	0,429**	0,217**	0,394*
	مستوى الدلالة	0,011	0,007	0,021
	العدد	34	34	34
تنمية وتطوير المواهب	معامل الارتباط	0,323**	0,378**	0,419**
	مستوى الدلالة	0,003	0,024	0,014
	العدد	34	34	34
الاحتفاظ بالمواهب	معامل الارتباط	0,612**	0,476**	0,653**
	مستوى الدلالة	0,000	0,004	0,000
	العدد	34	34	34
إدارة المواهب	معامل الارتباط	0,592*	0,487**	0,687**
	مستوى الدلالة	0,000	0,003	0,000
	العدد	34	34	34

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول (16) يمكن استنتاج ما يلي:

- ✓ بين الصف الأول أن استقطاب المواهب له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أداء المهام، إذ بلغ معامل الارتباط (0,429) عند مستوى الدلالة (0.011) غير أنه يبقى ارتباطا متوسطا، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع أداء الموارد البشرية ذو دلالة إحصائية (0.021) إذ بلغ معامل الارتباط (0,394) وهو ارتباط ضعيف. وهذا ما يوضح أن استقطاب المواهب له علاقة ارتباط بأداء الموارد البشرية وكذلك مجالاته.
- ✓ بين الصف الثاني أن تنمية وتطوير المواهب لها علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أداء المهام، إذ بلغ معامل الارتباط (0,323) عند مستوى الدلالة (0,003) وهو ارتباط ضعيف ، ومع الأداء السياقي ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,024) إذ بلغ معامل الارتباط (0,378) وهو ارتباط ضعيف ومع أداء الموارد البشرية ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,014) إذ بلغ معامل الارتباط (0,419) وهو ارتباط متوسط، وهذا ما يدل على أن تنمية وتطوير المواهب لديها ارتباط مع كل من أداء المهام والأداء السياقي وأداء الموارد البشرية .
- ✓ بين الصف الثالث أن الاحتفاظ بالمواهب له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أداء المهام، إذ بلغ معامل الارتباط (0,612) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو ارتباط متوسط، ومع الأداء السياقي علاقة ارتباط

ذو دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,476) وهو ارتباط متوسط، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع أداء الموارد البشرية إذ بلغ معامل الارتباط (0,653) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,000) وهو ارتباط متوسط كذلك.

✓ بين الصف الرابع أن إدارة المواهب لها علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أداء المهام، إذ بلغ معامل الارتباط (0,592) عند مستوى الدلالة (0,00)، وهو ارتباط متوسط، ومع الأداء السياقي علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,003) إذ بلغ معامل الارتباط (0,487) وهو ارتباط متوسط أيضا، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع أداء الموارد البشرية إذ بلغ معامل الارتباط (0,647) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,00) وهو ارتباط متوسط.

وهذا يدل على أنّ إدارة المواهب لها علاقة ارتباط بأداء الموارد البشرية وكذلك أبعاده المتمثلة في الأداء السياقي، وأداء المهام.

### المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

#### أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في مستوى أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة عند مستوى الدلالة 5%". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,274	1	1,274	23,011	0,000
التباين	1,772	32	0,055		
المجموع الدّوري	3,046	33			

معامل التّحديد (R<sup>2</sup>)=0,418      معامل الارتباط (R)=0,647

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (23,011)، وبقية احتمالية (0,000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطّي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر- بسكرة.

المتغير المستقل	(B)	مستوى الدلالة	المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التّحديد R2
إدارة المواهب	0,540	4,797	23,011	0,647	0,418

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20 مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول رقم(18): يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة المواهب في تحقيق أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 23,011 وكذلك قيمة (T) البالغة 4,797 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 64,7%، حيث أن متغير إدارة المواهب يفسّر ما نسبته 41,8% من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية.

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة، عند مستوى الدلالة 0.05.

وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر إدارة المواهب في كل بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية، وذلك فيما يلي:

#### ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في أداء المهام بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة عند مستوى دلالة 0,05".

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): اختبار أثر إدارة المواهب في أداء المهام من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التّحديد R2
أداء المهام	2,074	2,866	0,007	8,212	0,452	0,204

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20 مستوى الدلالة (0,05)

من خلال الجدول (19) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة المواهب في أداء المهام بالمؤسسة محلّ الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 8,212 وكذلك قيمة (T) البالغة 2,866 بمستوى دلالة 0.007 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 45,8% حيث أنّ بعد أداء المهام يفسر ما نسبته 20,4% من التباين الحاصل في إدارة المواهب.

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين أداء المهام بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05".

ويمكن تفسير هذه النتائج بأنّ الأفراد الذين لديهم قدرات وإمكانات عالية يستطيعون أداء مهامهم في المنظمة بكفاءة وفعالية، من خلال إعداد إدارة المنظمة خطّة محكمة تمكنها من جذب واستقطاب الأفراد المؤهلين علميا لتوّلي المهام وذلك لكون المنظمة تعمل دائما على تدريب وإعداد الموظفين ومساعدتهم على التّمنية وفتح مجالات التّطوير أمامهم وذلك لإلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مواهبه وقدراته وميوله واهتماماته التي تمكنه من أداء مهمته بأريحية و تحقيق أهدافه التي خطّط لها، والاهتمام بهم لتحسين أدائهم والحفاظ عليهم، وهذا مرتبط بالمهنة التي يشغلونها وينتسبون إليها في المنظمة، وعند إدراك الأفراد أنّ ما تقوم به المنظمة لتنمية مواهبهم لصالحهم يجعل الأفراد يقومون بأداء المهام بشكل واضح وجيد لتحقيق أفضل النتائج.

#### ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في الأداء السيّاقى بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة عند مستوى دلالة 0,05".

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): اختبار أثر إدارة المواهب في الأداء السياقي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
الأداء السياقي	0,447	3,157	0,003	9,969	0,487	0,238

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20 مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول (20) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة المواهب في الأداء السياقي بالمؤسسة محلّ الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 9,969 وكذلك قيمة (T) البالغة 3,157 بمستوى دلالة 0,003 وهو أقل من 0,05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 48,7% حيث أنّ بعد الأداء السياقي يفسر ما نسبته 23,8% من التباين الحاصل في إدارة المواهب.

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين الأداء السياقي بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05".

ويمكن تفسير هذه النتائج أنه عند قيام الأفراد الموهوبين بمهامهم الموكلة إليهم يصاحبه التمتع بسلوكيات تطوعية، ومساندة الغير في انجاز أعمالهم مما يساهم في تقليل الأخطاء والعمل بشكل أسرع، وهذا ما يجعله أداء شاملا وأنّه يسود العمل الجماعي ويوجد تعاون فعلي بين الأفراد في المنظمة، وهذا ما يساعد في انتقال المعارف الضمنية بين الأفراد، واكتساب مهارات وخبرات بعضهم البعض وتفادي المهام المتكررة وتقليل وقت الانجاز، وبدورها تسمح لهم الإدارة بتعزيز روح الابتكار والإبداع ، وهذا ما يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

## خلاصة الفصل

من خلال إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي بإجراء دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة واعتمادا على عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة تبين لنا أهمية تطبيق ممارسات إدارة المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية.

ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على موظفي المديرية، والتي تحتوي على محورين إدارة المواهب وأداء الموارد البشرية، وكان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما هو أثر إدارة المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتّصالات الجزائر-بسكرة.

وعند بحث أثر إدارة المواهب في مستوى كل بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية على نحو مستقل لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة المواهب على الأبعاد التالية: أداء المهام، الأداء السياقي.

خاتمة

يعدّ المورد البشري أهم ما تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، لكونه يحتلّ دورا مهمّا في تطوير المنظّمات، ممّا جعله دائما مصدر اهتمام العديد من المنظّمات من أجل الاستفادة من طاقاته و زيادة فعاليته، والمواهب التي يملكها، حيث تقوم إدارة المواهب بتنمية تلك المواهب واستغلالها .

فتقوم إدارة المواهب بجذب أفضل الكفاءات للمنظمة وتوفير المناخ المناسب لها، الذي يسمح لهم بالإبداع والتطوير وإخراج أفضل ما يملكون من قدرات من أجل بلوغ النتائج المتوقّعة، وذلك بتوفير برامج تدريبية مناسبة لهم و تكوينهم من فترة لأخرى لاكتساب مواهب جديدة وخبرات ومعارف أخرى تسهل عليهم القيام بالمهام بكفاءة وفعالية.

وبالتالي فإنّ تطوير وتنمية المواهب أمر ضروري لرفع مستوى الأداء البشري من خلال تشجيعهم على روح الابتكار والإبداع وتطوير أدائهم إلى الأحسن، من أجل هذا تسعى المنظّمة جاهدة على الحفاظ على هاته المواهب بإشراكهم في وضع إستراتيجية وخطط المنظّمة، وأيضا تقوم بالاعتراف بأهميتهم ودورهم المميز في تحقيق مستوى عالي من الانجاز الذي تهتم به إدارة الأداء وتقوم بتقييمه من فترة لأخرى ، وتهيئ لهم الظروف اللازمة وتتابع مساهمهم المهني .

و لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر إدارة المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية، كما تعرّفنا على أهميّتها بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة- والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها ، من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث.

واعتمدنا في هذه الدّراسة على استبانة تم تصميمها انطلاقا من الدراسات السابقة، متكوّنة من 37 عبارة مقسّمة على جزئين، وقد تمّ التأكّد منها عن طريق معاملات الثبات، حيث أثبتت النتائج صدقها وثباتها، كما تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية من نسب مئوية ومتوسط حسابي، الانحراف المعياري، معاملات الانحدار... لتحليل النتائج واختبار الفرضيات

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى:

### النتائج النظرية:

- ✓ الموهبة هي سمات وقدرات مميزة تميز الفرد عن الأفراد الآخرين.
- ✓ إدارة المواهب هي عملية جذب وتنمية والحفاظة على الأفراد الذين يملكون المواهب.
- ✓ أداء الموارد البشرية هو انجاز الفرد بما هو مطلوب منه في المنظّمة.
- ✓ إدارة الأداء هي عملية تدفع بأداء الموارد البشرية إلى أعلى مستوى.
- ✓ إدارة المواهب تحسن أداء الموارد البشرية من خلال تدريبه وتنميته وإكسابه مهارات جديدة.

### النتائج التطبيقية:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج وفق سياق معرني ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة ، تلك النتائج نقدمها بعدما تم اختبار صحة الفرضيات المقدمة سابقا والمتمثلة في:

- ✓ أظهرت الدراسة أنّ هناك تطبيق لإدارة المواهب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة.
- ✓ أظهرت الدراسة أن أداء الموظفين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة ذو مستوى جيّد .
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية ، فقد توصلت النتائج إلى أن إدارة المواهب تفسر ما مقداره 41,8% من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية.
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في مستوى أداء المهام بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 " .
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في مستوى الأداء السياقي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة عند مستوى دلالة  $a=0.05$  " .

### الاقتراحات:

من خلال ما سبق التوصل إليه في هذه الدراسة و على ضوء نتائج الدراسات السابقة، نقدم الاقتراحات التالية:

- ✓ على الإدارة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة أن تقوم بجذب وتوظيف المرشحين المؤهلين ذوي المواهب والقدرات وأن تحاول الاستعانة بمراكز خارجية لجذب المهوبين.
- ✓ أن تكون هناك حوافز مادية و معنوية أكثر فعالية لتشجيع الموظف لبذل أقصى ما عنده من عطاء و أداء وولاء.
- ✓ إتاحة فرص التدريب والتطوير المستمرة والاهتمام بالبرامج التطويرية التي تساعد الموظفين في تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم الفكرية و العملية، مما يساعدهم في التقدم نحو الأفضل.
- ✓ تقديم كل النصائح اللازمة للموظفين فيما يخص تحسين أدائهم، والعمل على متابعة تقدمهم و تعديل مسارهم وإزالة العقبات التي تواجههم.
- ✓ وضع نظم وسياسات محددة وواضحة لاستقطاب المواهب وتطبيقها بشفافية وعدالة تامة .
- ✓ اهتمام الإدارة بأداء الأفراد، وإفساح المجال لهم بتعلم معارف وخبرات أخرى لعدم شعورهم بالملل بسبب الرّوتين.
- ✓ إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات للمحافظة على المواهب، وتبني إستراتيجية للاحتفاظ بالمواهب يتم من خلالها خلق فرص الإبداع وتحقيق الذات مع تعزيز الثقة بين الأفراد.

## الخاتمة

- ✓ تقييم أداء المواهب المتاحة بين فترات محدّدة، والسّعي لسدّ الثغرات في الأداء.
- ✓ تخصيص حاضنة للموهوبين داخل أو خارج المؤسسة لتنمية مواهبهم وتطوير قدراتهم وتقويم سلوكهم.
- ✓ على الإدارة أن تخصص للموهوبين تقييم أداء مختلف، وخطة تطوير مختلفة، وعوائد ومحفّزات مختلفة كذلك.
- ✓ إجراء المزيد من البحوث حول موضوع إدارة المواهب، لأهميتها والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة، وعقد ندوات ومؤتمرات وإجراء مناقشات حول هذا الموضوع الجوهري.

### آفاق الدراسة:

على ضوء أهداف الدراسة والنتائج التي توصلنا إليها، يمكن اقتراح مجموعة من بحوث يمكن دراستها في المستقبل، وهي:

- ✓ دور استراتيجيات إدارة الموهبة في بناء العلامة التجارية .
- ✓ دور إدارة المواهب في تحسين صورة المنظمة .
- ✓ دور المنظمات في رعاية والاحتفاظ بالموهوبين .
- ✓ أثر تنمية وتطوير المواهب في التمكين الإداري.
- ✓ دور الإدارة الالكترونية في استقطاب المواهب .
- ✓ ممارسات إدارة المواهب ودورها في تخفيض التكاليف.

# قائمة المراجع

أولا الكتب:

- 1- أحمد سيّد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 2- بلال خلف سكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2012.
- 3- خضير كاظم حمّود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان ، الأردن، 2012.
- 4- سيّد مُحمّد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، مؤسّسة لجوهري للتّجديد الفنيّ، مصر، 2014.
- 5- صلاح الدين، مُحمّد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار لجامعة للنشر، مصر، 2008.
- 6- غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، إدارة الموهبة، مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع عمان،الأردن، 2015.
- 7- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.
- 8- كاي ثورن، آندي بيلانت، فن إدارة الموهبة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2009.
- 9- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2012 .
- 10- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في المنظمات العصرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 11- هارمن أغينيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
- 12- نخبّة من الخبراء المتخصصين، إدارة الموهبة و الإبداع، سلسلة الإدارة المتخصصة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014.

مذكرات ورسائل جامعية :

- 13- أحلام خان ،أهميّة إعادة هندسة الموارد لبشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية،دراسة استطلاعية لمسئولي الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية،أطروحة دكتوراه،تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2015، ص149.
- 14-أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2018.
- 15- دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء ،دراسة ميدانية بالمركز الجامعي "أحمد زبانه غليزان"،رسالة ماجستير،تخصص علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية،جامعة وهران2، 2016.
- 16- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2007.
- 17- ريم عمر بن منصور ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز ،جدة، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 18- سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد خيضر، بسكرة، 2015.
- 19- شتافي نوال ،دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 20- صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر أدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010.
- 21- عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير ، تخصص قسم العلوم الإدارية ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض،السعودية،2003.

- 22- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 23- عزّ الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والزّافات (CPG)-قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 24- عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، 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 في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمدة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.
- 25- عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
- 26- مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة عيّنة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 27- مصطفى عبد العال، محمد عبد العال، أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2013.
- 28- نادر حامد عبد الرزاق أبوشرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- 29- محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب و إدارة المواهب تجربة دولة الامارات العربية المتحدة، ورقة بحث، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، 2011.
- 30- هيفي علي سليمان، أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الإبداع الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.

مجلات ومؤتمرات:

- 31- أريج سعد خليل، تأثير إدارة الموهبة في التميّز، بحث تحليلي لعيّنة من الشّركات وزارة الصّناعة، مجلّة قادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلّد 16، العدد3، العراق، 2014.
- 32- الشيخ الدّاوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلّة الباحث، العدد 7 ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2010.
- 33- إيمان صبيان، عائشة بوشیخي، أثر الرّضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ،دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج التّسيج Soitin ، مجلّة أداء المؤسّسات الجزائرية، العدد9، تلمسان، 2016.
- 34- زكيّة مقري، نعيمة يجياوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسّسة من خلال الالتزام التّنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلّد7، العدد 13، جامعة البصرة، العراق، 2014.
- 35- سعد علي العنزي، عامر علي العطوي، فهم الهيكل الكامن لمحدّدات تقييم الأداء الوظيفي الشّامل، المجلّة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 8 ، جامعة كربلاء، العراق، 2011.
- 36- سعد علي حمود العنزي وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظّمات،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والثمانون، السنة الرابعة والثلاثون، العراق، 2011.
- 37- صالح علي جراح، جمال داود أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التّنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنيّة الرّسمية، المجلّة الأردنيّة في إدارة الأعمال، المجلّد 11، العدد2، عمّان، الأردن، 2015.
- 38- عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميّز التّنظيمي على الأداء السّيافي، دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS، فرع بشار، مجلّة اقتصاديات والأعمال، العدد السّادس، جامعة بشار، الجزائر، 2018.
- 39- عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظّمات الحكوميّة،مداخلة ضمن المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامّة والتنمية الإدارية في دول مجلس التّعاون لدول الخليج العربيّة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف، الرّياض، السّعوديّة، 10-12 ديسمبر 2012.

- 40- عبد الله أحمد الطبال عبد الله، ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على بعض الجامعات الحكومية السعودية ( أم القرى، جامعة طيبة والإسلامية)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد7، العدد13، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017.
- 41- محمد جاد حسين أحمد، واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلّة الثقافة والتنمية، العدد الأربعون، السنة الحادية عشر، فبراير، مصر، 2011.
- 42- مقدود وهيب، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجياتها، مجلّة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، العدد19، السنة العاشرة، الجزائر، ديسمبر 2015.
- 43- ناهدة إسماعيل عبدالله الحمداني، علي أكرم عبدالله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين ، مجلّة تنمية الزّافدين جمعة موصل، العدد98، مجلّد32، العراق، 2010.
- 44- هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال-رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2012.
- 45- هديل كاظم سعيد، افتخار عبد الحسين، دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة، بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، المجلّد22، العدد87، العراق، 2011.

مراجع أجنبية:

- 46- Ahmad Ali Salih, Loay Alnaji, **The Impact Of Talent Management In Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study On The Jordanian Telecommunications Companies** , The Journal of Applied Business Research, V30, N20, Jordan, april2014
- 47 -Andrey B Smith, and others, **The CEO'S guide to talent management : A practical approach**, DDIO :The talent Management expert, 2006 .

- 48-André Petit, **Gérer la performance des ressources humaines : état des connaissances**, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada.
- 49-CIPD, Change Agenda, **Talent management understanding the dimensions**, incorporated by royal charter, the broadway, Londen, october 2006.
- 50- Daphne Sleiderink, **Talent management in health care**: Identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente, Master Thesis, Business Administration, Human Resource Management, School of Management and Governance, University of Twente ,2012.
- 51- James Sunday kehinde, **Talent Management:effect on organizational performance** ,journal of Managment Research , V4 ,N2, April, Nigeria, 2012.
- 52 -Malikeh Beheshtifar and authers, **Effective Talent Management**: a vital strategy to organizational success, international journal of academic research in business and social sciences,V2, N12 ,december 2012,Iran.
- 53 -Mfundo Piti, **The influnece of talent Management on Strategy**, in paratial fufillment of requirements for the degree masters, Business administration, faculty of business and economic sciences, Nelson Mandela Metropolitan University, 2010.
- 54-Michael Armstrong, **Performance management**, Key strategies and guidelines, 3rd ED,Kogan page, London, Philadelphia(USA) ,2006 .
- 55 -Micheal Amstrong, Stratigic human resource management(a guide action), Koganpage us, Philadelphia, USA, 4tn Edition.
- 56 -Raida A Al-Awamleh, **Developing Future Leaders : The contribution of Talent Management**, in paratial fulfillement of requirements for the degree of doctorat, Business administration, GreenLeaf University, USA, 2009.

57-Sanne Klifman, **Talent Management in a multigenerational workforce**, the impact of talent management practices on the psychological contract and the moderating role of generations, thesis master human resource studies, Tilburg University, 2009.

58-Sibusiso Ntonga, **The impact of talent management practices on business performance**, a research project submitted to the Gordon Institute of Business Science, in partial fulfillment of the requirements for the degree of master, Business Administration, university of Pretoria, 2007.

59- William A Guillory, **Talent Management**, Innovations International, Salt Lake City, Utah .

الملاحق

## الملحق رقم: 1

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية



### استمارة بحث

**الموضوع: أثر إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري**

أخي الموظف ؛ أختي الموظفة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هاته الاستمارة الخاصة لدراسة موضوع "أثر إدارة المواهب في تحسين أداء المورد

البشري" بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة-

الذي يندرج في إطار إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير, تخصص تسيير الموارد البشرية. و إيماننا منا بقدرتكم على

مساعدتنا نرجو من سيادتكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيها بموضوعية و دقة للاعتماد عليها كمصدر للبيانات

لإعداد هذا البحث العلمي علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط, وستكون لإجاباتكم

الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية و علمية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام و التقدير

تحت إشراف الأستاذة:

أحلام خان

إعداد الطالبة:

حمي أميرة

**الجزء الأول: جزء البيانات الشخصية:** الرجاء وضع إشارة (X) أمام الاختيار المناسب:

❖ الجنس: ذكر  أنثى

❖ العمر: أقل من 30  30 - أقل من 40  40 - أقل من 50

أكثر من 50 سنة

❖ المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  ليسانس

تقني سامي  ماستر/مهندس  دراسات عليا متخصصة

❖ سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات  من 3-6  من 7-10

أكثر من 10 سنوات

**الجزء الثاني : محاور الإستبانة**

**المحور الأول: إدارة المواهب :** يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالمواهب و تنميتها و الاحتفاظ بها , لذا يرجى وضع إشارة ( X ) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل ( فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها )

الرقم	العبارات القياسية إدارة المواهب	التقييم			
		موافق بشدة	موافق	لست متأكد	غير موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة للعمل بمختلف الوظائف				
02	تضع الإدارة آليات محدّدة للتّحقق من كفاءة وموهبة الموظفين الجدد حسب متطلبات الوظيفة				
03	تراجع الإدارة وتطوّر باستمرار سياساتها المرتبطة باستقطاب المواهب				
04	تحرص المؤسسة على الاتصال بمراكز البحوث الخارجية لجذب المواهب				
05	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لاستخدام الاستقطاب الخارجي للموهبة مقارنة بالاستقطاب الداخلي				
06	تستقطب المؤسسة الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمنظمات الأخرى				

					توفر المؤسسة خططاً لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم	07
					تقوم المؤسسة بتكليف الموظفين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة لاكتساب مهارات جديدة	08
					تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للموهوبين للرفع من مستوى أدائهم	09
					ترك المؤسسة الفرصة للموهوبين في إدارة المشاريع الجديدة وتطوير خدمات جديدة بأنفسهم	10
					تستفيد المؤسسة من ممارسات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ودعمها	11
					تعطي المؤسسة الأفراد الموهوبين مسؤولية تدريب الموظفين الجدد	12
					تقوم المؤسسة بخلق روح تنافسية بين الموظفين بهدف تطويرهم والعمل أكثر	13
					تشجع المؤسسة روح الإبداع وتتيح للمواهب فرصة اكتساب المعرفة والخبرة	14
					توفر المؤسسة المناخ المناسب للعمل للرفع من مستوى أداء الموظفين الموهوبين	15
					تقدم المؤسسة مكافآت لأصحاب المواهب تختلف عن الموظفين العاديين	16
					تتم المؤسسة بتخطيط وتطوير المسار المهني للموظفين الموهوبين لضمان بقائهم.	17
					تشجع المؤسسة حلقات النقاش بين الموظفين الموهوبين لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها	18
					تقدر المؤسسة مقدار ما ينجزه الموظفون الموهوبون في نطاق مسؤولياتهم	19
					تهدف المؤسسة إلى الاحتفاظ بالمواهب على المدى الطويل وتطويرها حسب التغيرات التي تحدث	20
					تتم المؤسسة بإشراك الأفراد الموهوبين في وضع الخطط الإستراتيجية	21

### المحور الثاني : أداء المورد البشري

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الأداء في المؤسسة , يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر ( من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها) .

الرقم	العبارات القياسية أداء المورد البشري	التقييم			
		موافق بشدة	موافق	لست متأكد	غير موافق بشدة
01	يملك الموظفون القدرة على تقليل الأخطاء والمشاكل في أداء العمل				
02	يستطيع الموظفون تحقيق مواصفات الجودة للخدمات والمنتجات المقدمة				
03	يمكن للموظفين زيادة الدقة في الأعمال والنشاطات المنجزة				
04	باستطاعة الموظفون إنجاز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى				
05	يستخدم الموظفون أساليب وأنظمة متطورة تساعد في اختصار وقت إنجاز العمل				
06	يستطيع الموظفون زيادة حجم الخدمات والمنتجات المقدمة للمستفيدين				
07	يملك الموظفون المرونة في إجراءات العمل بحيث لا تسبب الارتباك				
08	يؤدي الموظفون مهامهم وفقا لمعايير الجودة المطلوبة				
09	يهتم الموظفون بإظهار نتائج الفريق أكثر من الاهتمام بإظهار النتائج الفردية				
10	يبدل الموظفون الجهد الكافي لتحسين صورة وسمعة المؤسسة				
11	يضحى الموظفون باهتمامهم الشخصية من أجل مصلحة العمل				
12	يساهم اتصال الموظفون مع بعضهم في العمل أكثر				
13	يساعد الموظفون في المؤسسة الموظفون الجدد على التأقلم مع جو العمل				
14	يعمل الموظفون على ترويج منتجات المؤسسة وخدماتها حتى خارج أوقات العمل				
15	يخصص الموظفون الوقت لسماع مشاكل الآخرين والاهتمام بحلها				
16	يساعد الموظفون بعضهم البعض إذا احتاجوا للمساعدة				

نشكركم على الإجابة

## الملحق رقم (2)

### قائمة محكمي استمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	خان أحلام	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.
2	صالح علي الجراح	قسم إدارة الأعمال-كلية الإمارات للتكنولوجيا-جامعة أبوظبي.
3	بومجان عادل	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.
4	عبد الله عبد الله أحمد الطبال	قسم إدارة الأعمال-كلية التجارة-جامعة السويس- مصر.