

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:

تقييم المواهب في المؤسسة الجزائرية

- دراسة ميدانية -

" الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

قسم : التسيير

تخصص : ادارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

إعداد الطالبة:

أ. د إسماعيل حجازي

سليمة بكاري

رقم التسجيل	
تاريخ الإيداع	

السنة الجامعية: 2018-2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة:

هناك اتفاق على أن إدارة المواهب هي الوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة من خلال تركيزها على الاحتياجات المستقبلية للمنظمة واختيار أفضل المرشحين وتوظيفهم وتوفير كل الشروط التنظيمية من أجل خلق حالة من الإبداع داخل المنظمة مع بذل كل الجهود وتوفير كل الوسائل من أجل المحافظة عليهم باعتبارهم مصدر للتميز والنجاح لذا تسعى معظم الشركات الرائدة أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها وتعمل على تشخيص مستوى جودة المواهب المتوفرة في المنظمة حاليا وعلى جميع المستويات التنظيمية بالاعتماد على معايير موضوعية وبرامج تطويرية من أجل خلق بيئة مناسبة للموهوبين والاستفادة منهم قدر الإمكان.

و على اعتبار الصندوق الوطني للأجراء CNAS أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تقف أمام تحديات كبيرة من اجل خدمة مصالحها و خدمة زبائنها فهي تحتاج إلى الاهتمام أكثر بموظفيها خاصة إطارها الذين يعتبرون مواهبها في حد ذاتهم حيث سمحو في فترة وجيزة الى تحسين نوعية الخدمات و تسهيلها و تحقيق التميز و الاداء الفعال و هذا الواقع الملموس يسלט الضوء على مدى أهمية الاهتمام بالمواهب و تقييمها من اجل اعطاء دافع قوي لهم من اجل تحسين مهارتهم و دفعهم الى الإبداع و الابتكار اكثر و تنمية قدراتهم و حثهم على الالتزام اكثر و ذلك باستعمال كامل الوسائل و بمشاركة جميع الاطراف .

وتتكون هذه الدراسة من فصلين : فصل يتضمن الإشكالية و الاهداف و الاهمية و تعريفا الإجرائية ثم الإطار النظري لكل من الموهبة و ادارة المواهب بالإضافة الى الدراسات السابقة أما الفصل الثاني فقد خصص الى الجانب الميداني أين تم اختبار فرضيات الدراسة و ختمناها بمجموعة من الاقتراحات بشأن موضوع الدراسة .

ونظرا لنقص الدراسات حول إدارة المواهب عامة وندرتها في عملية تقييم المواهب خاصة أسقطنا دراسة طبقت على كفاءات مراقب الشؤون الإدارية حيث بينت هذه الدراسة ماهي الكفاءات التي يجب التمتع بها و مدى أهميتها مستقبلا باعتبار التقارب الكبير بين مصطلحي الكفاءات والمواهب.

إشكالية الدراسة :

تعانى المؤسسات الجزائرية على غرار الكثير من المؤسسات العالمية الأخرى من نقص وندرة في المواهب ومفهوم مبهم لإدارة المواهب ، التي تعتبر من أهم مؤشرات نجاح المنظمات وتقدمها، وتطبيق نشاطها في المؤسسة يسمح بالحصول على المواهب وتطويرها والحفاظ عليها ومن أجل أن يكون تطوير المواهب فعالا يجب تمييزها الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة تقييمها ومعرفة هل تتوفر فيها السمات السلوكية التي يتميز بها الموهوبون ، لهذا السبب جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة معايير تقييم المواهب وذلك من خلال الاجابة على الإشكالية التالية:

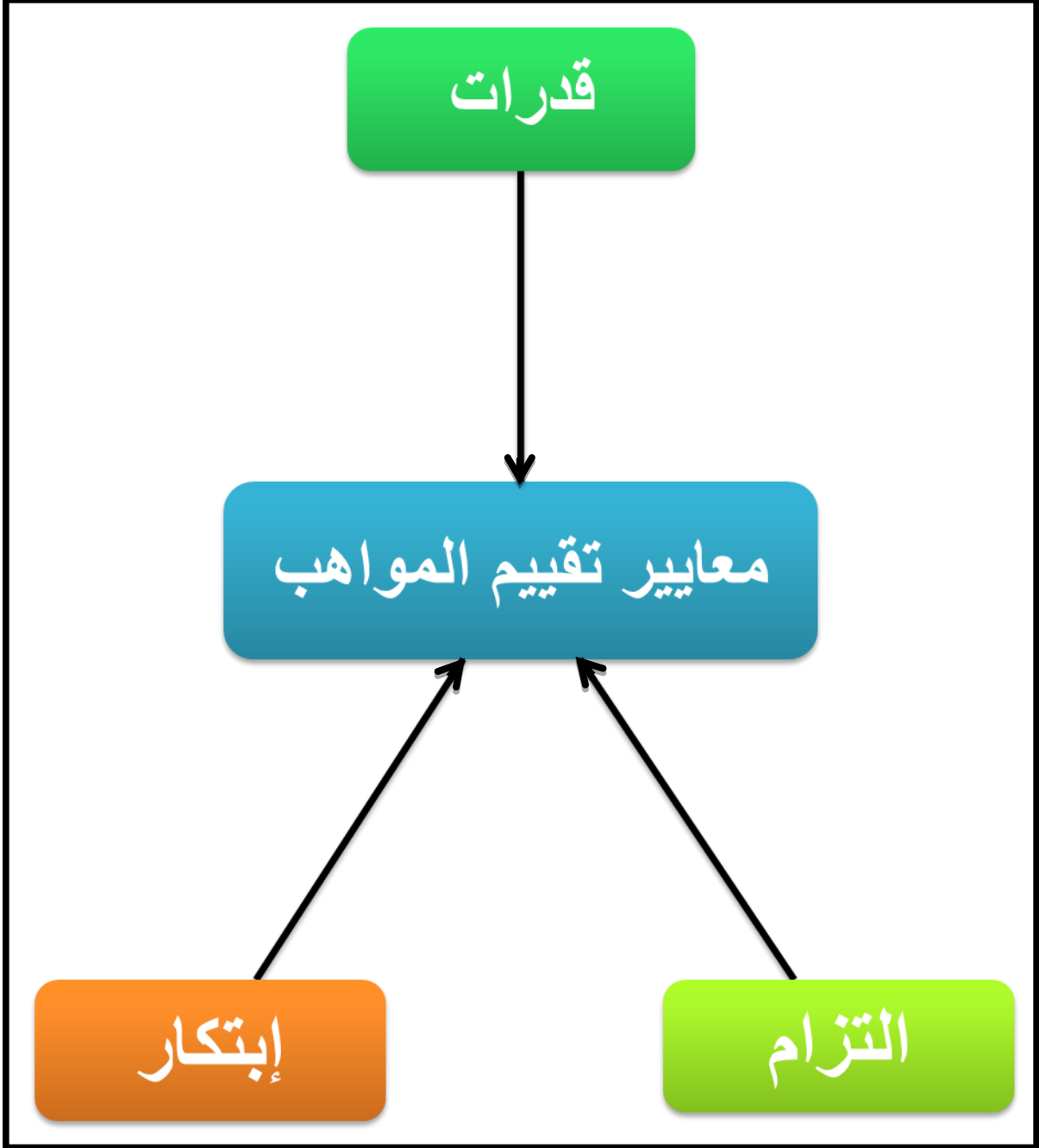
- ماهي معايير تقييم المواهب في المؤسسة الجزائرية ؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- هل تعتبر القدرات معيار لتقييم المواهب للمؤسسة الجزائرية؟
- 2- هل يعتبر الالتزام معيار لتقييم المواهب في المؤسسة الجزائرية؟
- 3- هل يعتبر الابتكار معيار لتقييم المواهب في المؤسسة الجزائرية؟
- 4- هل هذه المعايير كافية لتقييم المواهب في المؤسسة الجزائرية؟

الفرضيات:

- 1- تعتبر القدرات معيار لتقييم المواهب للمؤسسة الجزائرية؟
- 2- يعتبر الالتزام معيار لتقييم المواهب في المؤسسة الجزائرية؟
- 3- يعتبر الابتكار معيار لتقييم المواهب في المؤسسة الجزائرية؟
- 4- هذه المعايير كافية لتقييم المواهب في المؤسسة الجزائرية؟



أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص أهداف الدراسة كالآتي:

✓ التعرف على أهم معايير تقييم المواهب عند موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
-وكالة بسكرة-.

✓ التعرف على أهمية كل معيار بالنسبة للموهبة وتطورها مستقبلا .

✓ وضع النتائج المستخلصة في إطار عام يمثل نموذج مقترح من اجل تقييم المواهب مستقبلا في المؤسسة
الجزائرية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:

✓ نظرا لندرة مثل هذه الدراسات (في حدود علم الطالبة) يعتبر هذا العمل كنموذج أو كلبنة لتقييم المواهب
مستقبلا في المؤسسة الجزائرية.

✓ تعطي أهمية وبعد أخر للموهبة التي لا تحظى بالاهتمام المطلوب في المؤسسة الجزائرية.

✓ تعتبر عملية التقييم احد الأساليب العملية لتطوير المواهب وسد الفجوة التي يمكن أن تنشأ بين ما هو منتظر
من الموهبة وما هي عليه فعلا.

حدود الدراسة:

1- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على مختلف موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة بسكرة-

2- الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة أساسا على ثلاث معايير لتقييم المواهب وفق نموذج (رنزولي

RENZULLI, 1978) "أو ما يسمى بنموذج الحلقات الثلاثة، حيث يرى أن الموهبة تتكون من

تفاعل ثلاث مكونات هي: القدرات، الالتزام والدافعية، الإبداع والابتكار، والبحث عن وجود معايير

أخرى يمكن تقييم الموهبة من خلالها في المؤسسة الجزائرية (CNAS).

3- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -

وكالة بسكرة-.

4- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية

2019/2018.

التعريفات الإجرائية:

1- المعايير STANDARDS:

يقصد بالمعايير مجموعة من المقاييس والقواعد المنظمة للقيام بالأشياء، وهي الخطوط العامة التي يرجع إليها

أصحاب القرار والعاملين في المؤسسات والشركات على اختلاف موضوع عملها، حيث يعتبر هذا المفهوم

العريض شاملا لمناحي الحياة، فنجد معايير للمناهج التعليمية ومعايير أخرى لقطاع الرعاية الصحية ومعايير

للتجارة والتسيير والتسويق.



2- التقييم EVALUATION:

عملية إصدار الحكم على الشيء المقوم أو الموضوع أو الشخص الذي نقوم بتقييمه بهدف التحسين أو التعديل أو التطوير.

3- المواهب TALENTS:

جمع موهبة، وهي مجموعة من القدرات الذهنية والأدائية التي يجوزها الشخص، بحيث تمكنه من التفوق والتميز في مجال ما وهي قوى ومفارقات وقيم تجعل من الشخص فريد من نوعه.

4- القدرات CAPACITY:

هي أفضل مستويات يحتمل أن يصل إليه الفرد في عمل ما، وقد تكون بدنية أو عقلية أو يدوية أو مهنية وتحديد المقدرة من العوامل الهامة في وضع الأفراد في الأعمال المناسبة لهم وفي تحديد جرعات التدريب المقدمة ليهم.

5- الالتزام COMMITMENT:

وتعني جدولة المرء وتوزيع وقته بطريقة ملائمة، كالاتجاه به بشكل منتظم ومتابعة تطور عمله، والتغلب على كل ما يعيق اكماله لعمله فيكون لنفسه خبرة تطبيقية عملية للتعامل مع واقع الحياة .

6- الابتكار CREATIVITY :

هو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة أو قضية معينة، وقد ينتج عن استخدام هذه الخاصية الذهنية بفاعلية توليد شيء جديد غير مسبوق على الإطلاق (قد يكون منتج نادر)، أو ربط مجموعة من الأفكار بطريقة جديدة غير مألوفة .

7- الإبداع INNOVATION:

هو الترجمة العملية للأفكار المتميزة وغير التقليدية بحيث يتم ترجمتها إلى منتجات، أو خدمات ، أو، عمليات، أو أنظمة، أو علاقات مجتمعية جديدة .

الدراسات السابقة

دراسات أجنبية

أولاً:

Faculty of Business and Hussin Hejase, Alain Eid, Bassam Hamdar, & Ziad Haddad
Economics, American University of Science and Technology Beirut Campus, Achrafieh
1100-2130, Lebanon

دراسة (حداد وآخرون 2012) بعنوان إدارة المواهب : تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين، هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف وتقييم معارف الموظفين اللبنانيين ووعيهم بإدارة المواهب عن طريق استخدام إستبيان الكتروني في (شركة معلومات SETS) وبناء على نتائج الاستطلاع وتحليل ديوليت لسوق المواهب فقد حددت 3 اتجاهات ناشئة وهي: منح الموظفين المهوبين مسؤوليات جديدة أو خسارتهم، التركيز المواقع الوظيفية المهددة بالشغور، الاهتمام بعملية الاحتفاظ بالموظفين الذي يجب أن يكون أولويات الشركات اللبنانية وأوصت هذه الدراسة على أن اكتشاف المواهب أمر حاسم على الصعيد العالمي أيضا معظم الشركات لا تطبق مكونات إدارة المواهب بطريقة متكاملة كذلك صعوبة تحديد مواهب موظفيها بالإضافة إلى العديد من السلبيات وأوصت هذه الدراسة بزيادة التركيز على استخدام مهارات الموظفين وتنميتها وتطويرها والتركيز على القيادات الذكية ذات المهارات العالية وتحفيزها وخلق بيئة حاضنة للمهوبين للحفاظ عليهم.

ثانياً:

دراسة الباحثين:

Charles DUCROCQ, IGR-IAE de Rennes (Université de Rennes 1), CREM UMRS CNRS
6211 -

Laurent BIRONNEAU, IGR-IAE de Rennes (Université de Rennes 1), CREM UMRS CNRS
6211 -

Bruno LE ROY, IUT de Saint Briec (Université de Rennes 1), ICI Université de Brest-

Gervais THENET, IGR-IAE de Rennes (Université de Rennes 1), CREM

UMRS CNRS 6211

بعنوان:

**LES COMPETENCES CLES DES CONTROLEURS DE GESTION
ET LEUR EVOLUTION**

هذه الدراسة حاولت الإجابة على الإشكالية التالية:

ماهي المهارات التي يجب أن يتمتع بها مراقب الشؤون الإدارية حيث قسم الباحثين المهارات إلى فنية وبشرية وأستعمل الاستبيان كوسيلة دراسة عبر الانترنت ، يتكون هذا الاستبيان من جزأين ، جزء يجيب فيه المستجوب حول المهارات التي تبدو مفيدة له والجزء الثاني حول وظيفته بالضبط وارتباطه الهرمي مع الشركة



وبيئة العمل بحيث طرحت مجموعة من الأسئلة على أكثر من 452 شخص عبر الانترنت ، هؤلاء الأشخاص يعملون في وظائف مختلفة (مسؤول عن الرقابة الإدارية ، تحكم إدارة....) وطرحت عليهم مجموعة من الأسئلة وكانت النتائج كالتالي:

أن البعد الإنساني للإدارة هو في صميم القدرة التنافسية للشركات فمن الضروري تطوير مهارات الموظفين والاستفادة من إمكانيات الفريق والأخذ بالتأثير البشري بعين الاعتبار وتطوير المهارات الشخصية وإدخال علاقات الثقة بين الأفراد وتطوير مهارات التواصل الشفهي سواء في العلاقة الهرمية أو التشغيلية أما الفئة العمرية (23-28) أي مراقبي الإدارة الشباب ركزوا في تقييمهم للمهارات على المهارات الشخصية مع التركيز أقل على المهارات المتعلقة بالأخلاق والتزاهة ، كذلك المهارات الشخصية التي شعر الجيبون أنها حاسمة يمكن أن تساعد جهات التوظيف في تحديد ملامح الوظائف لمراقبي الإدارة في المستقبل.

منهج الدراسة:

من اجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة ، وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة ، سيتم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ومحاولة استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته .

كما سنعتمد في الجزء التطبيقي على طريقة دراسة حالة، من اجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، متخذين الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) نموذجا لذلك.

وسيتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وسيتم تحليلها إحصائيا ، كما سيتم الاعتماد أيضا على المقابلة من اجل دعم ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

المحيطات والبحار
التي تغطيها المياه
التي تغطيها المياه
التي تغطيها المياه

تمهيد :

تزايد في المدة الأخيرة الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسات بشكل كبير على اعتباره احد الاستثمارات المرشحة ،خاصة في مرحلة تتميز بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات الكبيرة وحتى الصغيرة ،لأنه يعتبر احد أهم العناصر الفاعلة فيها، واستمراريتها مرهونة بمدى امتلاكها لأحسن وأفضل الطاقات البشرية ،بما تحمله من ميزات وطاقات .

ولان المواهب تعتبر لحد الآن الطاقة والموارد الأهم لأي مؤسسة كان لزاما على المؤسسات أن تعطي اهتمام خاص لهذه الثروة البشرية الحقيقية ،والتي ضمنت لكثير من المؤسسات العالمية الكبرى الأرباح الخيالية والتفرد في المنتجات العالمية واكتساح معظم السوق .

وفي ظل هذه المعطيات تسعى معظم المؤسسات إلى الاهتمام والاستحواذ على اكبر عدد من المواهب وتوظيفها والحفاظة عليها وتقييمها من اجل الاعتراف بما تقدمه للمؤسسات لانهم يعتبرون الثروة الحقيقية فيها.

ومما سبق سنحاول في هذا الفصل التعرف في البداية على معرفة ما ذا تعني الموهبة وما هي سماتها ، وما هي أهم النظريات المفسرة لها ،ثم سوف نتطرق إلى إدارة المواهب وتعريفاتها واهم العمليات التي تقوم بها ثم سنعرف تقييم المواهب ونذكر اهميته وفي الأخير سوف نتطرق للمواهب ونظرة بعض المؤسسات العالمية المعروفة حول هذا الموضوع .

لذلك سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : الاطار النظري للموهبة

المبحث الثاني : الاطار النظري لإدارة المواهب .

المبحث الثالث ::تقييم المواهب .

المبحث الرابع :أهمية كل معيار بالنسبة للموهبة

الفصل الأول: الإطار النظري

المبحث الأول : الاطار النظري للموهبة

المطلب الاول : تعريف الموهبة:

أولا : لغة:

- "الموهبة كمصطلح أخذت من فعل (وهب) كما وردت في معاجم اللغة العربية اي أعطى شيئا مجانا ،اما في

لسان العرب فتشير إلى وهب ،يهب، و هوب، وفي "القاموس المحيط" الموهبة تعني العطية والسحابة، اما

الموهوب ، فهو :اسم مفعول من وهب ويدل على من وقع عليه فعل الوهب"¹

- يعرف مجمع اللغة العربية بالقاهرة الموهوب بأنه "من لديه قدرة عالية سواء أكانت هذه القدرة عامة أو

متخصصة"²

-الموهبة لغة "الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه"³.

ثانيا : اصطلاحا:

• أصبح لمفهوم الموهبة اهتمام كبير لدى الكثير من الباحثين في جميع التخصصات ومن التعريفات التي

تعرضت للموهبة والموهوبين تعريف مارلاندي (1972)MARLAND الذي يعرض للموهوبين

على أنهم " أولئك الأفراد الذين يتم تحديدهم من قبل أشخاص مؤهلين مهنيا على أنهم يتمتعون

بقدرات بارزة في مجال واحد أو أكثر من مجالات السلوك الإنساني تجعل بمقدورهم أن يحققوا مستوى

من الأداء فيه "⁴.

1أ.د. غني دحام تنادي الزبيدي، أ.د. ناظم جواد الزبيدي، م. م ،حسين وليد عباس،إدارة الموارد البشرية، ص 433 ،دار حامد للنشر والتوزيع ،مصر.

2 نفس المرجع.

3 د. عادل عبد الجليل ابن ابراهيم – النموذج التام لتطوير الموهبة – دار ديبونو للنشر و التوزيع – عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2011 ، ص 32.

4 أ.د. عادل عبد الله محمد، سيكولوجية الموهبة ص 29، دار الرشد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2005.

- بموجب تعريف ريتزولي (RENZULLI, 1978) "مجموعة مترابطة وموصفة بدقة من السمات تتكون نتيجة التقاطع بين ثلاث مجاميع من السمات الإنسانية هي القدرات العامة، التي تفوق المتوسط، ومستوى من الالتزام العالي كالمهام، ومستوى عالي من الابتكار"¹
- "ورد في السرور (2010) أن تايلور TAYLOR عرف الموهبة من خلال ستة جوانب، جانب واحد منها يتعلق بالموهبة الأكاديمية وخمسة تتعلق بالموهبة الفكرية وهي: التفكير الإبداعي، الاتصال التنبؤي، التخطيط، صنع القرار"²
- ويرى ستيرنبرغ أن الموهبة تتشكل من ثلاث قدرات :

❖ قدرات تحليلية (ذكاء خارجي): ويتكون الذكاء هنا من التكيف الهادف، واختيار بيئات العالم الخارجي

المرتبطة بحياة الفرد، اذ تبدو معايير الذكاء من خلال :

- القدرة على العمل اليومي، وأداء انجاز متميز دون تعلم مسبق.
- مقارنة سلوك الفرد مع السلوك المثالي للإنسان الذكي.

❖ قدرات تركيبية (ذكاء داخلي): يرتبط الذكاء هنا بالمكونات الداخلية للفرد، ومكون الذكاء هو عملية

معلوماتية أساسية تحدث داخل الفرد، وهو غير قابل للقياس غالباً، ويمكن ان يفسر بالبصيرة.

❖ استخدام مهارات التفكير لحل المشكلات العملية (ذكاء الخبرة): ويقاس الذكاء هنا بمدى توافر مهارتين

التاليتين:

- القدرة على التعامل مع المهمات الجديدة.
- القدرة على معالجة المعلومات.

¹ مرجع سابق ص 32
² إد. موسى النبهان، دليل مرجعي في الكشف عن الموهوبين، النشر والتوزيع والطبع محفوظة لجائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، دبي، الإمارات العربية المتحدة، مارس 2015-الطبعة الثانية.

ويشير ستيرنبرغ بأن جزءا مهما من الموهبة يتمثل في القدرة على التنسيق بين القدرات الثلاثة السابقة، ومعرفة متى تستخدم كل منها.¹

- كما يعرف (ARMSTRONG,2009)الموهوبون على " أنهم أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يحققوا فارق في أداء المنظمة، إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد"²
- كبار رجال الأعمال الذين يتمتعون بمهارات بارعة لأداء الوظائف بشكل متكامل وفي الوقت المناسب.³
- المعرفة المرتبطة بأداء الأعمال والتي تساهم في تحقيق الفائدة الاستراتيجية المطلوبة للنجاح المستقبلي.⁴

المطلب الثاني : النظريات المفسرة للموهبة:

هناك العديد من النظريات التي فسرت وتكلمت عن الموهبة سوف نتطرق إلى ثلاثة وهي كالتالي:

أولا : نظرية الهرم الثلاثي:

اعد هذا النموذج من طرف روبرستين برج ROBERT STEARNBERG الذي اقر أن الموهبة العقلية لا يمكن تمثيلها بنسبة ذكاء واحدة . وحدد بثلاث أنواع رئيسية للذكاء يتم في إطارها اعتبار الأفراد الذين يمتلكونها موهوبين وهي :

¹ د . محمد حامد محمد ، مشاكل الطلاب الموهوبين ، دار النشر صيد الفوائد القاهرة ، مصر.
² م. هاشم فوزي العبادي 'إدارة الموهبة في منظمات الأعمال-رؤى ونماذج مقترحة - جامعة الكوفة، كلية الإدارة و الاقتصاد.
³ أ.غني دحام تنادي الزبيدي، ا.د. ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، ا. حسين وليد حسين، إدارة الموارد البشرية و توجهات معاصرة، ص 435 ،دار الحامد للنشر و التوزيع
⁴ المرجع الاخير.

- المهبة التحليلية:

"وهي تلك المهارات التي يصير الفرد من جرائها مفكرا بارعا حيث ينظر لأي موقف عند تناوله من مختلف جوانبه ويقوم بتقويم تلك الجوانب بعد ان يعمل على تكوين نظرة شاملة عنه ويحلله الى عناصره المختلفة ودقائقه الصغيرة"¹.

- المهبة التركيبية (الابتكارية):

"وهي المهارة التي تمكن صاحبها من التفكير باستقلالية وجعله شخصا منتجا للأفكار وتوليدها . وهو ما يجعله أكثر تميزا عن غيره في هذا الإطار، هذا إلى جانب القدرة على الاستبصار والتخمين والحدائث، هذا كله من شأنه ان يقدم أكثر منحل أصيل لمشكلة واحدة"²

- المهبة العملية :

"تعني تطبيق القدرات أو المهارات الإبداعية أو التحليلية بنجاح في المواقف اليومية و العملية ،ويرى ستيرنبرجان جزءا محوريا من المهبة ينسق بين القدرات الثلاث ويعرف متى يستخدم أي واحدة منها وان الشخص الموهوب هو مدير ذاتي عقلي جيد ويشير أيضا إلى وجود عدة عوامل تؤثر في المهبة"³.

ثانيا : النموذج النفسي الاجتماعي:

" يعد ابراهام تاننوم ABRAHAM TANNENBAUM احد المهتمين بالمهبة والموهوبين من خلال تقديمه للنموذج النفسي الاجتماعي حيث اعتبر الطفل الموهوب والمتفوق ذلك الطفل الذي يتوفر لديه الاستعداد ليصبح منتجا للأفكار البشرية التي من شأنها تدعيم الحياة البشرية أخلاقيا وعقليا وعاطفيا واجتماعيا

¹ عادل عبدالله محمد، سيكولوجية المهبة، دار الرشاد، القاهرة، ص 108.

² عبدالباقى عجيلات، دور الاسرة الجزائرية في رعاية الابناء الموهوبين _ دراسة ميدانية _ رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص عام الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين سطيف.

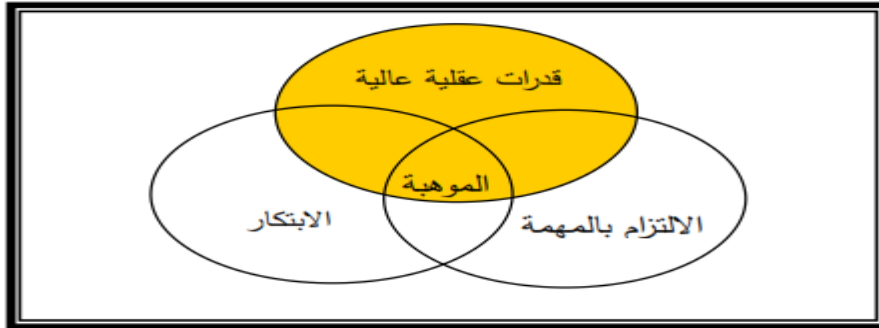
³ مرجع سابق .

وتتأثر الموهبة بخمس عوامل أساسية هي : العوامل الغير عقلية ،القدرة الخاصة ،عوامل الصدفة والحظ ، العوامل البيئية ، القدرة العقلية العامة والتفاعل بين هذه العوامل".¹

ثالثا : نظرية الحلقات الثلاث لريتولي RENZULLI:

في كتابه (ما الذي يصنع الموهبة) قدم ريتولي RENZULLI تعريفه المشهور للموهبة والتفوق حيث عمل مع فريق من الباحثين على مدى ثلاث عقود على تطوير نظريته في الموهبة فعرّفها على النحو التالي : "تتكون الموهبة والتفوق من تفاعل (تقاطع) ثلاث مجموعات من السمات الإنسانية وهي :قدرات عامة فوق المتوسط، مستويات مرتفعة من الالتزام بالمهمة (الدافعية)، ومستويات مرتفعة من القدرة الإبداعية ،الموهوبون والمتفوقون هم أولئك الذين يمتلكون أو لديهم القدرة على تطوير هذه التركيبة من السمات واستخدامها في اي مجال قيم للأداء الإنساني".²

الشكل رقم (1-1) : الحلقات الثلاثة لرنزولي



المصدر : هاشم فوزي العبادي ،إدارة الموهبة في منظمات الأعمال ،ص-رؤى ونماذج مقترحة _ ص 07،الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.

والسبب الرئيسي لاهتمام العلماء بهذا التعريف هو ان أي موهوب من الضروري له في أي مجال من المجالات أن يستخدم الخصائص الثلاث ،وهي قدرة عقلية عالية ،قدرة ابتكاريه مرتفعة، دافع قوي للإنجاز ويمكن شرح هاته الخصائص الثلاث .

¹مرجع سابق .
²أ. د. فتحي عبدالرحمن جروان ،نموذج الإثراء المدرسي الشامل ،دورة تدريبية من 15 إلى 17 ديسمبر 2009 بمركز التخطيط التربوي (اليونسكو) المدينة الجامعية الشارقة.

- الخصائص السلوكية للموهوبين حسب رنزولي:

يمكن شرح الخصائص السلوكية للموهوبين حسب ريتزولي في الجدول التالي:

الجدول (1-1): الخصائص السلوكية للموهوبين

إبداع	الالتزام بالمهمة	قدرات فوق المتوسط (عامة وخاصة)
• طلاقة.	• اهتمام زائد.	قدرات عامة
• مرونة.	• الحماسة للعمل.	• تفكير مجرد.
• أصالة.	• الاتهامك والاندماج في العمل.	• منطق لفظي وحسابي.
• منفتح على الخبرات.	• تتطرق بمشكلة أو موضوع.	• علاقات مكانية.
• خروج عن المألوف.	• احتمال العمل الصعب.	• ذاكرة.
• حب الفضول.	• التصميم على إنجاز المهمة.	• طلاقة لفظية.
• يتحمل الغموض.	• بذل جهد في العمل.	• تشكيل أنماط جديدة.
• حساس للتفاصيل.	• ثقة بالنفس.	• معالجة المعلومات.
• قدرة على التلاعب بالأفكار والمخاطرة بالأفعال والأفكار.	• مفهوم عالٍ للذات.	• السرعة والدقة.
• يمتلك دوافع ذاتية وخارجية.	• توقعات عالية للأداء.	• الاسترجاع الانتقائي للمعلومات.
• القدرة على المغامرة.	• صورة إيجابية عن ذاته.	قدرات خاصة
	• دافعية للإنجاز.	• تطبيق المعرفة العامة في مجال أو أكثر من النشاطات الإنسانية (فنون، قيادة، إدارة).
	• تحديد المشكلات ذات الأهمية.	• اكتساب واستخدام سليم لمستويات متقدمة من المعرفة (معرفة حسية، تقنية، منطقية).
	• انفتاح للنقد الذاتي والخارجي.	• إظهار أوجه تميز في مجالات متخصصة.
	• حساس تجاه نوعية عمله وأعمال الآخرين وجودتهما.	• تصنيف المعلومات ذات العلاقة بموضوع أو مجال معين.

المصدر: محمد حامد محمد، مشاكل الطلاب الموهوبين في المدرسة وكيفية علاجها ، صيد الفوائد للنشر

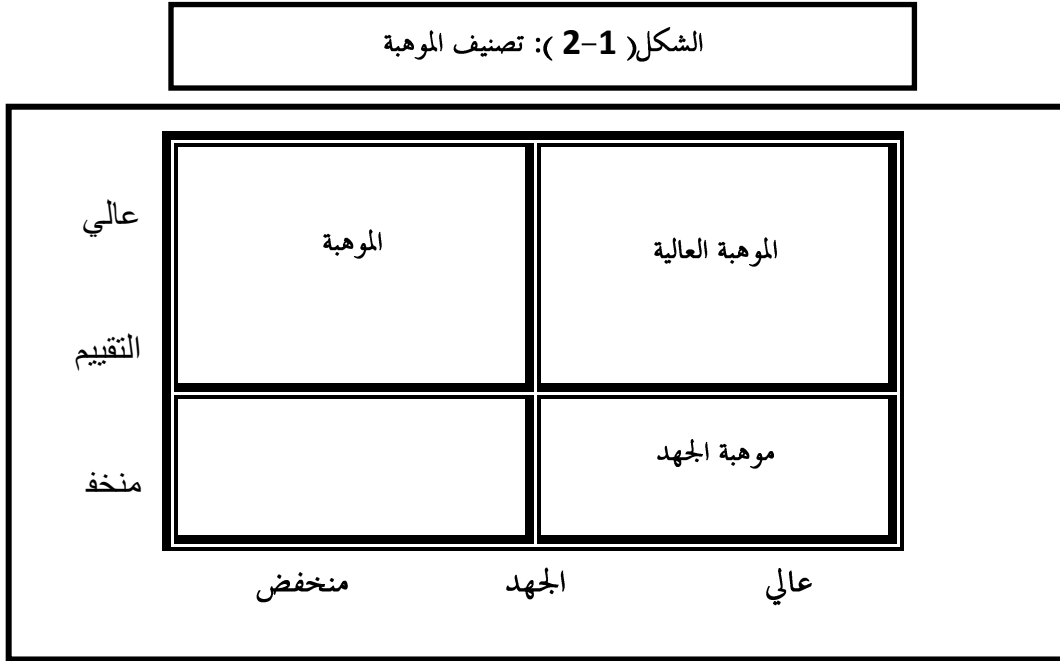
والتوزيع ص 15، القاهرة، مصر.

المطلب الثالث : تصنيف المواهب داخل المنظمة:

هناك عدة طرق لتصنيف الموهبة داخل المنظمة من بينها:

أولاً: تصنف الموهبة لدى الأفراد العاملين في المنظمة إلى ثلاث أصناف اعتماداً على معياري التقييم والجهد

حسب المصفوفة التالية:



المصدر : د.غني دحام تنادي الزبيدي ، د.د.ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي ، ا.حسين وليد حسين ، إدارة الموارد

البشرية وتوجهات معاصرة ، ص 435 ، دار الحامد للنشر والتوزيع .

يتضح من خلال هذه المصفوفة أن الموهبة ذات الأداء العالي هي حصيلة التقييم العالي، بينما انعدام وجود

موهبة عندما يكون التقييم منخفض والجهد المبذول من طرف هؤلاء المواهب منخفض.

ثانياً: تصنف الموهبة أيضاً داخل المنظمة أيضاً إلى أربع أصناف أساسية هي :

1_الموهبة القيادية:

تعتبر هذه الفئة في قمة هرم التصنيف ،وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المنظمة.

2_المواهب الرئيسية :

هذا النوع يمتلك رؤية وتصور للمستقبل ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية ،ويصنعون الاختلاف وسرعان ما يتوصلون إلى مراكز قيادية بسبب ما يمتلكونه من مهارات اساسية.

3_المواهب الجوهرية:

هم أفراد ينجزون الأعمال الأساسية، وينفذون مهامهم في مدة قصيرة المدى 6-12 شهر من دون التركيز على المستقبل وهم عادة موظفو الإنتاج المسئولين عن التسليم.

4_المواهب الداعمة:

موهبتهم تكون متوفرة للاستحداث والتبديل والموائمة مع الحدث بسرعة وتكون عادة في الأنشطة الإدارية. وتتضمن ما يلي:

*الأنشطة تنفذ من خلال دعم الموهبة الداعمة للأعمال غير الأساسية

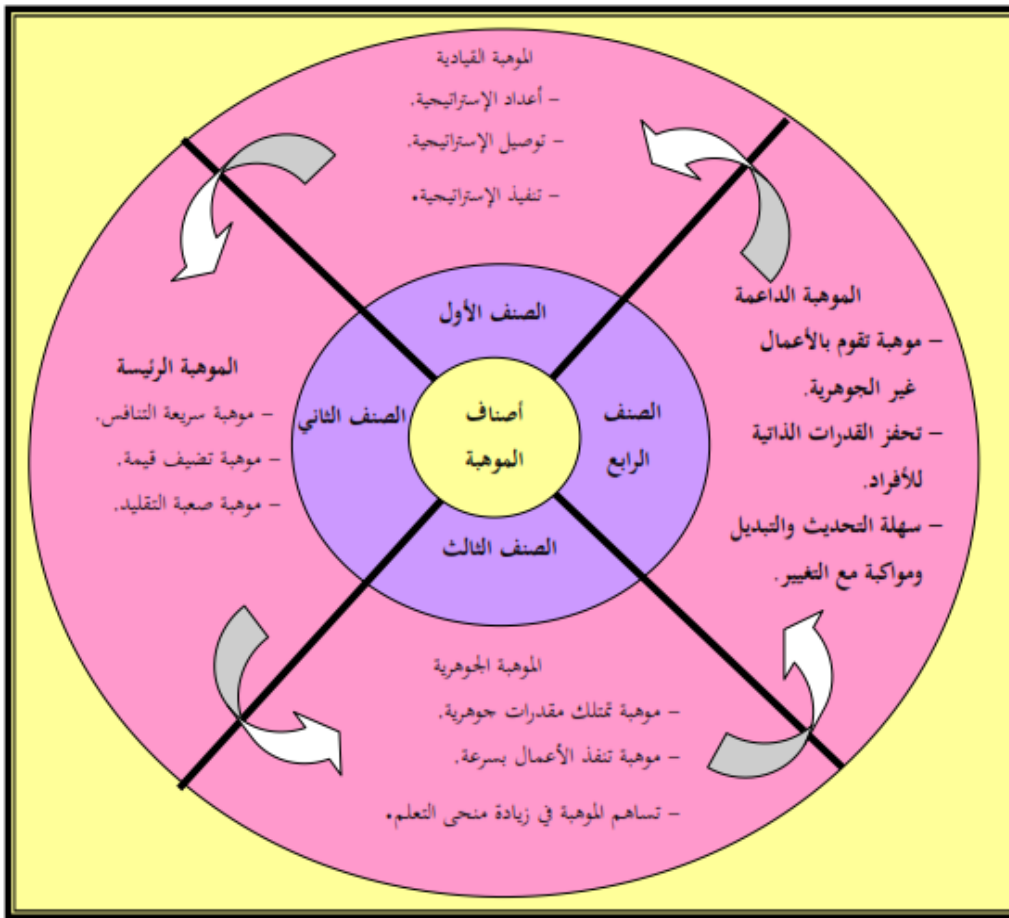
*كثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للائتمته.

*مهارات الأفراد الذين يعملون داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون

أسابيع.¹

ويمكن توضيح تصنيفات المهوبة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3) :أصناف المهوبة داخل المنظمة



المصدر: هاشم فوزي العبادي، إدارة المهوبة في منظمات الأعمال-رؤى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم

الاقتصادية والإدارية، العراق، ص 09.

¹ أ. د. فتحي عبدالرحمن جروان، نموذج الإثراء المدرسي الشامل، دورة تدريبية من 15 إلى 17 ديسمبر 2009 بمركز التخطيط التربوي (اليونسكو) المدينة الجامعية الشارقة.

المبحث الثاني : الإطار النظري لإدارة المواهب :

المطلب الاول : مفهوم إدارة المواهب:

على الرغم من اكتساب مصطلح إدارة المواهب شعبية كبيرة إلا انه لا يوجد توافق في الآراء بشأن تعريفه ، وليس له حدود مفاهيمية واضحة حيث يعتمد تعريف إدارة المواهب على توجهات الباحثين ، وطبيعة نشاط المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ، فضلا على التطورات التاريخية التي مرت بما عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب وجدنا انه يمكن تصنيف مختلف التعاريف الخاصة بإدارة المواهب حسب الاقتراح Blass: الذي قدمه .

1/ إدارة المواهب من وجهة نظر علمية: عمليه تقترح ان تتضمن إدارة المواهب جميع العمليات اللازمة لتحسين (تطوير) الأفراد في المؤسسة . كما تعتقد ان النجاح المستقبلي للمؤسسة يقوم على امتلاكها للموهبة الصحيحة ، إذا أن إدارة ورعاية إدارة المواهب هي جزء من العمليات اليومية (الروتينية) للمنظمة .

2/ إدارة الموهبة من وجهة نظر ثقافية : التي تعتقد بان إدارة المواهب هي فكر (طريقة تفكير) يتضمن الاعتقاد والإيمان بضرورة وجود الموهبة لتحقيق النجاح ، ويمكننا أن نلمس ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بتطوير مواهب الموظفين وكذلك عندما يصبح تقدير الأفراد ومساعدتهم على اكتشاف وتطوير مواهبهم جزء من العمل الروتيني للمؤسسة .

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

4/إدارة الموهبة من وجهة نظر تطويرية : والتي تقترح أن تتمحور إدارة المواهب حول تسريع المسارات التطويرية للمواهب . تطبيق نفس عمليات التطوير لكل الأفراد في المؤسسة ولكن تسريعها بالنسبة للطاقات العليا . من هنا جاء التركيز على الطاقات العليا والمواهب بسرعة أكبر من الفئات الأخرى .

5/ إدارة الموهبة من وجهة نظر تخطيط الموارد البشرية: والتي ترى بان إدارة المواهب تتمحور حول حصول المؤسسة على الأفراد المناسبين ووضعهم في المنصب المناسب في الوقت المناسب. نجد هذه النظرة حاضرة في المؤسسات نمو سريع اتجاه تخطيط الخلافة أصبح أكثر وضوحا في المؤسسات التي تتبناها.¹

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

كما تعرفها DDI (منظمة استشارية دولية في مجال تنمية الموارد البشرية والقيادة) "هي عملية حاسمة مهمة تضمن للمنظمات توفير الموظفين بالكمية والنوعية المناسبة لتلبية أولوياتهم التجارية الحالية والمستقبلية، وتغطي العملية جميع الجوانب الرئيسية للمسار الوظيفي للموظفين: الاختيار، التنمية، الخلافة وإدارة الأداء".²

¹ محبوب يمينة، جيجيق عبدالمالك، إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 06، جامعتيرج باجي مختار عنابة.

² DDI ;NINE BEST PRACTICES FOR EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT , development dimension international , INC MMVI . Revised MMIX,

المطلب الثاني : عمليات إدارة المواهب:

عمليات إدارة المواهب هي إحدى العمليات المستمرة في المنظمة، التي تركز على تقييم المواهب الموجودة داخلها، وبشكل ديناميكي لكي تضع الخطط اللازمة لتطوير الإمكانيات الكامنة لدى كل من الأفراد والإدارة.¹ ويمكن توضيحهم العمليات في ما يلي:

أ- تخطيط المواهب:

تتضمن عملية تخطيط المواهب التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم بالإضافة إلى ذلك فنها تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منها. وتتضمن عملية تخطيط المواهب الآتي :

- تحليل كل الوظائف وحصر معلوماًها لأجل تحديد متطلباتها
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات المنظمة، وتعتمد هذه العملية على ما يلي :

✓ طرق تحليل عبء العمل:

يتم فيها تحديد الأهداف وترجمتها إلى أرقام خاصة عدد ساعات العمل الفعلية اللازمة للقيام بأي عمل، وذلك بعد تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد القيام به في فترة زمنية محدودة ونطرح منه الساعات الضائعة مثل الاستراحات .

¹ا.غني دحام تنادي الزبيدي، ا.د. ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، احسين وليد حسين، إدارة الموارد البشرية و توجهات معاصرة ،ص 454، دار الحامد للنشر و التوزيع.

✓ طريقة تحليل قوة العمل :

تركز هذه الطريقة على العدد الحقيقي الموجود من الايدي العاملة مقارنة مع العدد المطلوب من الايدي العاملة حسب تحليل عبء العمل وتتم من خلال وسيلة اساسية في التحليل الا وهي معدي دوران العمل .

✓ خرائط الاحلال:

تتضمن معلومات على الأفراد المرشحين للوظائف المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل وتشمل معلومات عن الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة ومعلومات عن الشخص الذي يمكن أن يحل مستقبلا محل الشخص الماضي. بناء وتطوير وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية تلك المتطلبات.¹

ب- استقطاب الموهبة :

تظهر أهمية استقطاب الموهبة بعد ظهور ما يعرف بحرب الموهبة ،حيث تتولى مهمة البحث عن الأفراد الصالحين لملاّ الوظائف الشاغرة وجذبهم واختيار الافضل منهم وذلك بإتباع استراتيجية ناجحة كذلك على المنظمة بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من اجل جذب الموهوبين إليها من خلال تقديم نتائج ايجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي وبالتالي تتمكن من جذب العمالة لها..

ج- اختيار الموهبة :

تعتبر هذه المرحلة حاسمة لكل من المنظمة و المرشحين ، حيث يتم الكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل ، فالموهوبون ذوي المهارات الجيدة سوف يقدمون خدمة أفضل للمنظمة ، لذلك يجب التمييز جيدا بين

¹ا.غني دحام تنادي الزبيدي ،ا.د. ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، ا.حسين وليد حسين، إدارة الموارد البشرية وتوجهات معاصرة ص455، دار الحامد للنشر و التوزيع.

المرشحين قبل توظيفهم وهذا يحتاج الى خبراء متخصصين من اختيار افضل الكوادر القادرة على مواجهة التحديات وانجاز المهمات .¹

د- تقييم الموهبة :

تسعى المنظمة من خلال تقييم الأداء إلى تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية وفكرية وسلوكية ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.²

هـ- تطوير الموهبة:

ينبغي على المنظمات عند تعيين العاملين فيها أن تقوم بتدريبهم وتمكينهم ليصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة أكبر معها حيث يعتبر التطوير احد الإجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة ويجب ان تمنحهم الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي .³

ان عملية تطوير الموهبة تشمل حسب ما ورد عند كابرلي وجرافان تكون كما يلي :

1-تحديد الهوية (لمن التطوير؟اي من هو الموظف الذي يحتاج الى تطوير؟).

2-التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها ،والمدة اللازمة؟)

3-التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية لذلك؟).

4-الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن ان تقدمه الإدارة العليا من اجل التطوير؟).

¹ محمود عبد الفتاح جروان ،إدارة المواهب في المنظمة،ص12 ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،الفاخرة.
² غني دحام تنادي الزبيدي ،ا.د.ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، ا.حسين وليد حسين، إدارة الموارد البشرية وتوجهات معاصرة ،ص457 ،دار الحامد للنشر والتوزيع .
³ أ.م.د غني دحام تنادي الزبيدي ، ب . حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات /بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي / مجلة كلية التراث العدد 13 ،كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد

ونلاحظ وجود مهم لعنصر التقييم، حيث يجب استعمال وسائل تقييمية وقياس الفاعلية للموهبة، من اجل معرفة النقائص وسد الفجوات.¹

و- تعويض الموهبة

تتم إدارة الموهبة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها ودرجات الراتب للوظائف المختلفة كما تقوم بتوفير الإدارة السليمة لنظام الأجور بالشكل الذي يتجمع مقدار المخاطرة والمجال والجهد والمهارة المقدمة من قبل العاملين، فمن خلال الحوافز يمكن السيطرة على جودتها في المنظمة.²

ز- الاحتفاظ بالموهبة :

يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر وتوجد عدة افتراضات من الممكن أن تساعد إدارة الموهبة على الاحتفاظ بالموهبة حيث يعمل الأفراد ليس من اجل الأموال وإنما عندما يشعرون بأن جهدهم له اثر في نجاح المنظمة ومدعوم من طرفها.³

ح- قيادة و إدارة المواهب:

إن لم يملك القادة والمدراء في المنظمة طريقة تفكير تدعم إدارة المواهب، فإن التطور نحو بناء ثقافة إدارة الموهبة سيكون بطيئا، ان احد المؤشرات على التزام القادة في المنظمة بإدارة المواهب هو نسبة الوقت الذي يقضونه

¹ أصالح علي الجراح، جمال داود أبو دولة، أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة أعضاء التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.

² نفس المرجع.

³ أ.م.د غني دحام تناي الزبيدي، ب. حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات / بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي / مجلة كلية التراث العدد 13، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد

في متابعة وحل الأمور المتعلقة بإدارة المواهب مثل وضع وتحليل استراتيجيات رأس المال البشري ، جلسات مراجعة المواهب ، التدريب للمرؤوسين المباشرين ، اجتماعات الموظفين ، عمليات تخطيط للخلافة¹.

- صفات القائد:

الجدول رقم (1-2): صفات القائد

الحدس	ردة الفعل	المجهودات	التأثير	ربط العلاقات
Intuition	Réflexion	Effort	influence	Relation
- خيالي	- منظم	- منضبط	- مطور	- صريح
- حدسي	- حريص	- مصلح	- ايجابي	- متعاطف
	- روح تكتيكية	- معالجة الامور	- كاريزما	- روح المجموعة
			- مسؤول	- الايتار
			- مقنع	
			- الثقة بالنفس	

المصدر :

Conception et réalisation T-Conseil de Genève **Vos talents professionnels & vos styles de leadership**, Talent exploré, 2005/2010.

¹خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، ادارة المواهب والكفاءات البشرية ، الطبعة الأولى ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان والأردن ، 2013 ، ص 32،

المطلب الثالث : أهمية إدارة الموهبة:

تكتسب إدارة المواهب أهمية بالغة في المنظمات الحديثة وذلك من خلال اهتمامها باختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين ،على جميع المستويات التنظيمية في المنظمات ،حيث تضمن جودة الموارد البشري اللازم لتحقيق الأهداف والانجازات التي تضمن لها الريادة والتميز ويمكن إبراز أهميتها على النحو التالي :¹

أ. تعد إدارة الموهبة واحدة من أهم الموضوعات التي تهتم بها المنظمة في تعاملاتها مع الموارد البشرية وتؤثر على الالتزام وولاء العاملين .

ب. تعد واحدة من أهم مصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.

ج. تساعد المنظمة في تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية والاقتصادية التي تسعى لتحقيقها.

4-تعد من أهم عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على نجاح ونمو المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل.

المطلب الرابع: التطور التاريخي لإدارة المواهب

1- حسب النظرة الكلاسيكية :

لقد مرت إدارة المواهب بعدد من المراحل قبل الوصول الى المرحلة التي هي عليها الان ، اذ حدث هذا التطور نتيجة طبيعية لزيادة ادراك منظمات الاعمال بأهمية العنصر البشري و دوره في تحقيق النجاح و التفوق ويمكن تحديد اهم مراحل تطور ادارة المواهب كالآتي :

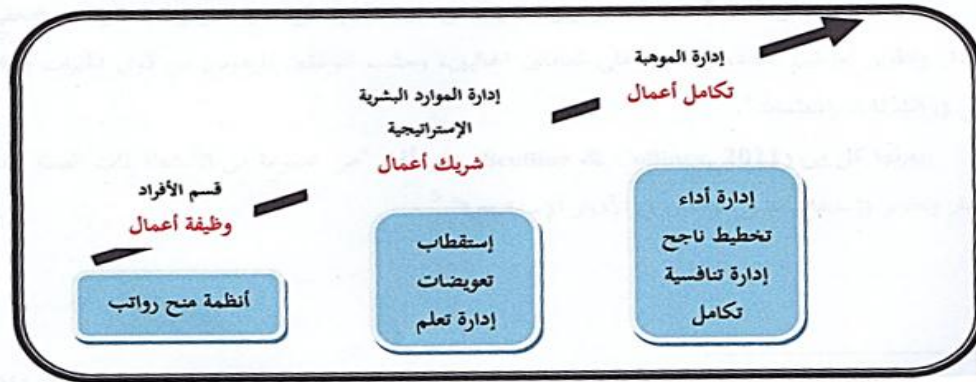
أ- قسم الافراد : وهي المدة التي امتدت منذ السبعينات من القرن الماضي الى الثمانينات منه و ملاحظها الاساسية هي توظيف الافراد ، دفع اجورهم و التأكد من اهم استلموا من المنظمة عوائد ضرورية .

¹ا.غني د حام تنادي الزبيدي، ا.د. ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، ا.حسين وليد حسين، إدارة الموارد البشرية وتوجهات معاصرة، ص455، دار الحامد للنشر و التوزيع .

ب- ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية : امتدت من الثمانينات الى التسعينات و ادركت فيها المنظمات امن وظيفة الموارد البشرية في الواقع اكثر اهمية و اصبحت ذات بعد استراتيجي و تطورت من اعمال الى شريك اعمال .

ج- ادارة المواهب : بدأت منذ بداية القرن الحادي و العشرين و مازالت مستمرة و تتضمن عمليات و انظمة موارد بشرية جديدة ، و بشكل متكامل جدا و اصبحت من شريك اعمال الى تكامل مع الاعمال 1.

الشكل رقم (1-4): تطور إدارة المواهب



المصدر :

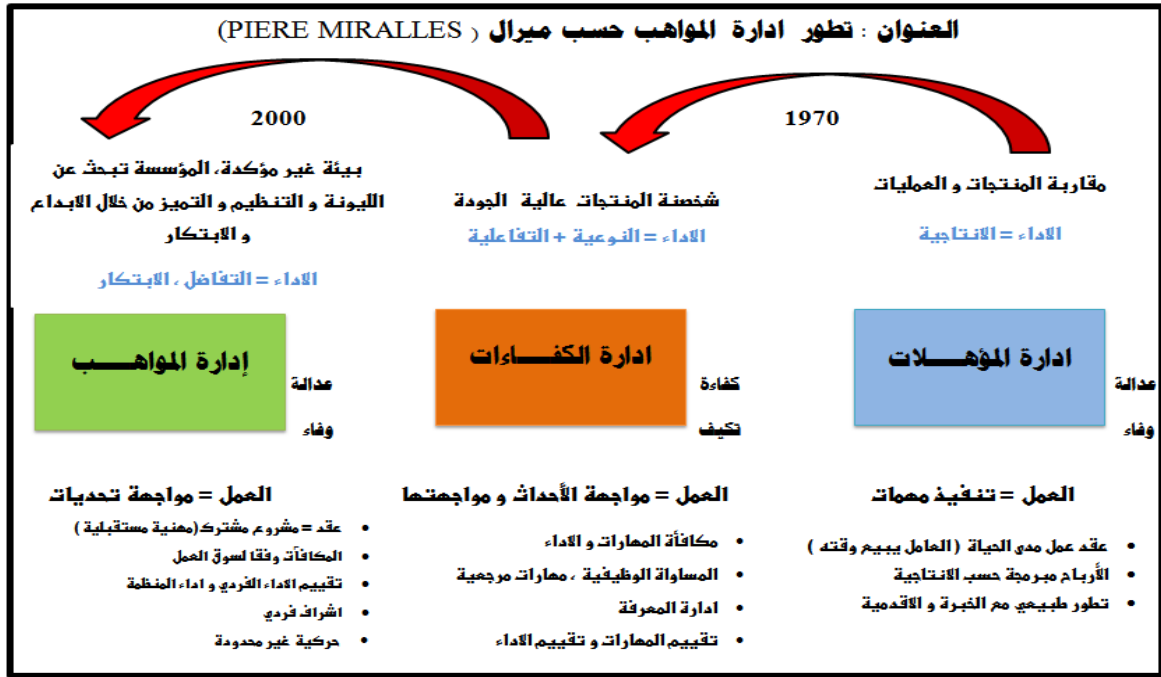
Bersin ,J , (2006) **Talent Management What it is ? Why now ?** Sinclair Consulting Inc., Morristown? NJ , Usa , P2.

2- تطور إدارة المواهب حسب ميرال PiereMuralles :

-يأخذنا بيار ميرالاس PIERRE MIRALLES (بروفسور في جامعة مونبوليي)، الى مقارنة بين إدارة المواهب وأنماط أخرى من المواهب ، حيث يختلف مفهوم الأداء والعمل في الأنماط الثلاثة كما تختلف الاهتمامات والممارسات، حيث يرى انه في البداية كانت تعرف بإدارة المؤهلات وكانت المنتجات متقاربة وغير مخصصة، أما العمل فهو يعتبر تنفيذ مهمات فقط ، ثم تطورت لتصبح إدارة الكفاءات حيث تمت شخصته المنتجات أما الأداء فيعتمد على النوعية والتفاعلية، ثم تطورت لتصبح إدارة المواهب ، حيث أصبح العمل يعني مواجهة تحديات في وسط بيئة غير مستقرة ، حيث أصبحت المنظمة تبحث عن الإبداع والابتكار.

1 نور خليل ابراهيم ، خالد سلمان سعد ، متطلبات ادارة المواهب لمنظمة الاحتواء العالي " دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا " ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 21 ، العدد 86 ، 2015 ، ص 544.

الشكل (1-5) : تطور ادارة المواهب حسب ميرال (PIERE MIRALLES)



المصدر:

Nadine ANDRIATORAKA, Juliette BRUNELLOT, Ségolène du COUEDIC, Sophie GUERDIN, DU MANAGEMENT DES COMPETENCESAU MANAGEMENT DES TALENTS, UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE, Promotion 2006-2007.

2- ادارة المواهب في بعض الشركات العالمية الفرنسية مع وجود عنصر التقييم (Evaluation):

ولان دراستنا سوف تكون في احدي المؤسسات الاقتصادية (cnas) ارتثيتنا ان نقدم نظرة بعض الشركات العالمية الرائدة ونظرتهم إلى المهبة وإدارة المواهب رغم أنهم كانوا السباقين في استغلال المواهب وتجسيد إدارة المواهب في الواقع العملي إلا أن بعض هذه الشركات العالمية متمثلة في :

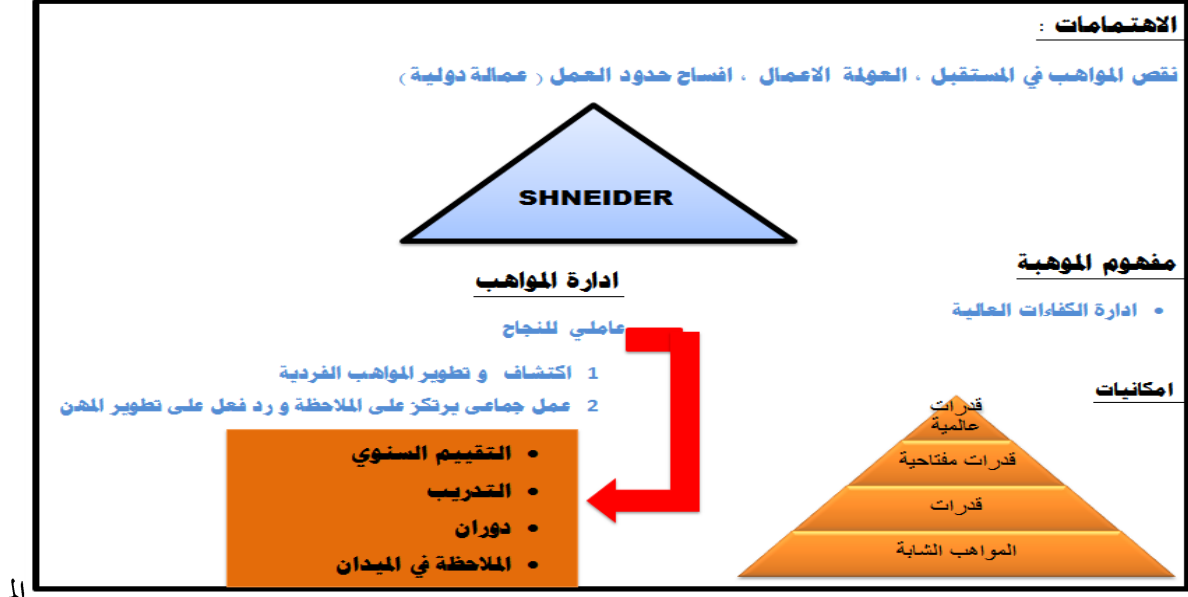
• شركة شنايدر الكتريك SHNEIDER

• شركة دانون DANONE

• شركة L'ORIEAL

يختلف مفهوم الموهبة وإدارة المواهب فيما بينهم كما هو مجسد في الأشكال التالية:

الشكل (1-6) : ادارة المواهب في شركة SHNEIDER



صدر:

Nadine ANDRIATORAKA, Juliette BRUNELLOT, Ségolène du COUEDIC, Sophie GUERDIN, DU MANAGEMENT DES COMPETENCESAU MANAGEMENT DES TALENTS, UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE, Promotion 2006-2007.

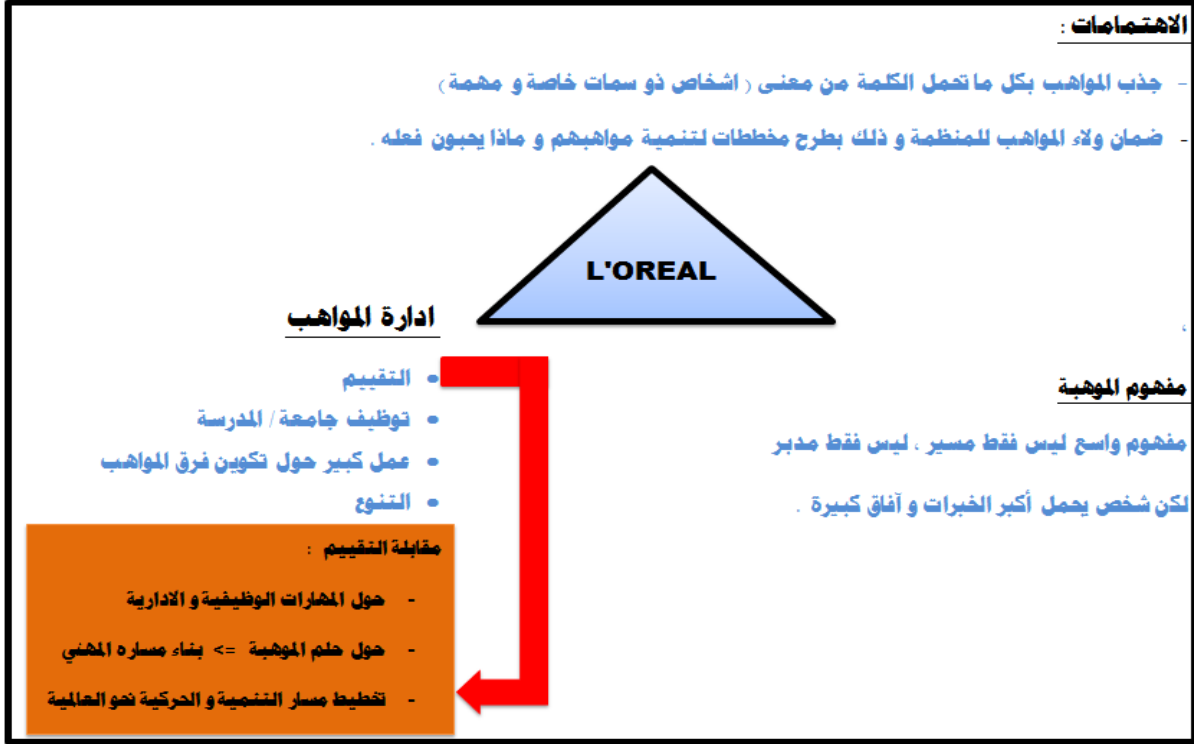
الشكل (1-7) : ادارة المواهب في شركة DANONE



المصدر:

Nadine ANDRIATORAKA, Juliette BRUNELLOT, Ségolène du COUEDIC, Sophie GUERDIN, **DU MANAGEMENT DES COMPETENCESAU MANAGEMENT DES TALENTS**, UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE, Promotion 2006-2007.

الشكل (1-8): ادارة المواهب في شركة L'OREAL



المصدر:

Nadine ANDRIATORAKA, Juliette BRUNELLOT, Ségolène du COUEDIC, Sophie GUERDIN, **DU MANAGEMENT DES COMPETENCESAU MANAGEMENT DES TALENTS**, UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE, Promotion 2006-2007.

المبحث الثالث: تقييم المواهب

ان اهم القرارات المتعلقة بالمواهب تأتي بعد عملية تقييمهم حيث تنتج عنها معرفة نقاط القوة و الضعف في خصائصهم السلوكية ، و العملية و قبل التطرق لتقييم المواهب نعرف اولا عملية التقييم .

المطلب الاول : مفهوم التقييم:

اختلفت عملية التقييم حسب الهدف منها ، و حسب الشيء و الشخص المقيم و يمكن ذكر بعض التعريفات كالتالي :

- العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات الضرورية عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب المناسبة لاستخدامها في اتخاذ القرارات اللازمة ويظهر التعريف أن التقييم لا يختص بمستوى معين دون الآخر فهو يعني كل الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة .¹
- عرفه (فريديريك تايلور) بأنه عملية مقارنة بين بيانات الأداء الحالي مع الأهداف الواضحة والمحددة.²
- التقييم جمع جملة من المعلومات المناسبة والمصححة والموثوق بها لمقارنة درجة ملائمتها لمجموعة من المعايير المتصلة بالكيفيات المرسومة ثم لاتخاذ قرار في ضوء ما تقرره المقارنة من معطيات ونتائج.³
- التقييم فعل هادف لا فعل مجاني ،ومن الواضح أن المقيم لا يتوقف بمجرد انجاز التقييم ،انه يقيم لغاية معينة ويقيم تحديدا لاتخاذ قرار مؤسس أي لاتخاذ قرار يستند إلى أسس مناسبة ومصححة وموثوق بها .1

¹ د . إسماعيل حجازي ، أ . معاليم سعاد ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
² د.راند حسين النجار، تقييم الاداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الاقصى في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة، كلية التربية -جامعة الاقصى -غزة -فلسطين.
³ ا.م.د. حيدر حاتم فالح، التقييم والتقويم و ضمان الجودة ،كلية التربية الأساسية جامعة بابل، بغداد.

- الحكم على الأفكار أو الأشياء أو الأنشطة وتتمينها من جهة القدرة أو القيمة أو النوعية.²
- هو تقييم مصداقية التصريحات والبيانات ،او تقديم ما هو معترف او موضح لقدرة الشخص على الفهم ،والخبرات ،والحالات ، والأحكام ، والآراء وتقييم القدرة المنطقية للعلاقات الموجودة بين التصريحات والأسئلة أو أي شكل من أشكال البيانات التي توضح الأفكار والآراء³

طرق التقييم :

هناك عدة طرق مختلفة للتقييم يمكن ذكرها كالآتي :

الجدول رقم (1-3) : طرق التقييم

القبول	التكلفة	الصلاحية	الطريقة
جيدة	متوسطة	ضعيفة	الحوارات
جيدة	مرتفعة	قوية	الاختبارات المهنية
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	التقييم الذاتي
جيدة	مرتفعة	قوية	مراكز التقييم

المصدر : د . إسماعيل حجازي ، أ . معالم سعاد ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان.

¹ ا.م.د. حيدر حاتم فالح، التقييم والتقويم و ضمان الجودة ،كلية التربية الأساسية جامعة بابل، بغداد..
² عيسى سعد العوفي، عبد الرحمن علوي الجميدي، القاموس العربي الاول لمصطلحات علوم التفكير ،ص 126 ،ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الاردن 2010
³ نفس المرجع

المطلب الثاني : مفهوم تقييم المواهب:

رغم إن تقييم المواهب يعتبر مرحلة مهمة ضمن نشاطات إدارة المواهب إلا انه يصعب إيجاد تعريف لتقييم المواهب، عكس المصطلحات الأخرى في التسيير ويمكن ذكر بعض التعريفات كما يلي :

- "هو استخدام وسائل التقييم المختلفة من اجل تحسين رأس المال البشري"¹

- "هي مرحلة تسمح بتقييم الممارسات والعمليات الفعالة، ومقارنتها بالمنظمات الأخرى والعمل على تطويرهم وتنميتهم"².

وعلى هذا الاساس يمكن ان نقول ان تقييم المواهب هو نشاط و عملية مهمة ضمن نشاطات ادارة المواهب تتم من خلالها معرفة و ضبط نقاط القوة و الضعف لدي الموهوب و العمل على تطويره مستقبلا.

المطلب الثالث: أهمية تقييم المواهب:

هناك اهمية كبيرة لعملية التقييم ترتبط بالنتائج المتعلقة بعده و يمكن ذكرها كالتالي :

- -تقييم الموهبة في المنظمة يساهم في نجاح المنظمات.
- يسهل عملية التكامل بين مختلف فرق العمل.
- عندما يتم تقييم الموهوب، يحس بقيمته و يعطي خدمات أكثر للمنظمة.
- تقييم الموهبة يسمح بتحديد احتياجات التدريب.
- يعد حافز كبير للموهبة في المنظمة وهي الاعتراف.
- تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الموظفين و معالجة النقائص الموجودة لديهم

1 د. عبد العزيز العنقري، ادارة المواهب كمدح للتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول المجلس التعاون الخليجي،الرياض السعودية .

2 Cécile Djoux, MAURICE THEVENET, LA GESTION DES TALENTS P 148,2EDITION, DUNOD, 2015, PARIS

المبحث الرابع: علاقة كل معيار مع الموهبة:

ان التكامل الكبير بين معايير تقييم المواهب يخلق فرد متميز يمكن ان يقدم الكثير للمؤسسة و لكل معيار علاقة هامة بالموهبة يمكن ذكرها كالتالي :

المطلب الاول : علاقة الإبداع والابتكار بالموهبة :

من الجدير بالذكر ان الموهبة تسهم كما تشير فان تاسيلباسكا (Van Tassel-Baska) (2000) في تقديم حلول جديدة لمشكلات قد تكون عادية يتعلق كل منها بجانب من جوانب او مجالات الموهبة، ومن المعلوم ان الابتكارية تعني تقديم حلول جديدة لمشكلات قديمة او مشكلات موجودة بالفعل، وتصم الابتكارية في الواقع ثلاث مكونات أساسية هي الطلاقة، المرونة، والأصالة وكلها بطبيعة الحال تساعد في تقديم نماذج إبداعية او ابتكارية احل المشكلات، ويمكن تحليل الناتج الابتكاري الذي يقدمه الموهوب او يصل اليه عن طريق تحليل الناتج الابتكاري الذي يقدمه أو يتوصل إليه، أيأ كان مجال الموهبة الذي يتم من خلاله تقديم مثل هذا الناتج الذي يتم تقييمه في إطار المجال الذي ينتمي إليه¹.

فالشخص المبتكر يمكن أن يقدم الكثير للمنظمة التي ينتمي إليها من خلال :

- قاعدة المعلومات العريضة التي يمتلكها .
- البحث الدائم عن كل ما هو جديد.
- مجال موهبته يفوق كثيرا ما يمتلكه اقرأنه.
- الفصول وحب الاستطلاع .
- التناول المتميز للمشكلة.

¹أ.د. عادل عبد الله محمد، سيكولوجية الموهبة، دار الرشد للطباعة والنشر، 2005.

- المرونة وحب الاستطلاع .
- البعد عن الحلول التقليدية .
- المرونة من الناحية المعرفية والسلوكية .

كل هذه العناصر سوف تؤدي إلى عمل ابتكاري مميز يخدم المنظمة ، وبالتالي فمعيار الابتكار مهم جدا نظرا لما يحتويه من سمات للموهوب ينفرد بها مقارنة مع الشخص العادي ، و نظرا لأهمية عنصر الابتكار فان هناك من الباحثين والعلماء من يركز على أساليب بديلة لقياس الابتكارية وتحليل الإنتاج الابتكاري وإعطاء التقارير المختلفة حول أهميتها والفائدة الناتجة عنها بالنسبة للمنظمة .

ومن خلال ميزة الإبداع في الموهبة ،ستمكنه من :

- -انتقاد الأفكار السطحية ،وتعدد زوايا النظر للأفكار والأشياء .
- -توليد الأفكار الغير مألوفة ،ذات القيمة والفائدة للمنظمة.
- -سرعة التكيف والملل من الروتين وحب الجديد.
- -إيجاد حلول غير مألوفة للمشكلات .
- -السعي الدائم لتطوير الأمور وتحسينها.

المطلب الثاني :علاقة القدرات بالموهبة:

تعتبر القدرات عنصر هام جدا بالنسبة للموهبة وبالتالي للمنظمة ،وحسب النموذج الذي تبيناه في هذه الدراسة وهو نموذج ريتزولي ،فان القدرات تتضمن قدرات عامة وتعني تجهيز المعلومات ،وتكامل الخبرات وهو ما يؤدي إلى صدور سلوكيات تكيفيه وملائمة في المواقف الجديدة ،والى القدرة على التفكير المجرد ومن الأمثلة التي تدل على القدرات العامة :التفكير اللفظي ،التفكير العددي ،العلاقات المكانية ،والذاكرة وطلاقة

الكلمات ،أما القدرات الخاصة فتتضمن القدرة على اكتساب المعلومات، والقدرة على اكتساب مهارات مختلفة، والقدرة على الأداء الجيد.¹

المطلب الثالث : علاقة الالتزام بأداء المهام والدافعية بالموهبة:

تعد ضرورة بالنسبة للفرد وتبين مدى ولاءه وانتمائه للمنظمة ،حيث يكون الفرد غالبا موجها نحو تحقيق مهمة معينة ،تستوجب عليه الانضباط والقدرة على تحمل المسؤولية مما يزيد ثقة القادة فيه ،كذلك تتضمن الحماسة في العمل مما يجعله يقوم بعمله على أحسن وجه ،وإدارته الجيدة للوقت مما ينتج عنه اختزال العديد من المراحل الغير مهمة والمكلفة ،مع تقبله للنقد الذاتي والخارجي .

كما تعتبر الدافعية أمر حاسم للموهوب نظرا للخصائص التالية :

- -إنهاء العمل في الوقت المحدد.
- -إنهاء الأعمال المطلوبة في وقت اقصر مما يستغرقه الآخرون.
- -القدرة على القيام بمجموعة من الأعمال في الوقت نفسه أحيانا.
- -تميز أعماله بالدقة والإتقان .
- -استثمار طاقته العالية في انجاز الأعمال التي يكلف بها .
- التمتع بقدرة عالية على مواصلة الانجاز وبخاصة الأعمال الصعبة ،والاستمتاع بذلك.
- التمتع بدافع داخلي للإنجاز (وهذا لا يقلل من الدافع الداخلي).²

¹أ.د. عادل عبد الله محمد، سيكولوجية الموهبة، دار الرشاد للطباعة والنشر، 2005.

²محمد حامد محمد، مشاكل الطلبة الموهبين في المدرسة وكيفية علاجها، ص 24/23 ،صيد الفوائد للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر

خلاصة الفصل النظري:

تم من خلال هذا الفصل عرض الاطار النظري للمتغيرات الدراسة حيث تضمن اربعة مباحث فيس المبحث الاول تناولنا موضوع الموهبة من خلال التطرق الى مفهومها عند بعض الباحثين ثم خصائص الموهوبين بالإضافة الى تصنيف المواهب داخل المنظمة .

اما المبحث الثاني لهذا الفصل تم التطرق فيه الى مفهوم ادارى المواهب و قدمنا بعض التعاريف التي تخصها كما تطرقنا الى توضيح عملياته المختلفة ثم الى اهميتها خاصة في الوقت الراهن .

وفي المبحث الثالث تطرقنا الى مفهوم التقييم ولا ثم الى مفهوم تقييم المواهب ثانية ، ثم تطرقنا الى اهمية تقييم المواهب .

في المبحث الرابع تطرقنا الى اهمية كل معيار بالنسبة للموهبة ونتيجة تمازج معايير الموهبة الثلاثة المختلفة مع بعضها .

أفضل التقنيات لإعداد التطبيقات الدراسية

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تجسيد الجانب النظري للبحث في الجانب التطبيقي وهذا بدراسة ميدانية أجريت في للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء "CNAS" لولاية بسكرة، وذلك لمعرفة معايير تقييم المواهب في هذه المؤسسة الاقتصادية، من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة، ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

سنتطرق من خلال هذا البحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول أسلوب الدراسة والذي يحتوي تصميم الدراسة وكذلك توضيح أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية، أما المطلب الثاني فيتضمن مجتمع الدراسة وعينتها مع الإشارة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بينما في المطلب الثالث سنوضح صدق الاستبيان وثباته من خلال عرض النتائج.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

لفهم أسلوب الدراسة، نقدم كيف تم تصميم البحث:

أولاً: تصميم الدراسة

عرف (**kombabail**) تصميم البحث، على انه تحديد أساليب وإجراءات الحصول على المعلومات المطلوبة وبالتالي هو يتضمن خطة تشمل مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة¹ ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الإشكالية، التحليل، والنتائج). ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (**theoretial and methodological approach**)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية او الطريقة الاستنتاجية، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي او المنهج الكيفي².

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على الإحصاء الوصفي وهو "ذلك الفرع من الإحصاء الذي يتناول طرق جمع البيانات وتلخيصها في شكل أرقام، وتنظيم وترتيب وعرض هذه البيانات في صورة مبسطة في شكل جداول او رسومات بيانية، مع حساب بعض المقاييس الإحصائية من اجل إعطاء وصف أولي للظاهرة المدروسة" فهو يشمل على مجموعة من المبادئ الإحصائية التي تساعد في وصف الظواهر الإنسانية

1 Rawan MNISI , " An assessment of the water and sanitation problems in new forest , Bushbuckridge ,Local Municipality , South Africa " , Submitted in partial fulfillment of the recruitments for the degree in the disaster management , university of Free State , 2011, P04.

2 Zikmind , W.(2003) , " Business resherche method " , harcourt Brace Jovanovich: Fort Worth , 2003 , 185.

والاجتماعية، أي المقاييس الوصفية مما يساعد الباحث على وضع البيانات في صورة يسهل فهمها وتفسيرها ومعرفة درجة توفرها في المجتمع الأصلي¹.

ثانيا :جمع بيانات الدراسة

فيما يلي سنوضح أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

1-أنواع مصادر البيانات

هناك نوعين من مصادر البيانات:

أ-المصادر الأولية:

هي المصادر التي يعتمد عليها باعتبارها موثوق بصحتها ولأنها تتميز بمصداقية المعلومات التي توفرها للباحث ومثالها: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف إحداثا أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن قرب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة.²

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات الأولية .

ب-المصادر الثانوية:

وهي تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة حيث حاولنا حسب استطاعتنا وما توفرت لدينا من وسائل وأدوات، القيام بعملية مسح للدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة وذلك باستخدام كتب، مجلات، انترنت، مقالات ورسائل جامعية³. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الكتب والمقالات المتعلقة بالمفاهيم التالية:

الموهبة، إدارة المواهب، التقييم، تقييم المواهب، الابتكار، الإبداع، ومنهجية البحث .

1 احمد سعد جلال ، مبادئ الاحصاء تطبيقات و تدريبات على برنامج SPSS، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2008 ، ص17 .

2 Charles E.Metcalf , Peter Kemper , Linda T . Kohn , Jeremy D , Pickreign , **Site definition and simple design for the community tracking and study** , Technical publication No October 1996, P 12.

3 K.Serinivasareddy and RajatAgrawal , **Designing case studies from secondary sources – A conceptual framework** , Indian institute of technology , Roorkee , 2012 , P 6.

2- أدوات الدراسة

تكتسي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي ، باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع البيانات والحقائق حول الظاهرة المدروسة وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة وصدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها¹. وفي بحثنا هذا اعتمدنا أولا على الاستبيان في المركز الأول بالإضافة إلى المقابلة من اجل الإجابة على السؤال الرابع في أسئلة الدراسة الفرعية. الدراسة وكانت أدوات الدراسة كالتالي:

***الاستبيان:** إن إعداد الاستبيان هو من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأنها الأساس الذي يتضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما توفرت الدقة في تحضير الأسئلة وتفريغ ما جاء من بيانات ومعالجتها ، و عند تصميم الاستبيان حاولنا تبسيط عبارات الفقرات الموجودة في خانات المعايير بحيث يمكن فهمها من طرف جميع المستجوبين ، وفي هذه الدراسة أعدت الباحثة استبيانا مقسما إلى قسمين :

-القسم الأول: المعلومات الشخصية

ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية للأشخاص الذين وزعنا عليهم الاستبيان من حيث (الجنس،العمر ،المستوى التعليمي ،مجال الوظيفة) .

-القسم الثاني: متغيرات الدراسة:

تم بناء هذا الجزء بناء على السمات الرئيسية للموهبة حسب نموذج ريتزولي (RENZULLI) وهي القدرات، الدافعية، الابتكار والإبداع حيث تضمن كل متغير العديد من المؤشرات كانت كالتالي :

❖ القدرات وتضمنت ثمانية مؤشرات:

1. القدرة على اكتساب و تعلم معارف جديدة
2. القدرة على اداء اكثر من نشاط.
3. تطبيق المعرفة في مجال او اكثر (النشاطات ، قيادة ، إدارة).
4. اكتساب و استخدام سليم لمستويات متقدمة من المعرفة (حسية ، تقنية ، منطقية).
5. القدرة على التكيف .

¹محمد مزبان ، مبادئ في البحث النفسي و التربوي ، دار الغرب للنشر و الطباعة ، وهران الجزائر ، 1999 ، ص 66

6. القدرة على العمل الشاق.
 7. القدرة على حل المشكلات و مواجهة التراع و الصراع .
 8. التطوع للقيام بأعمال غير مطلوبة.
- ❖ الالتزام والدافعية وتضمنت عشرة مؤشرات:

- 1- الالتزام باللوائح و المواعيد.
- 2- الانضباط
- 3- تحمل المسؤولية
- 4- الحماسة للعمل .
- 5- تحمل العمل الصعب .
- 6- توقعات عالية للأداء .
- 7- دافعية للإنجاز .
- 8- الالتزام بإدارة الوقت .
- 9- الانفتاح للنقد الذاتي و الخارجي .
- 10- انجاز المهمات على أكمل وجه .

❖ الإبداع والابتكار وتضمنت سبعة مؤشرات:

- 1) اتباع طرق مبتكرة للوصول الى حلول للمشكلات .
- 2) التجديد و التطوير.
- 3) مرونة في معالجة الافكار و المعلومات .
- 4) حب الفضول.
- 5) يمتلك دوافع ذاتية و خارجية .
- 6) استقلالية في التفكير و العمل .
- 7) سرعة التكيف و الملل من الروتين .

كما تم تصميم الاستبيان على أساس مقياس ليكرت ،حيث يستخدم لقياس الاتجاهات لأنه يبين درجة الموافقة للمستجيب على فقرة تعبر عن اتجاهه لقضية ما حيث رمزنا الإجابات ب: غير مهم ،مهم ،مهم جدا.

***المقابلة:**

على غرار الاستمارة تعد المقابلة من أكثر وسائل جمع البيانات الميدانية استخداما، وأكثرها فعالية، فهي تقنية مباشرة تستعمل من اجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة أو جماعات، تسمح بأخذ معلومات، بهدف التعرف على رأي المستجيب مباشرة، وقد استعملنا المقابلة من الإجابة على سؤال الفرضيات الرابع وهو: هل هذه المعايير كافية لتقييم المواهب في مؤسستكم؟.

وقد احتوت المقابلة على عديد من الأسئلة ووجهت لمختلف الموظفين، في المؤسسة محل الدراسة وذلك في الفترة الممتدة بين شهر مارس وافريل 2019.

ثالثا: أساليب التحليل

اعتمدنا في تحليلنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS "وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس التزعة المركزية والتشتت، والالتواء والتفلطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... الخ بالإضافة الى تحليلات متقدمة.¹

واستخدمنا في دراستنا الأساليب التالية:

- **المتوسط الحسابي (ARITHMETIC MEAN):** يعتبر أهم مقاييس التزعة المركزية استخداما لسهولة، ولفائدته في التحليل الإحصائي بشكل عام، ويمكن حسابه للقيم المفردة والقيم المفردة الميوبة، وجداول التوزيع التكراري، هذا الوسط يمثل متوسط البيانات، بحيث أن مجموع انحرافات القيم عنه يساوي صفر²
- **الانحراف المعياري (STANDARD DEVIATION):** من أحسن مقاييس التشتت المطلق وأدقها فهو يتأثر بالقيم الشاذة بطريقة غير مباشرة، كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي³

¹ شفيق العتوم، طرق الاحصاء تطبيقات اقتصادية و ادارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الاردن، 2008، ص 167،
² ابراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، اساسيات في علم الاحصاء مع تطبيقات الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013، ص 59.

³ Steven Wachs ,What is standard deviation and how I compute it ?, integral concepts , 2009 , p 01

- معامل كرونباخ الفا (CRONBACH ALPHA): يستخدم مقياس كرونباخ الفا ،لقياس الاتساق الداخلي ،وقد كانت النتائج اكبر من 70% ويعتبر هذا مقبولا ¹.
- اختبار t-test للعينة الواحدة: يستخدم للموازنة بين المتوسط الحسابي للعينة ومعدل المجتمع الإحصائي الذي أخذت منه ،وتوجد فرضيتان أساسيتان تستخدم مع اختبار (t) هما فرضية العدم h_0 والفرضية البديلة h_1 ويتم رفض أو عدم رفض فرضية العدم اعتمادا على مقارنة t المحسوبة مع قيمة (t) الجدولية، فإذا كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمة (t) الجدولية يتم رفض فرضية العدم، وإذا كانت قيمة (t) المحسوبة اقل أو يساوي قيمة (t) الجدولية فلا يمكن رفض فرضية العدم.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد ².

يتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث ،جميع موظفي مديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas.

1-1- تقديم المؤسسة محل الدراسة (بصورة عامة):

لقد تمت الدراسة بمديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas، الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من مختلف مديريات الصندوق المنتشرة في كل الوطن.

1-1- نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas، هو مؤسسة عمومية ذات طابع تسيير خاص ،طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

1 Mohsen Tavakol , RegDennick , **Making sense of Cronbach's Alpha** , International Journal of medical education , 2011 , P 53

2 David W. McMillan and David M Chavis , **Sense of community : a definition and theory** , Journal of community Psychology , Volume 14 , January 1986 , P 09

1-2- مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراءcnas:

مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال :

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز، الوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير المنح العائلية
- تحصيل الاشتراكات
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية الى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- إجراء الرقابة الطبية للمستفيدين .
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

1-3- تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراءcnas:

حتى يتمكن الصندوق من أداء مهامه على المستوى المركزي و الولائي فهو يتكون من :

- مديرية عامة
- 49 وكالة ولائية اثنان منها بالجزائر العاصمة
- أربع عيادات (الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الإذن والأنف والحنجرة، و جراحة الأسنان)
- أربع مراكز للتصوير الطبي الشعاعي.
- 35مركزا للتشخيص والعلاج
- 55صيدليات تابعة للصندوق
- 30حديقة ورياض أطفال
- مطبعة
- مركز عائلي ذو طابع اجتماعي

1-4-المستفيدون:

-العمال الأجراء ، مهما كان قطاع النشاط

-المتمهين(المتربصين)

-الطلبة

-المتربصين في مجال التكوين المهني

-فئة المعاقين

- المجاهدين

-المستفيدون من امتيازات الضمان الاجتماعي (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين) وذوي حقوقهم

1-5-الأداءات:

-يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والادوية بنسبة 80 وبنسبة 100 في بعض الحالات (لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة)

-يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50 من الأجر خلال الخمسة عشرة يوما الأولى وترفع إلى نسبة 100 من الأجر بعد فترة التوقف

-وتصل المدة القصوى لهذا التعويض الى ثلاث (3) سنوات

- التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100 حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة الأمومة تصل إلى 98 يوما

- يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز الى نسبة 75من الأجر الوطني الأدنى المضمون

-عند وفاء المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة

-تمنح الأخطار المهنية الحق التغطية بمسبة 100 في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض

- يتم تسديد الربوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث

-وتسدد الربوع لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل المفضي الى الوفاة .

1-6-الرقابة الطبية :

هي فاعل طبي في مجال تسيير لمخاطر ،اذ يتمثل دور الرقابة الطبية فيما يلي

-تقدم الاستشارة الطبية الى المؤمن لهم اجتماعيا و مهنيي الصحة في مجال التشريع الطبي والاجتماعي

-مرافقة المؤمن لهم اجتماعيا تحسين نوعية التكفل بهم ولاسيما المصابين بأمراض مزمنة وذلك بالتشاور مع مهنيي الصحة .

-تحليل ومراقبة طلبات الحصول على الأدءات.

-السهر على التنفيذ السليم للقوانين .

مهام الرقابة الطبية:

يستقبل الطبيب المستشار المؤمن لهم اجتماعيا الذين تقرر مصالح الأدءات إخضاعهم للرقابة الطبية ،وله ان يستدعي المريض إذا رأى أن الفحص الطبي امرا ضروريا ،بعد دراسة الملف الطبي ،يقوم الطبيب المستشار باتخاذ اقرار حول طلب تعويض أدءات الضمان الضحى ، هذا القرار الذي يجول الى مصالح الأدءات، يمكن للراي الطبي ان يشمل وصفة طبية ، عطلة مرضية ، طلب الحصول على تكفل بالحالات المرضية المزمنة ، العجز / وحوادث العمل والأمراض المهنية .

يمكن إجراء الرقابة الطبية :

-قبل تسديد الأدءات(الرقابة القبلية)

-أو بعد تسديد الأدءات(الرقابة البعدية)

-يتم إصدار رأي طبي ايجابي عندما يكون لدى الطبيب المستشار أدلة مقنعة تبرز طلب الحصول على الأدءات.

-ويتم جمع المعلومات الطبية بالملف الطبي و/او لدى الطبيب المعالج .

-يتم إصدار قرار الرفض ذي الطابع الطبي في حال وجود خلاف بين الطبيب المعالج والممارس المستشار حول تقييم الحالة الصحية للمريض

-الخبرة الطبية هي طريقة الطعن الوحيدة

- يجر طلب الخبرة الطبية من قبل المؤمن له اجتماعيا .
- ويتم إصدار قرار الرفض ذي الطابع الإداري فيحال عدم الاتفاق على تطبيق التنظيم .
- في حال إصدار رفض ذي طابع إداري ، يتم الطعن وكمحلة أولى لدى اللجنة المحلية للطعن المسبق المؤهلة ولدى اللجنة الوطنية للطعن المسبق المؤهلة كمرحلة ثانية .
- يرفع النزاع المتعلق بتقييم حالة العجز ونسب العجز في مجال حوادث العمل والأمراض المهنية ، أمام لجنة العجز الولائية المؤهلة .

1-7- التامين على المرض :

تتضمن أداءات التامين على المرض :

الأداءات العينية :

تسمح لك الأداءات العينية ولذوي حقوقك بالاستفادة من تكفل مصاريف العلاج الصحي ، وتغطي النفقات التالية :

- الطبية
- الجراحية
- الاستشفائي
- الاعمال الطبية
- الصيدلانية
- الأجهزة
- الأعضاء الاصطناعية
- اعادة التأهيل الوظيفي والتأهيل المهني
- العلاج والجراحة التجبيرية للأسنان
- جراحة عظام الوجه والفكي للنظارات الطبية
- العلاج بالمياه المعدنية في مجال النقل الصحي وكل وسيلة نقل تقتضيها الحالة الصحية للمريض ،
- أداءات مرتبطة بالتنظيم الأسري .

1-8-الأداءاتالنقدية :

تسمح لكم الأداءات النقدية الاستفادة من دفع تعويضه يومية موجهة لتعويض الدخل المفقود ، عندما تضطرون إلى التوقف عن العمل بسبب المرض .

للاستفادة من هذه الأداءات يجب أن :

-تكون لديكم صفة المؤمن له (أ) اجتماعيا

-تبرير فترة معينة من العمل

نسب التكفل بالمصاريف الطبية :

كقاعدة عامة بنسبة 80، و100 في الحالات المنصوص عليها وفق التنظيم (بعض الأمراض المزمنة ، المستفسرون من معا التقاعد اين يكون المبلغ اقل من الأجر الوطني الأدنى المضمون)

لتعويض المصاريف الصيدلانية ، يجب عليكم تقديم ما يلي :

-وصفة طبية ملصق عليها قسيمات الدواء .

-بطاقة الشفاء .

يتم تعويض هذه المصاريف عن طريق التحويل إلى الحساب البريدي الجاري أو البنكي للمؤمن له اجتماعيا .

لتسليم الأدوية في إطار نظام الدفع من قبل الغير :

يجب عليكم تقديم :

-بطاقة الشفاء محينة

-وصفة علاجية

يتم إعفاؤكم من الرقابة الطبية القبلية في الحالات التالية:

-إذا كنتم مصابون بأمراض مزمنة.

-إذا تجاوز سنكم ال 75 سنة .

-غير انه وفي حال تضمنت وصفتم أدوية خاضعة لشروط خاصة للتعويض (ليست ضمن العلاج الخاص

المعتاد) فتخضع الى الرقابة الطبية القبلية

التزاماتكم في حال التوقف عن العمل :

-عليكم التصريح بالتوقف عن العمل إلى الصندوق في اجل يومين (02) للعمل ولا يتم احتساب اليوم المحدد

للتوقف عن العمل (إيداع او إرسال الشهادة الطبية للتوقف عن العمل عن طريق البريد)

-التي تقم بأي نشاط مهني غير مرخص.

-لا تغادر مكان إقامتك الا اذا وصف لك الطبيب ذلك لأغراض علاجية لقضاء فترة نقاهة ، او السباب

شخصية مبررة .

- الخضوع إلى الرقابة الطبية او الإدارية التي يقوم بها الصندوق (الزيارات المتزلية)

التعويضية اليومية ما يلي :

-بنسبة 50 من الأجر الخاضع للاشتراكات تقتطع منها اشتراكات الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل

الإجمالي ، بالنسبة لل 15 يوما الأولى من التوقف عم العمل .

ويتم رفع هذه النسبة إلى 100 في الحالات التالية:

-ابتداء من اليوم السادس عشر (16) من التوقف عن العمل

-في حالة الاستشفاء

- في حال المرض طويل الأمد.

1-9- نظام الشفاء:

يعتبر مشروع نظام الشفاء الطموح الذي يعتمد على استعمال التكنولوجيات "الدقيقة" والذي ينتج بطاقة ذات شريحة تسمى الشفاء ويأتي هذا النظام في إطار العصرنة الشاملة لقطاع الضمان الاجتماعي ، اذ تعتبر الجزائر السبابة في العمل به قاريا وعربيا . فهو نظام معقد سواء من الناحية التقنية أو العملية او الوظيفية ، متعدد الأبعاد ذو انعكاسات هيكلية على ير الصندوق وبيئته .

- أهدافه

- تحسين نوعية الأداءات المقدمة عن طريق :

-تبسيط الإجراءات المنتهجة في الحصول على الادعاءات.

-التعويضات المنتظمة والسريعة.

-تحسين العلاقات فيما بين مقدمي الخدمات الصحية:

- الصيادلة

- الأطباء

- الهياكل الصحية

-التحكم في التسيير :

- عن طريق القوة الإنتاجية

- الدقة في المراقبة

- مكافحة كل أشكال الغش والتجاوزات.

مختلف استعمالات البطاقة الالكترونية الشفاء:

تسمح ب:

- مراقبة مدة صلاحية البطاقة

- مراقبة حقوق المؤمن لهم اجتماعيا في أداءات الضمان الاجتماعي

- مراقبة استهلاك المنتجات الصيدلانية

- الإعداد الأوتوماتيكي للفاتورة الالكترونية (ورقة العلاجات)

2-تقديم المؤسسة محل الدراسة(بصورة خاصة):

لقد تمت الدراسة بمديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas الذي نشأ سنة 1977، حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجموعة موظفين من مختلف أقسام المديرية ومختلف مجال عملهم ومستواهم التعليمي، وبعدهم مؤمنين يبلغ حوالي 350000 مؤمن.

2-1 أقسام المديرية:

تتضمن المديرية خمسة أقسام رئيسية كالتالي:

-قسم الادارة والوسائل العامة(الموارد البشرية)

وظيفته تسيير شؤون العاملين

-قسم التحصيل المالي

وظيفته تحصيل مشاركات المشتركين

-قسم الأداءات

مسؤول عن المرضى المؤمنين، وذوي الحقوق

-قسم المراقبة الطبية

مسؤول عن رقابة الوصفات الطبية،والعطل المرضية

-قسم الإعلام الآلي

خاص بالبرمجة ودخول مختلف المواقع وتسهيل الربط بين مختلف المصالح والمديريات

2-2 عمال المديرية

يصل عدد عمال المديرية إلى حوالي 300 عامل، حيث يبلغ عدد الإطارات فيها حوالي 150 اطار(جامعي)

2-3 نوعية العقود

العقود غير محددة المدة، وتحدد كل مدة.

ثانيا : عينة الدراسة

كانت عينة الدراسة مجموعة م الموظفين و المستويات و الاعمار و المجال الوظيفي و المستوى التعليمي و

فيما يلي وصف لعينة الدراسة من خلال مختلف المعلومات العامة للمتغيرات التالية:

الجنس، المستوى التعليمي، السن، مجال الوظيفة.

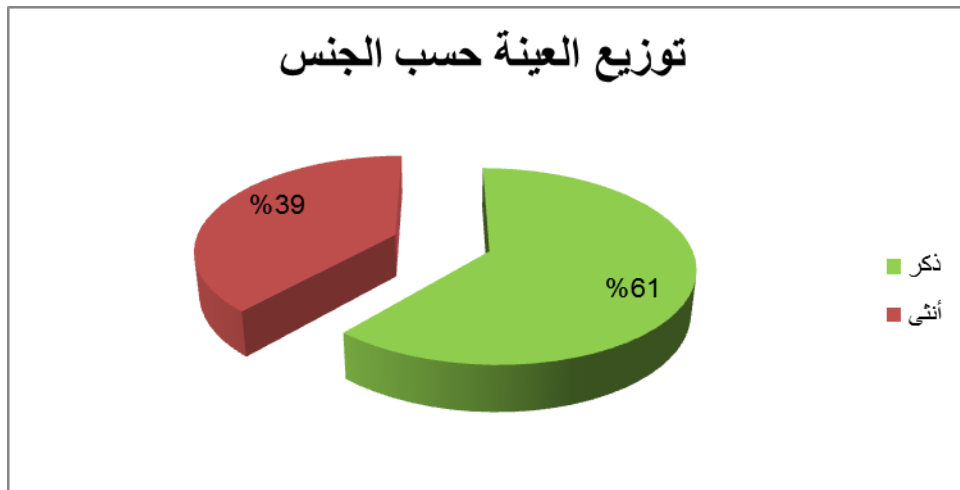
1-توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (2-1) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
61,5%	24	ذكر
38,5%	15	أنثى
100%	39	المجموع

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

الشكل 2-1 : توزيع العينة حسب الجنس



من خلال القراءة الإحصائية، للجدول رقم (2-1) تلاحظ أن نسبة الذكور في العينة أعلى نسبيا من نسبة الإناث حيث كانت نسبة الذكور 61% بتكرار 24 بينما بلغت نسبة الإناث 38,5% بتكرار 15 مما يدل على إن الصندوق يحتاج إلى الذكور أكثر من الإناث.

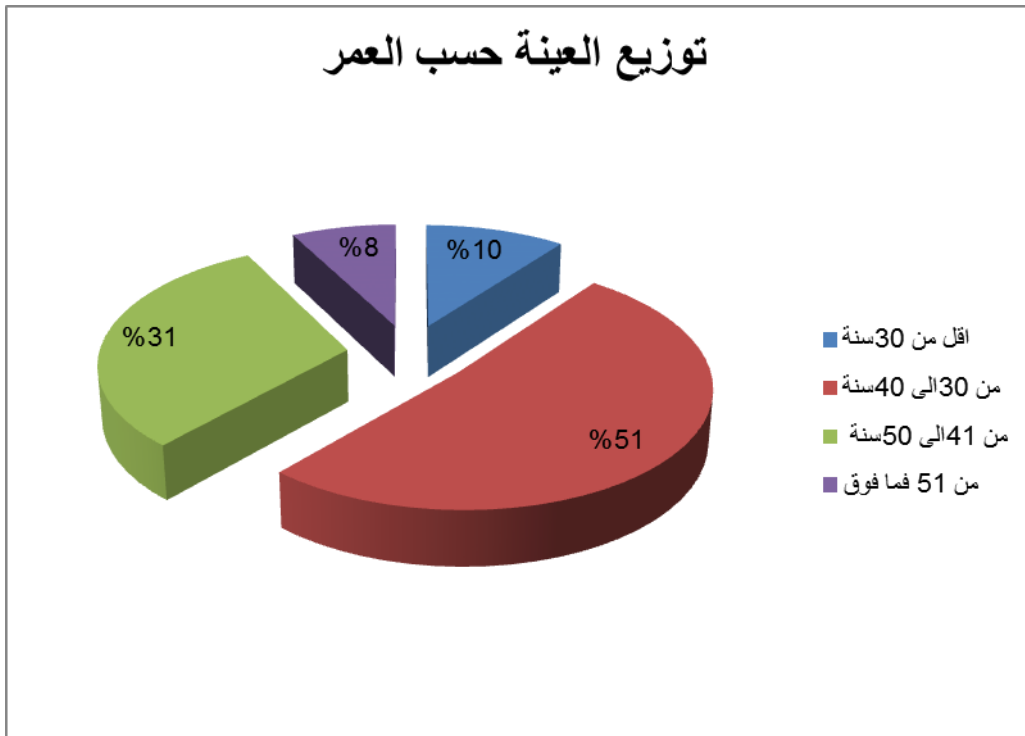
2- توزيع العينة حسب العمرية

الجدول رقم (2-2) توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
10.3%	4	اقل من 30 سنة
51.3%	20	من 30 الى 40 سنة
30.8%	12	من 41 الى 50 سنة
7.7%	3	من 51 فما فوق
100%	39	المجموع

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

الشكل 2-2 : توزيع العينة حسب العمر



من خلال القراءة الإحصائية ، للجدول رقم (2-2) يمكن القول أن أكبر قيمة تشكل من الفئة من 30 الى 40 سنة بنسبة 51.3% مما يدل على أهمية هذه الفئة ذات الخبر والشباب ، تليها الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بنسبة 30.8%.

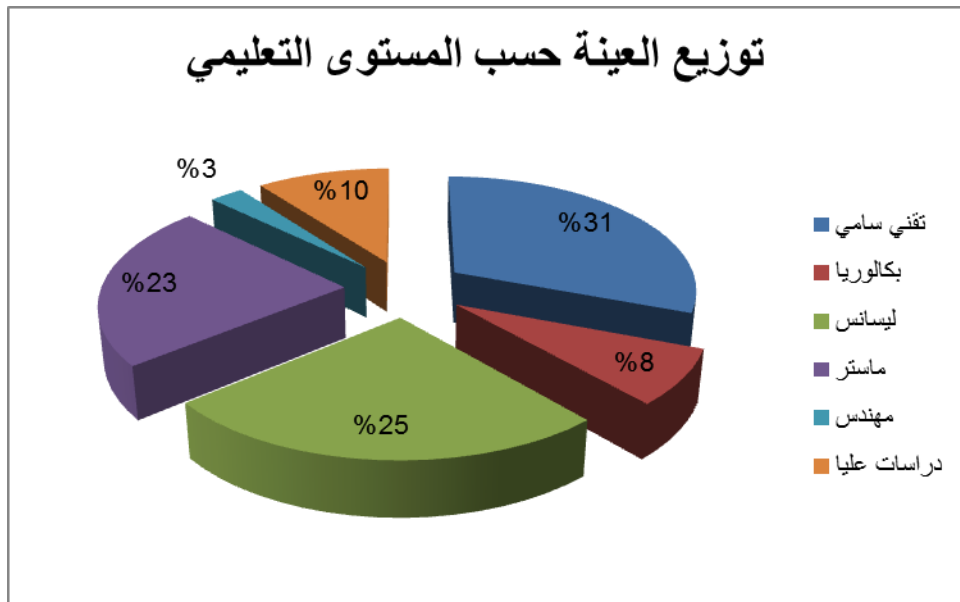
3- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-3) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئة
%30.8	12	تقني سامي
%7.7	3	بكالوريا
%25.6	10	ليسانس
%23.1	9	ماستر
%2.6	1	مهندس
%10.3	4	دراسات عليا
%100	39	المجموع

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

الشكل 2-3 : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال القراءة الإحصائية للجدول ،نلاحظ أنا لموظفين الحاصلين على شهادة تقني سامي يمثلون أعلى نسبة حيث بلغت نسبتهم %30.8 وبتكرار قدره 12 يليه مباشرة شهادة الليسانس بنسبة %25.6 مما يدل على أن هاتان الفئتان مهمتان جدا بالنسبة للصندوق ويتم التوظيف على أساس هاتان الشهادتان .

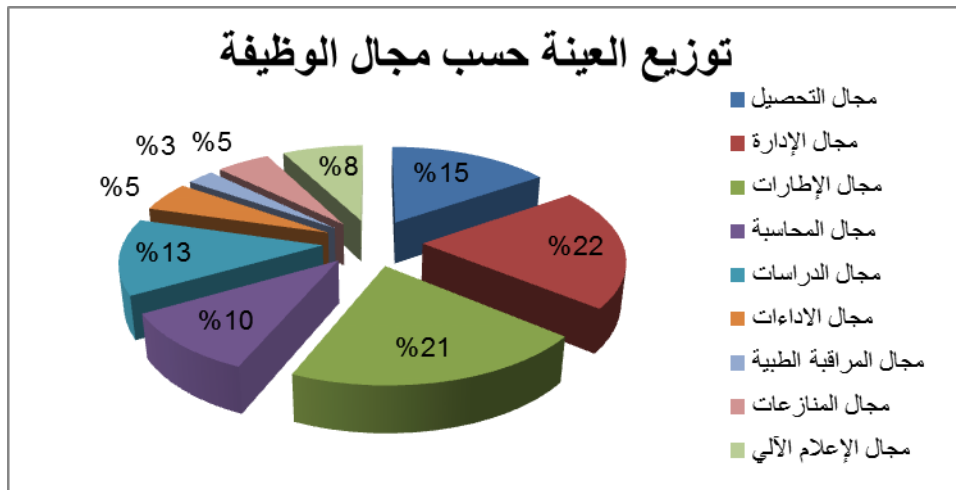
4-توزيع العينة حسب مجال الوظيفة

الجدول رقم (2-4) توزيع العينة حسب مجال الوظيفة

النسبة	التكرار	الفئة
15.4%	6	مجال التحصيل
20.5%	8	مجال الإدارة
20.5%	8	مجال الإطارات
10.3%	4	مجال المحاسبة
12.8%	5	مجال الدراسات
5.1%	2	مجال الأداءات
2.6%	1	مجال المراقبة الطبية
5.1%	2	مجال المنازعات
7.7%	3	مجال الإعلام الآلي
100%	39	

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

الشكل 2-3 : توزيع العينة حسب مجال الوظيفة



تلاحظ من خلال الجدول السابق أن فئة مجال الإدارة ومجالا لإطارات استحوذا على أكبر نسبة ب 25,5% وهذا راجع إلى احتياج الصندوق لأكثر عدد من الموظفين في هذا المجال.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج¹

للتحقق من ثبات الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ الفا (CRONBACH ALPHA) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كالتالي:
أولا - القدرات:

الجدول رقم-1-2) أ (معامل ثبات فقرات بعد القدرات

عدد الفقرات	كرونباخ الفا
8	0,712

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

تشير البيانات في الجدول السابق الى ان معامل الثبات لفقرات بعد القدرات يفوق 60% حيث كانت نسبته 71,2% وهو مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة، أي أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسها.

ثانيا-الالتزام والدافعية:

الجدول رقم-1-2) ب (معامل ثبات فقرات بعد الالتزام والدافعية

عدد الفقرات	كرونباخ الفا
10	0,739

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

1 Carol L.Kimberlin and Almut G. Wionterstein ,Validity and reliability of measurement instruments used in research , Am J Health –Syst Pharm –Vol 65 Dec 1 , 2008 , P 2278.

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد القدرات يفوق 60% حيث كانت نسبة 73,9% وهو مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة، أي أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسها.

ثالثا- الابتكار والإبداع:

الجدول رقم (1-2) ج (معامل ثبات فقرات بعد الابتكار والإبداع

عدد الفقرات	كرونباخ الفا
7	0,817

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

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد القدرات يفوق 60% حيث كانت نسبته 81,7% وهو مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة، أي أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسها.

المطلب الثاني: الإجابة على أسئلة الدراسة

أولا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

الجدول (2-2-أ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول لإجابات أفراد العينة

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
////	أولا: القدرات	2,33	0,358		مرتفع
1	القدرة على اكتساب وتعلم معارف جديدة	2,56	0,552	1	مرتفع
2	القدرة على أداء أكثر من نشاط	2,46	0,505	2	مرتفع
3	تطبيق المعرفة في مجال أو أكثر	2,38	0,544	5	مرتفع
4	اكتساب واستخدام سليم لمستويات متقدمة من المعرفة	2,44	0,641	4	مرتفع
5	القدرة على التكيف	2,46	0,600	3	مرتفع

6	القدرة على العمل الشاق	2,10	0,680	7	متوسط
7	القدرة على حل المشكلات ومواجهة النزاع والصراع	2,31	0,569	6	متوسط
8	التطوع للقيام بأعمال غير مطلوبة	2,00	0,827	8	متوسط
/////	ثانيا :الالتزام والدافعية	2,54	0,304		مرتفع
1	الالتزام باللوائح والمواعيد	2,85	0,366	2	مرتفع
2	الانضباط	2,72	0,456	4	مرتفع
3	تحمل المسؤولية	2,90	0,307	1	مرتفع
4	الحماسة للعمل	2,69	0,468	5	مرتفع
5	تحمل العمل الصعب	2,28	0,647	7	متوسط
6	توقعات عالية للأداء	2,26	0,715	8	متوسط
7	دافعية للإنجاز	2,23	0,485	9	متوسط
8	الالتزام بإدارة الوقت	2,59	0,677	6	مرتفع
9	الانفتاح للنقد الذاتي والخارجي	2,13	0,767	10	متوسط
10	إنجاز المهمات على أكمل وجه	2,77	0,485	3	مرتفع
/////	ثالثا :الإبداع والابتكار	2,19	0,499		متوسط
1	إتباع طرق مبتكرة للوصول الى حلول للمشكلات	2,49	0,506	1	مرتفع
2	التجديد والتطوير	2,46	0,600	2	مرتفع
3	مرونة في معالجة الأفكار والمعلومات	2,38	0,711	3	مرتفع
4	حب الفضول	1,74	0,850	7	منخفض
5	يملك دوافع ذاتية وخارجية	2,08	0,774	5	متوسط
6	استقلالية في التفكير والعمل	2,03	0,811	6	متوسط
7	سرعة التكيف والملل من الروتين	2,18	0,756	4	متوسط

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

ثانيا: الإجابة على أسئلة الدراسة

للإجابة على الأسئلة تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على معيار 1-3) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبيان المتعلق بتحديد معايير تقييم المواهب . وقد تقرر ان يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل فقرة من (1-1) اقل من (1,66) دالا على مستوى منخفض من القبول ،ومن (1,67-2,32) دالا على مستوى متوسط ،ومن (2,33-3) دالا على مستوى مرتفع.

1--بعد القدرات

نلاحظ من الجدول (2-2-أ) أن بعد القدرات جاء في الترتيب الثاني ،من حيث الأهمية النسبية المعطاة له ،من قبل عينة الدراسة ،إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المعيار (2,33) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المعيار يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ،كما نلاحظ من متوسطات إجابات المستجوبين على معيار القدرات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (2,00-2,56) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,50-0,82) ،ما يدل على أن القدرات تعتبر أحد أهم المعايير المقبولة لتقييم المواهب لدى الأفراد المستجوبين ،كما لاحظنا أن الفقرة الأولى المتمثلة في معيار القدرة على التكيف سجل اعلي مستوى قبول بمتوسط حسابي (2,56) وانحراف معياري (0,55) مما يدل على أن هذا المعيار هام جدا في تقييم المواهب .

2--بعد الالتزام والدافعية :

نلاحظ من الجدول (2-2-أ) أن معيار الالتزام والدافعية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة ،إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2,54) ،ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

ويتضح من خلال الجدول نفسه أن فقرات معيار الالتزام والدافعية تشكل في معظمها قبولاً مرتفعاً ،لدى أفراد عينة الدراسة ،حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (2,59-2,90) وانحرافاتها المعيارية ما بين (0,30-0,67) مما يدل على أن الالتزام والدافعية هي أحد أهم المعايير المقبولة لتقييم المواهب لدى الأفراد المستجوبين ،وشكلت الفقرة 5 (تحمل المسؤولية) أعلي قبول ضمن هذا المعيار ،إذ بلغ متوسطها الحسابي (2,90)

وانحرافها المعياري (0,30)، مما يدل على أن تحمل المسؤولية هو أمر أساسي لتقييم المواهب في المؤسسة محا الدراسة، كذلك بالنسبة رقم 1 (الالتزام باللوائح والمواعيد) سجلت قبول مرتفع ضمن هذا المعيار. متوسط حسابي قدره (2,85) وبانحراف معياري قدره (0,35) مما يدل على أن هذا المعيار مهم جدا في عملية التقييم، بينما الفقرة 9 (الانفتاح على النقد الذاتي والخارجي) ،شكل اقل قبول ضمن هذا المعيار إذ بلغ متوسطها الحسابي (2,13) وانحرافها المعياري (0,76) مما يبين أن هذا المعيار لا يشكل معيار مهم في تقييم المواهب.

3- بعد الابتكار والإبداع:

نلاحظ من الجدول أن معيارا لابتكار والإبداع جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المعيار (2,19) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة مما يدل على أن الإبداع والابتكار هي أحد أهم المعايير المقبولة لتقييم المواهب لدى الأفراد المستجوبين، ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات معيار الإبداع والابتكار تراوحت أهميتها النسبية بين المتوسط والمرتفع، حيث بلغت متوسطاتها ما بين (2,03-2,19) وبلغت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,50-0,85)، وشكلت الفقرة الأولى (إتباع طرق مبتكرة للوصول إلى حلول المشكلات) أعلى قبول اذ بلغ متوسطها المعياري (2,49)، وانحراف معياري ب (0,50)، حيث يعتبر الموظفين إتباع طرق مبتكرة للوصول إلى حل المشكلات معيار مهم لتقييم المواهب في المؤسسة، أما الفقرة الرابعة فشكلت اقل قبول ضمن هذا المعيار إذ بلغ متوسطها الحسابي (1,74)، وبانحراف معياري (0,85)، مما يبين أن امتلاك دوافع ذاتية وخارجية غير مهم في تقييم المواهب في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار هذه الفرضية نعلم على اختبار t للعينة الواحدة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2-2-ب) اختبار t للعينة الواحدة

قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-11,753	2,021	0,000	0,05

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

يتضح من خلال هذا الجدول أن القيمة المطلقة ل t المحسوبة بلغت (11,753)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2,021)، كذلك نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلتها التي تؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في تقييم مواهبها على المعايير الثلاث التالية: القدرات، الالتزام والدافعية، الابتكار والإبداع .

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

لاختبار هذه الفرضية نعلم على اختبار t للعينة الواحدة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2-2-ج) اختبار t للعينة الواحدة

قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-11,514	2,021	0,000	0,05

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

يتضح من خلال هذا الجدول أن القيمة المطلقة ل t المحسوبة بلغت (11,514)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2,021)، كذلك نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تؤكد أن القدرات هي معيار لتقييم المواهب في المنظمة.

3- اختبار الفرضية الثانية:

لاختبار هذه الفرضية نعلم على اختبار t للعينة الواحدة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2-2-د) اختبار t للعينة الواحدة

قيمة المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-9,425	2,021	0,000	0,05

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

يتضح من خلال هذا الجدول أن القيمة المطلقة ل t المحسوبة بلغت (9,425)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2,021)، كذلك نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تؤكد أن الالتزام والدافعية هي معيار لتقييم المواهب في المؤسسة محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار هذه الفرضية نعلم على اختبار t للعينة الواحدة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2-2-هـ) اختبار t للعينة الواحدة

قيمة المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-10,071	2,021	0,000	0,05

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

يتضح من خلال هذا الجدول أن القيمة المطلقة ل t المحسوبة بلغت (10,071)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2,021)، كذلك نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تؤكد أن الإبداع والابتكار هي معيار لتقييم المواهب في المنظمة.

المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث، سنحاول مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مطالب حيث في المطلب الأول سيكون فيه تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، أما المطلب الثاني فسيتم تفسير نتائج اختبار الفرضيات، بينما تضمن المطلب الثالث الاقتراحات المستخلصة من نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى معيار القدرات مرتفع، لكن جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية إذا يؤكد المستجوبين انه يتم تقييمهم وفق هذا المعيار الذي يحتوي العديد من القدرات أهمها القدرة على اكتساب معارف جديدة أي أنه يتم تقييم مواهبها على أساس هذا المعيار، لان الموظف الذي تكون له القدرة على اكتساب معارف جديدة سوف يقدم الجديد للمؤسسة ويسمح لنفسه وللمؤسسة بالتطور والتجديد نظرا إلى عصرنا الذي تسارعت فيه الابتكارات وتتجدد فيه كل يوم المعلومات . كما أن القدرة على التكيف هي من بين أهم معايير التقييم في مجال القدرات حيث تقيم المهبة على أساس هذه الصفة لأنه يستطيع التعايش في جميع الظروف والتصرف في جميع المواقف، كما أن صفة أو معيار القدرة على أداء أكثر من نشاط يعتبر معيار هام نظرا لان الإدارة سوف تعطي لهم عدة مهام في آن واحد وهذا يجنبها توظيف أفراد آخرين وبالتالي تخفيض تكلفة التوظيف .

كما أكدت الدراسة على أن معيار الالتزام و الدافعية في مديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء مرتفع وجاء في المرتبة الأولى مقارنة مع معياري القدرات ومعياري الإبداع والابتكار، حيث يعتبر الالتزام والدافعية معيار جد مهم لتقييم المواهب في المؤسسة محل الدراسة حيث جاء في المرتبة الأولى، ومن معايير الالتزام نجد معيار تحمل المسؤولية الذي اعتبره المستجوبون عنصرا هاما في تقييم للمواهب لأن الإدارة تحتاج الشخص الذي لا يتهرب من مسؤولية مهما كانت ظروف العمل كذلك عنصر الانضباط والذي يميز الموظفون عن بعضهم، وأكد المستجوبون على أهميته في عملية تقييمهم .

كما أكدت الدراسة على أن مستوى معيار الابتكار والدافعية في مديرية الصندوق متوسطه وجاءت في المرتبة الثالثة مقارنة مع معايير الدراسة حيث لا تولي الإدارة اهتمام كبير بالنسبة للابتكار والإبداع نظرا

لأن المديرية تسير وقفا لمنهجية معينة وكل الأوامر و خطط العمل تأتي من المديرية العامة إذ لا يحتاج الموظف فيها للابتكار أفكار ووسائل جديدة للعمل ، كما أن الإدارة لا تشجعه على ذلك .

✓ من خلال أسئلة المقابلة والتي ركزنا فيها على معرفة هل هناك معايير أخرى لتقييم المواهب، اتفق المستجوبون على أن هذه هي السمات الرئيسية التي يقيم على أساسها المهويين في المؤسسة.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

• تعتبر القدرات معيار لتقييم المواهب

القدرات تعتبر من بين أهم معايير تقييم المواهب في المؤسسة لان القدرات هي العامل الأساسي لضمان التميز في المؤسسة ،حيث عرفت عناصر من القدرات قبولاً ملحوظاً، مثل القدرة على التكيف ،حيث اعتبره المستجوبون عامل مهم جداً في تقييمهم ،لأن التكيف في جميع الظروف ومع مختلف قيادات الإدارة يسهل على الموظف اداء عمله ،وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، وتسهيل التواصل مع المؤمنين والمشاركين في الصندوق .

• يعتبر الالتزام والدافعية معيار لتقييم المواهب

من خلال النتائج تبين أن الالتزام والدافعية هي من بين أهم معايير تقييم المواهب ،،لأنه يؤكد مدى تعنية الأفراد بأهداف المؤسسة ،بالإضافة كون الدافعية هي محرك أساسي لكل الأفراد نحو انجاز المهام الموكلة إليهم مهما كان نوعها ،مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ،حيث يعتبر احترام الوقت مثلاً ميزة ومعيار يقيم على أساسه المهوب ،نظراً لما ينتج عنه من احترام للقوانين الداخلية للمؤسسة ،شانه شان الانضباط وانجاز المهمات في الوقت المناسب

• يعتبر الابتكار والإبداع معيار لتقييم المواهب

يعتبر معيار لكن بنسبة متوسطة ،مقارنة مع القدرات والالتزام ،نظراً لان الإدارة من وجهة نظر الأفراد لاتولي اهتمام بمبادرات الأفراد الإبداعية ،نظراً المركزية القرار حيث كل التوجيهات والقرارات تكون فوقية ولأتشجع روح المبادرة ولا تعطي للموظف فرصة لإنتاج أفكار إبداعية وطرق مبتكرة لتسهيل طرق العمل رغم الحاجة الماسة لإيجاد طرق مبتكرة وحديثة في العمل نظراً للعدد الهائل من المؤمنين والمشاركين في الصندوق .

• هذه المعايير كافية لتقييم المواهب

من خلال اسئلة المقابلة التي تم مع مختلف اصناف و مستويات الموظفين اجمع اغلبهم على ان المعايير السابقة و بكل ما تحمل من عناصر مهمة جدا ، تنطبق على معايير تقييم المواهب في المؤسسة ، خاصة فيما يخص معياري القدرات و الالتزام و الدافعية ، رغم ان هناك البعض من ذكر انه في بعض الاحيان يتم تقييم بعض المواهب على اسا المحسوبية و العلاقات الغير رسمية ، الا انه على العموم كانت معظم اجاباتهم تركز على المعايير التي تبينها في هذا البحث و هي : (القدرات ، الالتزام و الدافعية ، الابتكار).

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي حاولنا فيها معرفة معايير تقييم المواهب في المؤسسة الاقتصادية (الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الاجراء -بسكرة -)، تم الاعتماد على الاستمارة التي قسمت إلى قسمين ،القسم الأول تضمن المعلومات الشخصية أما القسم الثاني فتضمن متغيرات الدراسة ،حيث خصص المحور الأول لمعيار القدرات بما يحتويه من عدة عناصر ،ثم المحور الثاني فتعلق بمعيار الالتزام والدافعية ،بما يحتويه من عناصر هامة أما المحور الثالث فيتضمن معيار الابتكار والإبداع ،ومن خلال الإجابات المقدمة من قبلهم ،اتضح أن هذه المعايير الثلاثة تعتبر معايير لتقييم المواهب في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء Cnas-بسكرة- وقدمنا في الأخير اقتراحات وتوجيهات مستقبلية.

خاتمة :

تشكل الموارد البشرية اليوم اهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، فمستقبل هذه المؤسسات مرهم ن بمدى اختيار الافراد الموهوبين الذي ن يضمون لها النجاح و مسايرة جميع التطورات و التغييرات الحاصلة في المحيط باعتبارهم محور و اساس الابداع و التميز و بممارسة ادارة المواهب لنشاطها المختلفة تأتي عملية التقييم كمرحلة اساسية صمن هذه النشاطات و بالاستثمار في العنصر البشري عامة و المواهب خاصة فهي تعتبر احد اهم عناصر نجاح المنظمة و من بين اهم الركائز التي تستند عليها حيث تقوم بعض المنظمات بتصميم برامج فعالة من اجل تشخيص مستوى و جودة المواهب المتوفرة في المنظمة ، من اجل تطويرهم و الاحتفاظ بهم و تنميتهم وتأتي عملية التقييم كمرحلة اساسية صمن هذه النشاطات من اجل الاعتراف بما يقدمون للمؤسسة من اعمال فريدة و مختلفة ترابط مع شخصية الموهوب الذي يعتبر الشخص الذي يقوم بالأشياء بطريقة منفردة و مختلفة عن الافراد العاديين .

و نظرا لما تحمله هذه الصفات من قدرات عالية مثل القدرة على اكتساب و تعلم معارف جديدة و القدرة على اداء اكثر من نشاط ، و القدرة على التكيف و العمل الشاق و حل المشكلات و مواجهة التراع و الصراع كذلك صفة الالتزام و الدافعية مثل الالتزام بالوائح و المواعيد ، و الانضباط و تحمل المسؤولية و الحماسة للعمل ، و الدافعية و للإنجاز ، و ادارة الوقت ، و صفة اخرى مهمة تتمثل في الابداع و الابتكار حيث يعتبر الموهوب من يتبع طرق مختلفة و مبتكرة للوصول الى حلول الى المشكلات مع ميزة التجديد و التطوير ، و الفضول ، و الاستقلالية في التفكير .

و بالاعتماد على هذه الخصائص السلوكية المعتمدة وفق نظرية رنزولي RENZULLI للحلقات الثلاثة (

قدرات ، التزام ، ابتكار و ابداع) التي اعتبرناها معايير لتقييم المواهب في المؤسسة ، تمت هذه الدراسة .

خاتمة

استهدفت دراستنا في الجانب التطبيقي تسليط الضوء على اهم معايير تقييم المواهب في المؤسسة من خلال دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الاجراء - بسكرة - CNAS حيث تم استخدام اداة الاستمارة لمعالجة اشكالية الدراسة من كل نواحيها ، و التي تضمنت قسمين ، الاول متعلق بالبيانات الديمغرافية ، اما القسم الثاني فتضمن ثلاثة عناصر اساسية هي الخصائص السلوكية للموهوب حسب رنزولي RENZULLI التي اعتبرناها معايير لتقييم المواهب في المؤسسة محل الدراسة .

ومن خلال النتائج وجدنا ان هذه الصفات السلوكية للموهوبين تعتبر معايير لتقييم المواهب في المؤسسة محل الدراسة (الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الاجراء - بسكرة - CNAS) حيث اعتبر المستجوبون (القدرات ، الالتزام و الدافعية ، الابداع و الابتكار) هم معايير لتقييم المواهب بمستوى مرتفع عندهم . و في الاخير نستنتج ان عملية التقييم وفق الخصائص السلوكية المذكورة يمكن تنفيذها و تنطبق على موظفي هذه المؤسسة حسب ما تقدم به المستجوبون من اجابات .

وعل هذا الأساس يمكن ان نقدم الاقتراحات التالية :

- ✓ لأسباب عديدة يجب التعامل مع المواهب بصفة جدية ،وتقييمهم مهما كان موقعهم الوظيفي في المؤسسة
- ✓ لاحظنا أن الابتكار والإبداع هو آخر ما يشغل المؤسسة، وهذا لا يتماشى مع النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بل يجب أن تشجع الابتكار والإبداع في جميع المستويات وفي كل مراحل العمل .
- ✓ المواهب في المؤسسة لا تقتصر على أصحاب الشهادات العليا والإطارات،ويمكن أن يكون مستواه عادي (تقني سامي)وعنده من صفات المواهب الكثير،ويقوم بأعمال فريدة ومهمة للمؤسسة.
- ✓ الحكم على الموهوب من خلال الصفات الثلاث المذكورة في البحث، هو أمر ضروري من اجل تقييم المواهب في المؤسسة.

خاتمة

- ✓ الاعتراف بقدرات الموهوبين هو من بين أهم طرق تنميتهم وتطويرهم بما يخدم تطلعاتهم وتطلعات المؤسسة.
 - ✓ تقييم المواهب في المؤسسة، يعتبر نظرة حديثة لإدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق نشاطاتها في الواقع.
 - ✓ لا يجب تقييم المواهب في المنظمة خارج الإطار العام لتقييم المواهب (حسب سمات الموهوبين)، مثل تقييمهم على أساس المحسوبة والعلاقات الغير رسمية، وهذا ما صرح به ويعاني منه بعض مواهب المؤسسة
 - ✓ إعطاء الإطارات الشابة في المؤسسة فرصة لإبراز مواهبهم.
 - ✓ يجب أن لا تكون الترقية هي كل ما يشغل مواهب وموظفي المؤسسة، بل يجب إيجاد طرق أخرى لأجازتهم على الجهود الإضافية التي يقومون بها.
 - ✓ تحتاج المؤسسة إلى طرق حديثة من أجل تسهيل عملها مع المشتركين، والمؤمنين، وهذا دور المواهب في المؤسسة إذا أعطيت لهم الفرصة للإبداع والابتكار.
 - ✓ الثقة الكبيرة في مواهب المؤسسة من شأنه أن يجعلهم يعملون بصفة مختلفة عن العمل الروتيني المعتاد، واللجوء إلى إبراز مواهبهم.
- بعد إجراء الدراسة، تبادل لدينا العديد من الأفكار التي قد تكون مهمة في البحوث المستقبلية واعتمادها كإشكاليات مستقبلية، حول المواهب نوجزها فيما يلي:
- ✓ ماهي متطلبات تطبيق إدارة المواهب في المؤسسة الجزائرية؟ .
 - ✓ اثر تطبيق تقييم المواهب على أداء الأفراد.
 - ✓ تبني إدارة المواهب وأثره على المؤسسات الجزائرية.
 - ✓ الاستفادة من تجارب استقطاب المواهب في المنظمات العالمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

• أولا الكتب باللغة العربية :

- 1) محمد مزيان ، مبادئ في البحث النفسي و التربوي ، دار الغرب للنشر و الطباعة ، وهران الجزائر ، 1999.
- 2) شفيق العتوم ، طرق الاحصاء باستخدام تطبيقات اقتصادية و ادارية ، برنامج SPSS، دار المناهج ، الاردن ، 2008 .
- 3) ا.غني دحام تنادي الزبيدي ، ا.د. ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، ا.حسين وليد حسين، إدارة الموارد البشرية وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 4) أ.م.د غني دحام تناي الزبيدي ، ب . حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات /بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي / مجلة كلية التراث العدد 13 ،كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- 5) د.عادل عبد الجليل بن إبراهيم ،النموذج التام لتطوير الموهبة ، دار ديوز للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى 2011 عمان الأردن.
- 6) د.عادل عبد الله محمد، سيكولوجية الموهبة ، دار الرشاد للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر 2005.
- 7) ا. دموسى النبهان ،دليل مرجعي في الكشف عن الموهوبين ،النشر والتوزيع والطبع محفوظة لجائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز ،دبي ،الإمارات العربية المتحدة ،مارس 2015-الطبعة الثانية
- 8) .خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، ادارة المواهب والكفاءات البشرية ، الطبعة الأولى ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان والأردن ، 2013 ،

قائمة المراجع

9) محمد حامد محمد، مشاكل الطلبة الموهوبين في المدرسة و كيفية علاجها، ص 24/23، صيد الفوائد للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر

10) كتاب الكتروني، مشاكل الطلاب الموهوبين تأليف د محمد حامد محمد

11) د . إسماعيل حجازي ، أ . معاليم سعاد ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان.

12) أ.د. عادل عبد الله محمد، سيكولوجية الموهبة، دار الرشد للطباعة والنشر، 2005.

13) عيسى سعد العوفي، عبد الرحمن علوي الحميدي ، القاموس العربي الاول لمصطلحات علوم التفكير ، ص 126 ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الاردن 2010

• ثانيا الدراسات و المقالات باللغة العربية :

14) محبوب يمينة، جيحيق عبدالمالك، إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 06، جامعة برج باجي مختار عنابة.

15) أ . د. فتحي عبدالرحمن جروان ، نموذج الإثراء المدرسي الشامل ،دورة تدريبية من 15 إلى 17 ديسمبر 2009 بمركز التخطيط التربوي (البونسكو) المدينة الجامعية الشارقة.

16) م .م. هاشم فوزي العبادي 'إدارة الموهبة في منظمات الأعمال-رؤى ونماذج مقترحة -جامعة الكوفة، كلية الإدارة و الاقتصاد.

17) نور خليل ابراهيم ، خالد سلمان سعد ، متطلبات ادارة الموهبة لمنظمة الاحتواء العالي " دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا " ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 21 ، العدد 86 ، 2015 .

18) د.رائد حسين النجار، تقييم الاداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الاقصى في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة، كلية التربية -جامعة الاقصى -غزة -فلسطين

قائمة المراجع

- 19) د.ا.م.د. حيدر حاتم فالح، التقييم والتقويم و ضمان الجودة ، كلية التربية الأساسية جامعة بابل، بغداد.
- 20) د. عبد العزيز العنقري، ادارة المواهب كمدخ للتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول المجلس التعاون الخليجي ،الرياض السعودية.

• ثالثا المذكرات و الرسائل باللغة العربية :

- 21) عبد الباقي عجيلات ، دور الأسرة الجزائرية في رعاية الأبناء الموهوبين دراسة ميدانية رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،تخصص عام الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد دباغين سطيف.

- رابعا المراجع باللغة الأجنبية :

- 22) Rawan MNISI , " An assessment of the water and sanitation problems in new forest , Bushbuckridge , Local Municipality , South Africa" , Submitted in partial fulfillment of the recruitments for the degree in the disaster management , university of Free State , 2011.
- 23) Zikmind , W.(2003) , " Business resherche method " , harcourt Brace Jovanovich: Fort Worth , 2003 .
- 24) Charles E.Metcalf , Peter Kemper , Linda T . Kohn , Jeremy D , Pickreign , Site definition and simple design for the community tracking and study , Technical publication No October 1996.
- 25) K.Serinivasa reddy and Rajat Agrawal , Designing case studies from secondary sources – A conceptual framework , Indian institute of technology , Roorkee , 2012 ,
- 26) Cécile Djoux, MAURICE THEVENET,LA GESTION DES TALENT P 148,2EDITION,DUNOD,2015,PARIS
- 27) Steven Wachs , What is standard deviation and how I compute it ? , integral concepts, 2009.
- 28) Mohsen Tavakol , Reg Dennick , Making sense of Cronbach's Alpha , International Journal of medical education , 2011 .

قائمة المراجع

- 29) David W. McMillan and David M Chavis , Sense of community : a definition and theory , Journal of community Psychology , Volume 14 , January 1986 .
- 30) Carol L . Kimberlin and Almut G. Wionterstein , Validity and reliability of measurement instruments used in research , Am J Health –Syst Pharm – Vol 65 Dec 1 , 2008 , P 2278.
- 31) DDI ;NINE BEST PRACTICES FOR EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT , development dimension international , INC MMVI . Revised MMIX,

الصفحة	العنوان	الرقم
16	الخصائص السلوكية للموهوبين	1-1
26	صفات القائد	2-1
33	طرق التقييم	3-1
55	توزيع العينة حسب الجنس	1-2
56	توزيع العينة حسب العمر	2-2
57	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	3-2
58	توزيع العينة حسب مجال الوظيفة	4-2
59	معامل ثبات فقرات بعد القدرات	أ-2-2
59	معامل ثبات فقرات بعد الالتزام والدافعية	ب-2-2
60	معامل ثبات فقرات بعد الابتكار والإبداع	ج-2-2
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول لإجابات أفراد العينة	أ-3-2
64	اختبار t للعينة الواحدة	ب-3-2
64	اختبار t للعينة الواحدة	ج-3-2
65	اختبار t للعينة الواحدة	د-3-2
65	اختبار t للعينة الواحدة	هـ-3-2

الصفحة	العنوان	الرقم
15	الحلقات الثلاثة لرنزولي	1-1
17	تصنيف الموهبة	2-1
19	أصناف الموهبة داخل المنظمة	3-1
28	تطور ادارة المواهب	4-1
29	تطور ادارة المواهب حسب ميرال PIERE MIRALLES	5-1
30	ادارة المواهب في شركة SHNEIDER	6-1
30	ادارة المواهب في شركة DANONR	7-1
31	ادارة المواهب في شركة L'OREAL	8-1

الملحق (A): الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد خيضر – بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان البحث

سيدي الفاضل /سيدتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفني ان أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم من اجل الحصول على المعلومات الضرورية للدراسة وذلك استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان: **تقييم المواهب في المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS"**.

الغرض من الدراسة التعرف على أهم معايير تقييم المواهب في المؤسسة الجزائرية اخذين بعين الاعتبار مؤسستكم كعينة لذلك. لذا نرجو من سيادتكم المحترمة تقديم يد المساعدة من خلال الإجابة على الاستبيان التالي الذي سوف يساهم في تعيين هذه المعايير المهمة وبالتالي نجاح هذه الدراسة.

ونحيطكم علما أن إجابتم لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة

مع فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الدكتور: إسماعيل حجازي الباحثة: بكاري سليمة

السنة الجامعية: 2018/2019

الملحق (A): الاستبيان

القسم الأول: المعلومات الشخصية

نأمل منكم التكرم بالإجابة المناسبة بوضع علامة (x) امام الخيار المناسب :

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة

من 41 الى 50 من 51 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي:

تقني سامي بكالوريا ليسانس
 ماستر مهندس دراسات عليا

4-مجال الوظيفة الحالي.....

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

تتعلق العبارات التالية بمعايير تقييم المواهب، يرجى التكرم بوضع علامة (x) للإجابة على السؤال التالي :

حسب وجهة نظركم ما هو العنصر الأكثر أهمية في تقييمكم، باعتباركم مواهب في مؤسستكم ؟

المعيار			
مهم جدا	مهم	غير مهم	
اولا: القدرات			
			1. القدرة على اكتساب و تعلم معارف جديدة.
			2. القدرة على اداء اكثر من نشاط.
			3. تطبيق المعرفة في مجال او اكثر (النشاطات ، قيادة ، إدارة).
			4. اكتساب و استخدام سليم لمستويات متقدمة من المعرفة (حسية ، تقنية ، منطقية).
			5. القدرة على التكيف .
			6. القدرة على العمل الشاق.
			7. القدرة على حل المشكلات و مواجهة النزاع و الصراع .
			8. التطوع للقيام بأعمال غير مطلوبة.
ثانيا : الالتزام و الدافعية			
			-1 الالتزام باللوائح و المواعيد.
			-2 الانضباط

الملحق (A): الاستبيان

			تحمل المسؤولية	-3
			الحماسة للعمل .	-4
			تحمل العمل الصعب .	-5
			توقعات عالية للأداء .	-6
			دافعية للإنجاز .	-7
			الالتزام بإدارة الوقت .	-8
			الانفتاح للنقد الذاتي و الخارجي .	-9
			انجاز المهام على أكمل وجه .	-10
			ثالثا : الابداع و الابتكار	
			1- اتباع طرق مبتكرة للوصول الى حلول للمشكلات .	
			2- التجديد و التطوير.	
			3- مرونة في معالجة الافكار و المعلومات .	
			4- حب الفضول.	
			5- يمتلك دوافع ذاتية و خارجية .	
			6- استقلالية في التفكير و العمل .	
			7- سرعة التكيف و الملل من الروتين .	

الملحقَ (B): المقابلة

اسئلة المقابلة :

1/ ما هي طرق جذب المواهب في مؤسستكم

2/ هل لديكم برامج وسياسات محددة للاحتفاظ بالمواهب

3/ هل تقوم مؤسستكم بتقييم المواهب التي تمتلكها

نعم _ لا _ لماذا

4/ كيف تتم عملية تقييم المواهب لديكم

5/ ما هي الصعوبات التي تواجهكم عند تقييم المواهب

6/ هل لديكم فعلا تقييم المواهب في المؤسسة

7/ كيف تعملون على تطوير مواهب مؤسستكم

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	الاهداء
	ملخص
أ	مقدمة
ب	إشكالية الدراسة
د	أهداف الدراسة
د	اهمية الدراسة
هـ	حدود الدراسة
هـ	التعريفات الاجرائية
ز	المنهج المستخدم في الدراسة
الفصل الاول : الاطار النظري	
10	تمهيد
11	المبحث الأول :الاطار النظري للموهبة الموهبة.
11	المطلب الاول : تعريف الموهبة
13	المطلب الثاني : النظريات المفسرة للموهبة
17	المطلب الثالث : تصنيف المواهب داخل المنظمة
20	المبحث الثاني :الاطار النظري لإدارة المواهب .

فهرس المحتويات

20	المطلب الاول : مفهوم ادارة المواهب
22	المطلب الثاني : عملية ادارة المواهب
27	المطلب الثالث : أهمية ادارة المواهب
27	المطلب الرابع : التطور التاريخي لإدارة المواهب
32	المبحث الثالث ::تقييم المواهب .
32	المطلب الاول : مفهوم التقييم
34	المطلب الثاني : مفهوم تقييم المواهب
34	المطلب الثالث : أهمية تقييم المواهب
35	المبحث الرابع :علاقة كل معيار بالموهبة
35	المطلب الاول : علاقة الابداع و الابتكار بالموهبة
36	المطلب الثاني : علاقة القدرات بالموهبة
37	المطلب الثالث : علاقة الالتزام و الدافعية بالموهبة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة	
40	تمهيد
41	المبحث الأول :منهجية الدراسة
41	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
46	.المطلب الثاني :مجتمع الدراسة
59	المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة

فهرس المحتويات

59	المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة
60	المطلب الثاني: الإجابة على أسئلة الدراسة
66	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
66	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
67	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
68	خلاصة الفصل
69	خاتمة
72	قائمة المصادر و المراجع
76	قائمة الجداول
77	قائمة الاشكال
	فهرس المحتويات
	الملاحق

الملخص :

تشير الدراسات ان المؤسسات هي من اصبحت في حاجة الى الافراد الموهوبين و ليس العكس نظرا لما لها من تأثير ايجابي على المؤسسة . و ضمن نشاطات ادارة المواهب المختلفة تأتي عملية التقييم كعملية اساسية من نشاطاتها ، ومن هذا المنطلق كان تساؤل هذه الدراسة وهو : ما هي معايير تقييم المواهب في المؤسسة الجزائرية ؟ آخذين كمثال عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الاجراء - بسكرة - و تحقيقا لأهداف الدراسة اعتمدنا على اختبار الفرضيات التالية : تعتبر كل من (القدرات ، الالتزام و الدافعية ، الابتكار و الابداع) معايير لتقييم المواهب و استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ، و استخدمنا كل من الاستبيان و المقابلة من اجل تأكيد الفرضيات ، و كانت النتائج التطبيقية انه : تعتبر كل من القدرات الالتزام و الدافعية و الابتكار معايير لتقييم المواهب .

الكلمات المفتاحية : الموهبة - ادارة المواهب - تقييم المواهب - الالتزام و الدافعية -القدرات - الابتكار و الابداع .

ABSTRACT:

Studies show that institutions are in need of talented individuals and not vice versa because of their positive impact on the institution. Within the various Talent Management activities, the evaluation process is a basic process of its activities. In this regard, the question was: what are the criteria for evaluating talent in the Algerian institution? , taking as a sample example of the employees of the National Fund for Insurance for workers - Biskra - and to achieve the objectives of the study we relied on the following hypotheses:

Capacity, Commitment, Motivation, Innovation and Creativity are considered as criteria for evaluating talent. We used the analytical descriptive approach. We used both the questionnaire and the interview to confirm the hypotheses. The results were: Capacity, Commitment, Motivation and Innovation Criteria for talent assessment.

Keywords: Talent - Talent Management - Talent Assessment - Commitment and Motivation - Abilities - Innovation and Creativity.

شكر و تقدير

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا العمل

ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة ومصدقاً لقول رسول الله صلى الله عليه

وسلم "من لم يشكر الناس لا يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير الى: الأستاذ المشرف الدكتور " اسماعيل

حجازي"، للثقة و للجهد و الوقت المبذول معنا خلال إشرافه وتوجيهه ونصائحه

القيمة فقد كان حاضراً معي في كل مراحل إنجاز هذا العمل. كما يسعدني أن أعبر

عن تقديري العميق إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وبالمناسبة أتقدم بالعرفان التام إلى كل من أبدوا تعاونهم ومساعدتهم لي

د. قريشي و الاساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذه الدراسة

وإثراء مضمونها.

الإهداء

قال الله تعالى «رَبِّي أَوْزَعَنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ إِلَيَّ أَنْعَمْتَ عَلَيَّ

وَعَلَى وَالِدِي وَإِنْ أَعْمَلُ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الصَّالِحِينَ»

الى اعز ما املك في الدنيا ، اطال الله في عمرها والدتي العزيزة

والى روح والدي رحمه الله .

الى زوجي و بناتي الحبيبات .

الى اختي الفاضلتين و اخوي العزيزين و كل اولادهم .

و الى كل زميلات الدراسة .

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

مقدمة