

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر إدارة المواهب على التطوير التنظيمي دراسة حالة : مؤسسة سوناپراك وحدة الصيانة - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالب(ة):

بورويس مريم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	حجازي إسماعيل	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أقطي جوهرة	أستاذ محاضر (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

آية قرآنية

{ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم
ورسوله والمؤمنون }

صدق الله العظيم

سورة التوبة: من الآية 105

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّتُ النَّجْمَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
وَالَّذِي يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَاةَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً فَنُحْيِي بِهِ الْبَلَدَ
الْمَيِّتَ وَهُوَ اللَّهُ
الَّذِي لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ
الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ



الإهداء

❖ الهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك

❖ إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

❖ إلى من كلفه الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء دون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب.. إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة.. إلى من حصد الأثواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير...أبي الغالي

❖ إلى ملاكي في الحياة..إلى شمسي وقمري.. إلى معنى الحب والحنان.. إلى بسمّة الحياة وسر الوجود.. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.. إلى أغلى الحبايب... أمي الغالية

إليهما أدعو

وقل رب احفظهما لي كما ربياني صغيرا

❖ إلى من احبه قلبي وعشقتة روحي إلى رفيق دربي ...

❖ إلى توأم روحي و رفيقة دربي... إلى القلب الطيب و النوايا الصادقة... إلى من بوجودها اكتسب قوة و محبة لا حدود لها...إلى أختي الغالية أسماء

❖ إلى سندي و قوتي وملاذي بعد الله... إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي...إلى إخواني الأعزاء (عبد الحفيظ ، محمد ، لزهرا ، هارون) .

❖ إلى الذين لم تدهم أمي..إلى من تحلو بالإخاء وتميزو بالوفاء..إلى من معهم سعدت و برفقتهم في

دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت..إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا

أضيعهم...أصدقائي(سلمى،زينب،أميرة،نور،فاطمة..)

❖ إليهم جميعًا أهدي ثمرة عملي وصادق محبتي.

شكر و عرفان

قال الله تعالى : " وما بكم من نعمة فمن الله " .

اشكر الله عز وجل كل الشكر و اثني عليه بما هو أهل به و احمده سبحانه و تعالى
الذي منّ علي بإتمام هذه المذكرة والتي اسأل الله عز وجل أن ينفع بها .

ثم يشرفني أن اتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور : " غضبان حسام الدين "
الذي لم يدخر جهدا في تشجيعي و توجيهي و مساعدتي من اجل انجاز هذه المذكرة
وحتى تظهر في صورتها النهائية، فلا تكفي الكلمات لتوفيه حقه فجزاه الله كل خير .
كما يسعدني أن اتقدم بجزيل الشكر و التقدير لأفراد مؤسسة "سونطراك " ولاية يسكرة"
لما منحوه لي من وقت وجهد خاصة رئيس مصلحة التكوين والتوظيف "سفاقصي
سمير" .

وأیضا اتوجه بالشكر والتقدير لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو
دعوة صالحة.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة- حول مستوى فعالية إدارة المواهب في المؤسسة وأثر ذلك في التطوير التنظيمي لهذه الأخيرة، واختبار الفرضيات في تلك التصورات تبعا لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب وأثره في التطوير التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة .

تمثل مجتمع الدراسة الحالي في الإطارات والعمال الإداريين للمؤسسة، وقد قامت الطالبة باختبار عينة عشوائية حيث تم توزيع (45) استبانة على العمال الإداريين وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استرجاع (30) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية .

وقد تم تقديم العديد من الاقتراحات أهمها : يجب على المؤسسة أن تمارس مبدأ العدالة والشفافية في عملية تقييم المواهب ويجب على المؤسسة أن توفر وتسخر كل الموارد المتاحة من أجل تشجيع الموهوبين على الإبداع كما يجب على المؤسسة إشراك العاملين في وضع أهداف التطوير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : إدارة المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، التطوير التنظيمي، مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة- .

Abstract:

The objective of this study is to identify the different visualizations of “sontrakh” works “Biskra” about the efficacy of talents in the company, and how it affects its organizational development, also it is done to test hypotheses according to each dimension of organizing talents, and its effect on the company’s organizational development.

The recent study represents tires and administration workers of the institution. The students tested a random sample that the distribution was done (45 questionnaires) on administrative works. This process was done through field visit, and (30 questionnaire) were taken back for statistics processing

Many suggestions have been made, the most important of which is: the foundation must exercise the principle of justice and transparency in the talent assessment process and the foundation must provide and harness all available resources in order to encourage talented people to innovate and the institution must involve employees in setting the objectives of organizational development.

Key words: Talent Management, Talent Attraction, Talent Retention, Talent Development, Organizational Development, Sonatrach Foundation and the maintenance unit -biskra-.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الآية القرآنية
-	الإهداء
-	الشكر
-	ملخص
-	Abstract
أ - ر	مقدمة
25-11	الفصل الأول: إدارة المواهب
12	تمهيد
13	المبحث الأول: تعريف الموهبة وتصنيفاتها
13	المطلب الأول: تعريف الموهبة
14	المطلب الثاني: تصنيفات الموهبة
15	المبحث الثاني: خصائص الموهبة وطرق وأدوات الكشف عنها
15	المطلب الأول: خصائص الموهبة
16	المطلب الثاني: طرق وأدوات الكشف عنها
17	المبحث الثالث: تعريف إدارة المواهب أهميتها وأهدافها
17	المطلب الأول: تعريف إدارة المواهب
19	المطلب الثاني: أهمية إدارة المواهب
19	المطلب الثالث : أهداف إدارة المواهب
20	المبحث الرابع: أسباب ظهور إدارة المواهب وتطورها التاريخي
20	المطلب الأول: أسباب ظهور إدارة المواهب
21	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة المواهب
22	المبحث الخامس: استراتيجيات إدارة المواهب
22	المطلب الأول: استقطاب المواهب
22	المطلب الثاني: تنمية المواهب
23	المطلب الثالث : المحافظة على المواهب
23	المبحث السادس: تحديات وعوامل نجاح إدارة المواهب
23	المطلب الأول : تحديات إدارة المواهب
24	المطلب الثاني : عوامل نجاح إدارة المواهب

25	خلاصة
41-26	الفصل الثاني: التطوير التنظيمي
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي
28	المطلب الأول: تعريف التطوير التنظيمي
29	المطلب الثاني: أهمية التطوير التنظيمي
30	المبحث الثاني : الأهداف التطوير التنظيمي والأسباب التي تدفع إليه
30	المطلب الأول : أهداف التطوير التنظيمي
31	المطلب الثاني : الأسباب التي تدفع للتطوير التنظيمي
32	المبحث الثالث: مجالات التطوير التنظيمي ومستوياته
32	المطلب الأول : مجالات التطوير التنظيمي
32	المطلب الثاني : مستويات التطوير التنظيمي
33	المبحث الرابع: خطوات التطوير التنظيمي وأساليبه
33	المطلب الأول : خطوات التطوير التنظيمي
35	المطلب الثاني : أساليب التطوير التنظيمي
37	المبحث الخامس: معوقات التطوير التنظيمي وعوامل نجاحه
37	المطلب الأول : معوقات التطوير التنظيمي
38	المطلب الثاني : عوامل نجاح التطوير التنظيمي
39	المبحث السادس: أثر إدارة المواهب على التطوير التنظيمي
39	المطلب الأول: أثر استقطاب المواهب على التطوير التنظيمي
39	المطلب الثاني: أثر تنمية المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي
40	المطلب الثالث : أثر المحافظة على المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي
41	خلاصة
64-42	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة-
43	تمهيد
44	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة
44	المطلب الأول: مديرية الصيانة محل الدراسة سوناطراك بسكرة
45	المطلب الثاني: النشاط الأساسي لوحدة الصيانة بسكرة
45	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة الصيانة سوناطراك بسكرة
47	المطلب الرابع : أهداف ومهام وحدة الصيانة سوناطراك بسكرة

فهرس المحتويات

48	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
48	المطلب الأول: أداة البحث
49	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث
50	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
50	المطلب الرابع : خصائص عينة البحث
53	المبحث الثالث : تحليل محاور الإستبانة واختبار فرضيات الدراسة
53	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة
60	المطلب الثاني: اختبار الدراسة
64	خلاصة
66	خاتمة
70	قائمة الأشكال وقائمة الجداول
72	قائمة المراجع
75	الملاحق

مقدمة



تمهيد :

إن من أهم ما يميز علم الإدارة عن باقي العلوم، هو حيويته وتقبله الدائم للتطور والتغيير وفقاً لمتطلبات بيئة العمل وسلوكيات العاملين والمشاكل الظاهرة، وهذا ما يثبت دوام واستمرار ظهور النظريات والمفاهيم الإدارية الحديثة المختلفة والتي تحاول أن تعالج جوانب معينة أو تحليل ودراسة تجارب وتطبيقات إدارية متقدمة بهدف تعميمها وتسهيل استخدامها من قبل المؤسسات .

ويعد البقاء والنجاح هدفين إستراتيجيين للمؤسسات في ظل التطورات المتلاحقة والتنافسية العالمية المشددة، وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في المورد البشري جزءاً مهماً من إستراتيجيات المؤسسة حتى تكون قادرة على مواكبة هذه التطورات وقادرة على المنافسة. وبذلك برز الاهتمام بتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية في المؤسسات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار، فأصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من استقطاب العاملين واختيارهم وتدريبهم.

والواقع أن الحاجة هي التي دفعت بالمؤسسات نحو الاهتمام بموضوع إدارة المواهب، نتيجة للتغيرات الكبيرة الحاصلة والمستمرة في بيئة المال والأعمال خلال السنوات العشر أو العشرين الأخيرة، وما زاد أيضاً اهتمام المؤسسات بهذا الأسلوب الحديث هو الرغبة في التطوير التنظيمي الذي لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لاستمرارية وبقاء المؤسسة وعدم زوالها، وهذا من جعل التطوير التنظيمي أكثر سرعة وجودة وخدمة وأقل تكلفة، كما يعتبر التطوير المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، ويتم التطوير التنظيمي في المنظمات بما يتواءم مع سرعة التغيير والظروف والعوامل البيئية وذلك في سبيل رفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المجتمع الخارجي والبيئة الداخلية.

وتلعب إدارة المواهب البشرية هنا دوراً أساسياً في صنع التطوير نظراً لما تقدمه من تفهم لأثر هذا التطوير، فهي تجيد التخطيط لإحداثه وإنجاحه والتكيف معه كما أنها لا تخشى مخاطره، فهي اعتادت أن لا تتمسك بالقديم المألوف لمواجهة التحديات خاصة مع تصاعد الكم الهائل من المعارف و تكنولوجيا الأداء في العالم.



1/ إشكالية الدراسة:

يتضح من خلال ما سبق أن موضوعاً "إدارة المواهب" و "التطوير التنظيمي" هما محلاً لاهتمام المسيرين في جل المستويات الإدارية بمختلف المؤسسات، وذلك نظراً لأهميتهما في تعزيز قدرات المؤسسات التنافسية. وتأسيساً على ما تقدم، فإن إشكالية دراستنا تتمحور حول التساؤل الجوهري الآتي:

ما هو أثر إدارة المواهب على التطوير التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة "سوناطراك" -بسكرة-؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

1. ما هو أثر إستقطاب المواهب على التطوير التنظيمي؟
2. ما هو أثر تنمية المواهب على التطوير التنظيمي؟
3. ما هو أثر الإحتفاظ بالمواهب على التطوير التنظيمي؟

2/ فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي:

1. - الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).
2. - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).
3. - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).



3/ أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يعد الأكثر أهمية ومعاصرة لواقع المؤسسات في الوقت الحاضر لاسيما في ما يتعلق بإدارة المواهب والتي أحدثت ثورة في مجال الإدارة، الأمر الذي دفع بالمؤسسات أياً كان تخصصها إلى دراسة إمكانية تطبيقها والاستفادة من مزاياها وفوائدها، وبشكل أكثر دقة فإن أهمية الدراسة تتبلور في مجموعة من النقاط والتي يمكن سردها كالتالي:

- ◀ يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة وهذا نظراً لتناوله مفهوميين مهمين ألا وهما إدارة المواهب و التطوير التنظيمي.
- ◀ تعد إدارة المواهب أحد الأساليب الفنية التي تثنى الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف و الغايات المنشودة.
- ◀ يعد التطوير التنظيمي متطلب أساسي لتحسين أداء المؤسسات في الحاضر و المستقبل .
- ◀ تساهم هذه الدراسة كذلك في ربط أبعاد إدارة المواهب بالتطوير التنظيمي، إذ أن تناول علاقة إدارة المواهب بكل أبعادها بالتطوير التنظيمي يمثل في حد ذاته إضافة علمية جديرة بالاهتمام.

4 / أهداف الدراسة:

إن البحث في هذا الموضوع من الوجهة النظرية والتطبيقية يصب في مجموع من الأهداف والتمثلة في:

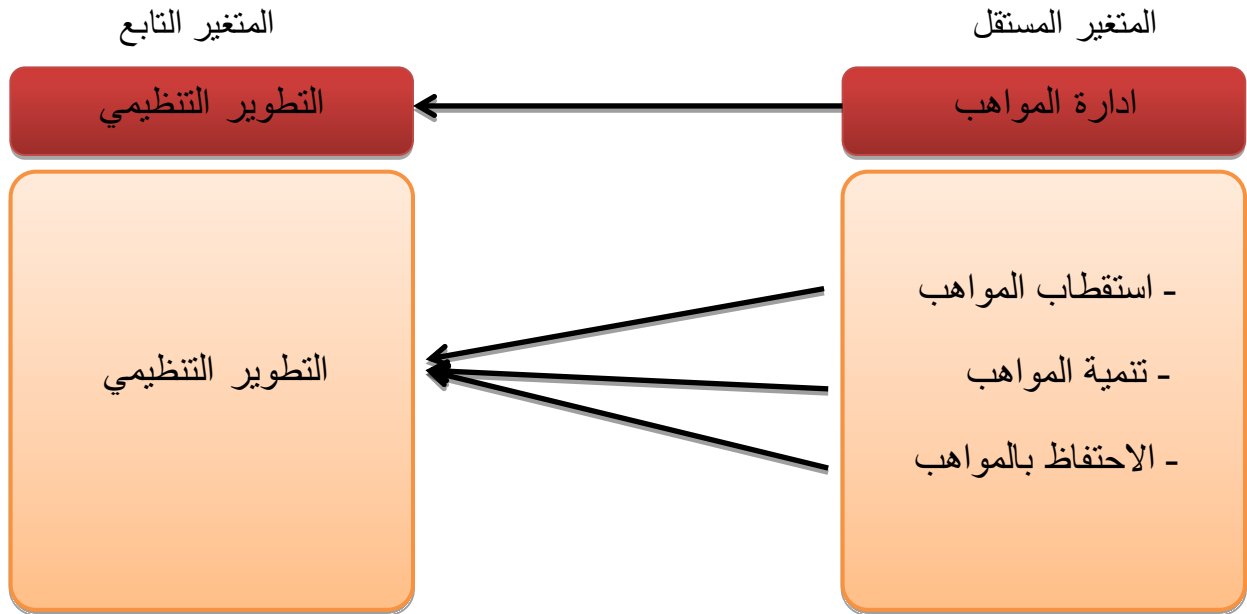
- التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب و التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- التوصل إلى اقتراحات وتوصيات من شأنها المساهمة في تحسين أداء المؤسسة.
- المساهمة في توفير تصورات ومفاهيم نظرية لإدارة المواهب والتطوير التنظيمي.

5/ نموذج الدراسة:

توافقاً مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث تمثل إدارة المواهب بأبعادها الثلاث (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) المتغير المستقل، في حين يمثل التطوير التنظيمي المتغير التابع ، فضلاً عن الفرضيات الثلاث معبراً عليها بمختلف أسهم الارتباط.



الشكل رقم (01) : النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بعد الإطلاع على الدراسات السابقة

6/ منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإطارات والعمال الإداريين بمؤسسة سوناطراك -بسكرة- نحو أثر إدارة المواهب على التطوير التنظيمي، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

7/ حدود الدراسة:

يتحدد البحث بما يلي:

- أ/ الحدود الموضوعية : اقتصرت دراستنا الحالية على دراسة الأثر الذي تلعبه إدارة المواهب بأبعادها الثلاث (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في التطوير التنظيمي.
- ب/ الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة داخل حدود مؤسسة سوناطراك -بسكرة-.
- ج/ الحدود البشرية : تم إجراء الدراسة على الإطارات والعمال الإداريين بمؤسسة سوناطراك -بسكرة-.
- د/ الحدود الزمنية : قامت الطالبة بتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد عينة البحث خلال السنة الجامعية

2020/2019.



8/ هيكل الدراسة:

من أجل التعرف أكثر على موضوعنا المتمثل في أثر إدارة المواهب على التطوير التنظيمي قمنا بتقسيم مذكرتنا إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: إدارة المواهب والذي قسم إلى ستة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول تعريف الموهبة وتصنيفاتها، والمبحث الثاني يتناول خصائص الموهبة، وطرق وأدوات الكشف عنها، أما المبحث الثالث فقد خصص لإدارة المواهب من خلال التطرق إلى تعريف إدارة المواهب، أهمية إدارة المواهب، أهداف إدارة المواهب، بينما تطرق المبحث الرابع إلى أسباب ظهور إدارة المواهب، وتطورها التاريخي، والمبحث الخامس يضم بدوره استراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في استقطاب، تنمية، المحافظة على المواهب، بينما المبحث السادس فيحتوي على تحديات، وعوامل نجاح إدارة المواهب .

الفصل الثاني: التطوير التنظيمي والذي قسم إلى ستة مباحث، بحيث يحتوي المبحث الأول على ماهية التطوير التنظيمي بالتطرق إلى تعريف التطوير التنظيمي، وأهميته، والمبحث الثاني الذي تناول أهداف التطوير التنظيمي، والأسباب التي تدفع إليه، أما المبحث الثالث فهو يتناول مجالات التطوير التنظيمي، ومستوياته، بينما المبحث الرابع فيحتوي على خطوات التطوير التنظيمي، وأساليبه، فيما يركز المبحث الخامس على معوقات التطوير التنظيمي، وعوامل نجاحه، أما المبحث السادس فيتناول بالدراسة أثر إدارة المواهب على التطوير التنظيمي .

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة- والذي قسم إلى ثلاث مباحث، بحيث خصص المبحث الأول إلى لمحة عامة عن المؤسسة من خلال التعريف بالمؤسسة، نشاطها الأساسي، وهيكلها التنظيمي، وأهداف ومهام وحدة الصيانة، بينما المبحث الثاني فيتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح أداة البحث وصدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وخصائص عينة البحث، أما المبحث الثالث فسنتناول فيه تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة .

بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة .



9/ التعريفات الإجرائية:

أ/ إدارة المواهب: هي مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف الحفاظ على الموارد البشرية الموهوبة داخلها وتطويرها والسعي إلى جذب موارد متميزة أكثر كفاءة من غيرها والعمل على تنميتها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

ب/التطوير التنظيمي: هو عملية مخططة وهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغييرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها مما يحقق فعالية في أداء هذه المؤسسات.

10/ الدراسات السابقة :

◀ الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب :

أ- دراسة (جمال داوود أبو دولة، صالح علي الجراح، 2005)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعة الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- معرفة مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.
- بيان أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- ✓ إن المستوى العام لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعة الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في تلك الجامعات جاء بدرجة متوسطة.
- ✓ إن المستوى العام للانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية جاء أيضا بدرجة متوسطة.



✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية 0.05 للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية) وعدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية 0.05 لمستوى الانتماء التنظيمي للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية)، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية 0.05 في مستوى الانتماء التنظيمي لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي.

ب- دراسة بلقرع فاطمه، (2018)، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع.

إذ هدفت هذه الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على نشأة ومكونات إدارة المواهب البشرية وأهميتها.
- الوقوف على أبرز أبعاد إدارة المواهب.
- تبيان مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.
- تبيان دور إدارة المواهب في تحقيق فعالية المؤسسة.

كما توصلت إلى النتائج التالية:

✓ إن إدارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمنظمات.

✓ إن إدارة المواهب تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز التنافسية للمنظمات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها والتي تضمن تزويد المنظمات بالموارد البشرية ذات المقدرات الجوهرية.

✓ إنه عندما تلبي أي مؤسسة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي حتما سيؤدي إلى مخرجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها.



✓ الفعالية التنظيمية لا تقتصر فقط على تحقيق الأهداف المسطرة وإنما هي أشمل وأوسع باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح في ظل بيئة متغيرة ومتسارعة أين تسعى إلى البقاء والاستمرار بها.

ج- دراسة مصطفى عبد العال محمد عبد العال، (2013)، أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن أثر عمليات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي.
- التعرف على الإطار العام لعملية إدارة المواهب.
- دراسة تأثير عمليات إدارة المواهب في جذب وتوظيف المواهب، عملية تنمية وتطوير المواهب، عملية الاحتفاظ بالمواهب على الأداء المؤسسي.
- تقديم مجموعة من التوصيات والتي يمكن تطبيقها في منظمات الأعمال.

كما أنها توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جذب وتوظيف المواهب والأداء المؤسسي.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تنمية وتطوير المواهب والأداء المؤسسي.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة الاحتفاظ بالمواهب والأداء المؤسسي.

❖ التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت إدارة المواهب اتضح للطالبة أن معظم الدراسات اتفقت على هدف واحد ألا وهو أثر إدارة المواهب على أفراد العينة، وذلك من خلال العلاقة القائمة بين متغير إدارة المواهب وبين الانتماء التنظيمي، الفعالية التنظيمية، الأداء المؤسسي، واختلفت في باقي الأهداف، وانفقت مع الدراسة الحالية في اعتماد أغلب الدراسات على فئات معينة كالإطارات والعمال الإداريين، حيث كانت مختلف نتائج الدراسات تدل على وجود أثر وعلاقة ارتباط موجبة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب، تنمية، المحافظة) على كل متغير من متغيرات الدراسة .



◀ الدراسات التي تتعلق بالتطوير التنظيمي :

أ- دراسة بن العايب بلقاسم، (2010/2009)، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالجلفة 2007-2009، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- عرض الإطار النظري لموضوع التطوير التنظيمي.
- بيان مساهمة التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمات.
- التعرف على البرامج المسطرة من قبل المؤسسة الجزائرية لمواكبة التغيرات الراهنة من جهة وتحسين أداء العاملين من جهة أخرى، ومدى مطابقتها مع مفهوم التطوير التنظيمي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- ✓ تعمل مؤسسة سونلغاز على بلورة إستراتيجية لتطويرها وتكييفها مع متطلبات البيئة الخارجية.
- ✓ لا تأخذ إستراتيجية التطوير المعتمدة من قبل المؤسسة بقيم ومعتقدات الأفراد.
- ✓ تلقى هذه الإستراتيجية الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- ✓ يتم إشراك العاملين في بلورة هذه الإستراتيجية من خلال النقابة باعتبارها ممثلاً للعمال.
- ✓ الإستراتيجية التطويرية مصممة في جملها من قبل الإدارة العليا.

ب- دراسة عصام محمد حمدان مطر، (2008)، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وتوضيح دور التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية بفعالية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة
- تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.



وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

✓ هناك علاقة بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

✓ أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية.

ج- دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله، (2006)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة بهدف تعزيز التطوير المستمر للجامعات.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ومستوى التطوير التنظيمي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

✓ الثقافة التنظيمية في الجامعات الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما في جامعة الأزهر تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.

✓ أظهرت انخفاض في مستوى التفويض في الجامعات.

✓ أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل الجامعات والتطوير التنظيمي.

❖ التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي اتضح للطالبة مدى اهتمام الباحثين بموضوع التطوير التنظيمي لدى فئات معينة، حيث اتفقت معظم الدراسات على هدف معرفة العلاقة بين التطوير التنظيمي ببعض المتغيرات كأداء العاملين، القرارات الإدارية، الثقافة التنظيمية، واختلفت في باقي الأهداف، واتفقت مع الدراسة الحالية في اعتماد أغلب الدراسات على فئات كالإطارات والعمال الإداريين، وكانت مختلف نتائج الدراسات تدل على وجود علاقة تأثير للتطوير التنظيمي على كل متغير من متغيرات الدراسة .



الفصل الأول :

ادارة الموهب



تمهيد :

أدى التطور الذي شهده عالم الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن أهم المفاهيم الجديدة في الإدارة مفهوم إدارة المواهب والذي شاع في بداية التسعينات من القرن الماضي عندما احتدت المنافسة بين المؤسسات الكبرى على استقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية وقد زاد الاهتمام به أخيرا في القرن الحادي والعشرون وذلك لاعتبار أن الموهبة هي من أهم الركائز التي تستند عليها المؤسسات في تحقيق رؤيتها الإستراتيجية .

ومن أجل التعرف أكثر على إدارة المواهب قسمنا هذا الفصل إلى ست مباحث :

المبحث الأول : تعريف الموهبة وتصنيفاتها

المبحث الثاني : خصائص الموهبة وطرق وأدوات الكشف عنها

المبحث الثالث : تعريف إدارة المواهب أهميتها وأهدافها

المبحث الرابع : أسباب ظهور إدارة المواهب وتطورها التاريخي

المبحث الخامس : استراتيجيات إدارة المواهب

المبحث السادس: تحديات وعوامل نجاح إدارة المواهب



المبحث الأول : تعريف الموهبة وتصنيفاتها

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الموهبة، وتصنيفاتها .

المطلب الأول : تعريف الموهبة

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الموهبة ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال واختلاف أهدافهم في صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، وقبل التطرق إلى مجموعة من التعاريف التي تناولت مصطلح الموهبة تجدر الإشارة بداية إلى المعنى اللغوي لها والتي اشتقت من الفعل "وهب" والذي يعني "منح أو أعطى الشيء مجاناً" إذا فهي تعني "المنحة للشيء بلا مقابل" .

ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الموهبة، الأمر الذي يحتم علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف نذكر منها :

- تعرف الموهبة على أنها : " نتاج الذكاء المرتفع والقدرة على الإبداع " .
- تعرف الموهبة على أنها : " تفاعل بين ثلاث مكونات للسماة الإنسانية وهي قدرات عقلية والالتزام بالمهمة والإبداع " .
- تعرف الموهبة على أنها : " أولئك الأفراد الذين يمكن أن يخلقوا فارق في أداء المؤسسة أما بسمااتهم بشكل مباشر في ذلك الأداء أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد" . (صبيان، 2019، صفحة 81)
- تعرف الموهبة على أنها : " قوة فكرية متقدمة تؤهل من يتمتع بها إلى انجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المؤسسة " . (أبو علي، 2018، صفحة 14)
- تعرف الموهبة على أنها : " الإمكانيات والمقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الأخرى والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها " . (دحام و وليد، 2015، صفحة 27)



انطلاقاً من التعاريف السابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للموهبة على النحو التالي :

يعرف مصطلح الموهبة على أنها : " قدرة فطرية يمتلكها الفرد ويمكن أن تتطور وتنمو مع العمل بحيث تميز هذه القدرة الفرد عن غيره كما يصعب تقليدها ويمكن إطلاقها عند إيجاد البيئة المناسبة".

المطلب الثاني : تصنيفات الموهبة

قسم الباحثون الموهبة إلى مجموعة من التصنيفات ومن أشهرها :

1/ تصنيف Tanenbaum : صنف الموهبة إلى : (خان و حيمر، 2019، الصفحات 88-89)

أ/ الموهبة النادرة :

وهم الأفراد الذين بدعم قليل منهم يجعلون الحياة أكثر سهولة وأماناً وأسلم صحياً وأكثر وضوحاً مثال: مساهمة جوينس سالك في اكتشاف لقاح شلل الأطفال.

ب/ المواهب الفائضة:

وهم الأفراد الذين يمتلكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس ورفعها إلى مستويات راقية مثل: إنتاج الفن والأدب والموسيقى.

ج/ المواهب الشاذة:

وهم الأفراد الذين لا يعطيهم المجتمع قيمة بشكل خاص أو عام، حتى يعتبر بعضهم أفراداً يفتقدون للقيم مع أن أدائهم على الكثير من المهارات يعد نوعاً من النجاح أو التفوق مثل: القراءة السريعة جداً أو القيام بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الحاسوب .

د/ المواهب النسبية:

وتتمثل في الأشخاص المتخصصين ذوي المهارات العالية المستوى يعملون على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدوداً ويتمثل في: الأطباء أو المعلمون أو المهندسون ... والذين يمتلكون مهارات عالية في مجالهم .



2/ تصنيف **osinga syben** :قسم فيه الموهبة إلى: (عراوي، حسيني ، و خير الدين، 2018، الصفحات 252-253)

أ/ الموهبة القيادية :

تكون هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية .

ب/ الموهبة الأساسية :

وهم الأفراد الذين تتوفر لديهم إمكانيات وقدرات لرؤية المستقبل ويصنعون الاختلاف الذي يستمر للغد.

ج/ الموهبة الجوهرية :

وهم الأفراد الذين ينجزون المهمات الجوهرية بمدة قصيرة تتراوح ما بين (6-12) شهرا دون تركيز كبير على المستقبل .

د/ الموهبة الداعمة :

وهم الأفراد القادرون على الاستحداث والتبديل والمواعمة مع الحدث بسرعة .

المبحث الثاني : خصائص الموهبة وطرق وأدوات الكشف عنها

الموهوبون هم تلك الفئة التي وصفت بأصحاب التفكير خارج الصندوق وتمتاز هذه الفئة بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الفئات كما أنها هناك مجموعة من الأدوات للكشف عنهم .

المطلب الأول : خصائص الموهبة

هناك مجموعة من الخصائص تميز الموهوبين عن باقي الأفراد والتي تتمثل فيما يلي: (صيام، 2013، الصفحات 20-21)

◀ **الدافعية** : يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله و ينجزه .

◀ **الاستقلالية** : يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه .

◀ **الأصالة** : يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكارا وحلولا جديدة وغير مألوفة .



- ◀ **المرونة** : يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطا فكرية تقليدية .
- ◀ **المثابرة** : يعمل على انجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم .
- ◀ **الطلاقة** : يعطي عددا كبيرا من الحلول للأسئلة التي تطرح عليه.
- ◀ **حب الاستطلاع** : يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له ويميل لاكتشاف المجهول .
- ◀ **الملاحظة** : يبحث عن التفاصيل وينتبه بوعي لما يدور حوله .
- ◀ **التفكير التأملي** : يستطيع الانتقال من العالم المحسوس والواقع إلى العالم التجريدي والخيالي لمعالجة الأفكار المجردة .
- ◀ **المبادرة** : لا يتردد في اتخاذ موقف محدد وسريع البديهة .
- ◀ **النقد** : يمارس النقد البناء ولا يقبل البيانات أو الأفكار أو التعليمات دون فحصها .
- ◀ **المجازفة** : لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن تواجهه لإثبات فكرة أو حل معضلة .
- ◀ **القيادة** : يظهر نضوجا واتزاناً انفعالياً ويستطيع قيادة الآخرين .
- ◀ **التعلم** : يتعلم بسهولة وسرعة ولديه ذاكرة قوية .
- ◀ **الثقة بالنفس** : واثق في نفسه ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله .
- ◀ **الاتصال** : يحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين .
- ◀ **اتخاذ القرار** : يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشاكل .

المطلب الثاني : طرق وأدوات الكشف عن الموهبة

لاشك أن عملية الكشف عن الموهوبين والتعرف عليهم هي المدخل الأساسي لأي مشروع وقد تعددت طرق الكشف عن الموهوبين وسندرج البعض منها : (صيام، 2013، الصفحات 19-20)

1. محك الذكاء :

كان " terman " الأكثر اعتزازا بهذا المحك ومقاييسه فقام باستخدام مقياس "ستانفورد بينيه " للذكاء ورأى أن الموهوبين والمتفوقين عقليا هم من يحصلون على درجات على هذا المقياس .

2. محك التحصيل المدرسي :

وحسب هذا المحك يشمل التفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة تساعدهم على الوصول في تحصيلهم الأكاديمي على مستوى مرتفع .



3. محك التفكير الإبتكاري :

ويعتمد هذا المحك على إظهار المبدعين والموهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم بحيث يحاول هذا المحك الكشف عن الفرد المتميز والفريد وغير المألوف ومدى تباين الموهوب عن غيره في طريقة تفكيره .

4. محك الموهبة الخاصة :

اتسع مفهوم التفوق العقلي بحيث لم يعد قاصرا على مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط بل نجده في مجالات خاصة مثل الفنون والعلاقات العامة والمجالات الاجتماعية وهته المواهب تأهلت إلى مستويات أداء مرتفعة في هته المجالات .

5. محك الأداء أو المنتج :

في هذا المحك يتوقع من الموهوبين أن يعطوا الأداء أو المنتج المتفوق في مجال متخصص .

المبحث الثالث : تعريف إدارة المواهب وأهميتها وأهدافها

لقد اهتم الباحثين في مجال عملية إدارة المواهب بوضع ركائز أساسية متمثلة في مجموعة مفاهيم تعرف إدارة المواهب، بالإضافة إلى أهميتها، وأهدافها .

المطلب الأول : تعريف إدارة المواهب

من بين التعاريف المقدمة لإدارة المواهب تذكر منها :

▪ **تعرف إدارة المواهب على أنها:** " مجموعة من النشاطات الخاصة بالمؤسسة والتي تعنى بتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية". (حسين ، الجنابي، و حسين، 2017، صفحة 304)

▪ **تعرف إدارة المواهب على أنها :** "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المؤسسة من أجل ضمان أفضل استقطاب للعناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل مؤسسة ما، ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر سعيا للمحافظة عليها وبهدف رفع كفاءة الأداء داخلها والتأثير من خلالها على الآخرين". (محمود و الشيخ، 2013، الصفحات 27-28)



- **تعرف إدارة المواهب على أنها :** " مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة وتشخيص مستوى وجود المواهب المتوفرة في المؤسسة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي".
- **تعرف إدارة المواهب على أنها:** " عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل الاحتفاظ بهم والاستفادة من موهبتهم وتنفيذ خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة " . (كافي، 2016، الصفحات 88-89-90)
- **تعرف إدارة المواهب على أنها :** " الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية التي تسعى من خلاله لاستقطاب الموارد البشرية من ذوي المقدرات الجوهرية وتتضمن أساليب تطويرهم والاحتفاظ بهم وتقويمهم وتعويضهم بشكل مناسب لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلالهم في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل بها". (بحام و وليد، 2015، صفحة 34)
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن إدارة المواهب هي: " الإدارة التي يتم من خلالها استقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاجهم المؤسسة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية " .



المطلب الثاني : أهمية إدارة المواهب

تكمن أهمية إدارة المواهب في النقاط التالية :

- ✓ جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء خاصة وأن سوق العمل اليوم يتطلب وجود مواهب لمواكبة التغيير .
- ✓ استكشاف الطاقات الكامنة وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي من المؤسسة.
- ✓ تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الايجابية لخدمة المؤسسة . (الجراح و أبو دولة، 2015، صفحة 289)
- ✓ اختيار القادة والمديرين الموهوبين وتطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية.
- ✓ تحقيق النمو الدائم من المعرفة والإبداع .
- ✓ التنمية والاستثمار المكثف للرأس المال البشري وزيادة المهارات المتطورة . (دحام و وليد، 2015، صفحة 34)

المطلب الثالث : أهداف إدارة المواهب

تهدف إدارة المواهب إلى مجموعة من النقاط نذكر منها : (دحام و وليد، 2015، الصفحات 37-38)

- ❖ استقطاب واختيار الأفراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المؤسسة .
- ❖ تجديد وتطوير الأفراد ذوي المؤهلات العالية ووضعهم في المواقع الرئيسية للمؤسسة.
- ❖ إعداد برامج التدريب والتعليم والتعويض اعتمادا على أداء الأفراد الفعلي .
- ❖ خلق بيئة ثقافية تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر .
- ❖ مساعدة المؤسسة في الحصول على الموهبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها .
- ❖ تقديم الدعم الكافي لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة .

وفي اتجاه آخر حدد آخرون أهداف إدارة المواهب كالاتي :

- ◀ إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية .
- ◀ وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة والمتوفرة .
- ◀ خلق مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين .
- ◀ تحديد طرق الحصول والاحتفاظ بالأفراد الحاسمين للنجاح .



- ◀ تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين تتلائم قدراتهم مع متطلبات المؤسسة .
- ◀ قياس تأثير استراتيجيات المؤسسة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفي المستقبل .

المبحث الرابع : أسباب ظهور إدارة المواهب وتطورها التاريخي

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب والذي تسعى للوصول إليه أي مؤسسة في وقتنا الحالي، كما أن ظهور ما يسمى بإدارة المواهب اليوم مر بعدة مراحل .

المطلب الأول : أسباب ظهور إدارة المواهب

من بين الأسباب التي ساهمت في ظهور إدارة المواهب نذكر ما يلي : (خان و حيمر، 2019، الصفحات 91-92)

- ❖ **تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء** : أدى النمو السريع وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه المتغيرات هو زيادة الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص.
- ❖ **ارتفاع مستويات التعليم** : عرفت الفترة الماضية نمواً سريعاً في المستوى المتوسط للتعليم مما يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أسلافهم والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل منهم تعليماً وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات .
- ❖ **تعقد المهام الإدارية** : وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية والتطور التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات وتزايد معدلات الابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.
- ❖ **زيادة درجة التدخل الحكومي** : تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الجنس أو الدين أو أي أداة تمييز أخرى.



المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم إدارة المواهب

يرجع الاهتمام بالمواهب الإنسانية أزمنة قديمة فقد وجدت كتابات الفيلسوف أفلاطون إشارات واضحة تدعو إلى الكشف عن الموهوبين ورعايتهم لكن لم تكن هناك استجابة جدية لهذه المناداة إلا مع شروق عصر النهضة بدأت تظهر بوادر الاهتمام بالموهوبين أو كما يطلق عليها البعض "الخارقين" .

ففي عام 1869 قام العالم "فرانسيس غالتون" بدراسة تحليلية على مجموعة من الشخصيات البارزة في انجازها التاريخي والتي سماها "دراسة العباقرة" وقد توصل إلى نتيجة مفادها أن العبقرى هو من استطاع الوصول إلى مرتبة ضابط كبير في الجيش أو حاكم أو قاض . وأثارت هذه الدراسة فضول العلماء للتعرف على الأشخاص المتميزين وجعلهم أداة فاعلة في المجتمع ومن أبرزهم "تارمان" الذي قام بدراسة تجريبية سنة 1924 "دراسة الموهوبين" ركز من خلالها على اكتشاف نسبة ذكاء الأطفال الموهوبين ومدى قدرتهم على التكيف .

وفي عام 1971 جاءت دراسة العالم "فيرون" أفادت نتائج الدراسة بأن الموهبة لا تظهر في نسبة ذكاء الفرد فقط وإنما تظهر في عوامل أخرى .

أما بالنسبة لتاريخ ظهور إدارة المواهب فيرجع إلى نهاية عقد السبعينات حيث بدأت مجموعة من فرق البحث العلمي في الولايات المتحدة بزيارات للمؤسسات الرائدة تهدف من خلالها للقيام بدراسات تحليلية لنظم وهياكل الإدارة، وقد توصلت النتائج إلى أن السبب الرئيسي لنجاح هذه المؤسسات هو اهتمامها بجذب واستقطاب المواهب وتوظيفها بالإضافة إلى الدراسة التي قامت بها مؤسسة "ماكيني" سنة 2001/2000 التي أطلقت عليها " حرب المواهب" والتي عالجت أساسيات إدارة المواهب وقواعدها والأساسيات الخلفية التي ساعدت على بروزها.

وعلى هذا الأساس ومن هذا المنطلق برز الاهتمام بإدارة المواهب وبدأت تتبلور نظرياتها ومبادئها باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تضمن للمؤسسة الاستمرار والنمو ولم تقتصر هذه البحوث العلمية على الولايات المتحدة فقط بل انتشرت في جميع الدول . (صبيان، 2019، صفحة 109)



المبحث الخامس : استراتيجيات إدارة المواهب

اختلف الباحثون حول مسميات استراتيجيات إدارة المواهب، إلا أنهم اتفقوا حول وجود ثلاث استراتيجيات رئيسية وهي : استقطاب الموهبة، تنمية المواهب، المحافظة على المواهب (حسين ، الجنابي، و حسين، 2017، الصفحات 307-308)

المطلب الأول : استقطاب الموهبة

إن أول خطوة عملية في بناء رأس المال البشري الأمثل هو رقابة المدخلات ويقصد به اكتساب واستقطاب الشخص المناسب، وهو عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف المواهب ويعتبر قرارا على أساسه تنجح المشروعات أو تفشل، وتخفق معظم المؤسسات في اختيار المواهب الصحيحة في البداية مما يكلفها ضياع فرص للنجاح في المستقبل ولذا أصبحت إستراتيجية إدارة المواهب تبنى على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المؤسسة ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة وملائمين لثقافة وطبيعة المؤسسة ويكونون الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المؤسسة وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في المؤسسات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستمرة.

المطلب الثاني : تنمية المواهب

من أجل تحقيق إمكانيات عالية في المؤسسات فإنه يتطلب بناء إمكانات المواهب والمقصود هو أن تترافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في المؤسسة مع المزيد من التنمية والتطوير في قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر ولبناء وتنمية المواهب تحتاج المؤسسات ملء حد سواء إلى برامج التعلم و التعليم، ومن الضروري الاعتماد على إستراتيجية تنمية المواهب لبناء المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب وإمكانات الوظيفة المراد شغلها.



المطلب الثالث : المحافظة على المواهب

بسبب الانكماش الاقتصادي والأزمة المالية العالمية أصبحت المواهب تبحث عن فرص أخرى بسبب الأمور الاقتصادية العصبية والأخرى بسبب العروض التي يتلقونها من مؤسسات منافسة مما أوجب على المؤسسات أن تتبع استراتيجيات للمحافظة والإبقاء على المواهب التي تمتلكها في ظل المنافسة الشديدة عليها، هناك العديد من العوامل التي تساهم على الاحتفاظ بالمواهب مثل : الامتيازات والمنافع والتعويضات المباشرة وغير مباشرة وموقع العمل والتي كلها على تقليل فقدان أو تهرب المواهب بشكل غير مباشر .

وهنا لابد من القول استراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بها هما الضروريات الأساسية لإدارة المواهب وأن هذه المواهب لابد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بأن قادة المنظمة يولونهم الرعاية الكافية مما يحقق الولاء والالتزام بالعمل.

المبحث السادس : تحديات وعوامل نجاح إدارة المواهب

إدارة المواهب كغيرها من باقي الإدارات تعيق طريقها وتحد من فاعليتها مجموعة من المشاكل، ولذلك وجب معرفة هته التحديات حتى يتسنى لها وضع حلول لمعالجتها وإنجاح سيرورتها.

المطلب الأول : تحديات إدارة المواهب

لقد اتفق العديد من الباحثين بأن هناك مجموعة من التحديات تواجه إدارة المواهب وتعيق تطبيقها في المؤسسات ويمكن إجمال التحديات بالآتي: (بحام و وليد، 2015، الصفحات 42-43)

- تركيز ممارسات إدارة المواهب كلياً على العاملين الحاليين داخل المؤسسة، وهي بذلك تهمل الموهبة المتوفرة في أسواق العمل .
- ضعف قناعة المنظمة لدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين .
- المشاكل التي تواجه بعض الدول في مجال التعليم إذ تؤدي إلى ضياع الموهبة في ذلك البلد.
- افتقار معظم نظم إدارة المواهب لنماذج الأداء الصحيحة .
- القوى العاملة المعمرة إذ تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمؤسسة .
- المنافسة العالمية والتغيير في عرض وطلب العاملين والتوزيع الغير متساوي للموهبة .



المطلب الثاني : عوامل نجاح إدارة المواهب

من بين العوامل التي أدت إلى نجاح عملية إدارة المواهب نجد : (بحام و وليد، 2015، الصفحات 39-

40-41)

❖ المدراء الكبار يعترفون بأن الموهبة المتفوقة هي ميزة المؤسسة:

الاعتراف بأن الموهبة تعمل على زيادة الميزة الحيوية والتأكيد على وجود ارتباط بين إدارة الموهبة ونجاح المؤسسات .

❖ التركيز على الموهبة:

الضغط المتزايد لاستقطاب الموهبة الجوهرية والاحتفاظ بها قاد العديد من المؤسسات للإنفاق المتزايد للطاقة والموارد على المبادرات المتعلقة بالموهبة .

❖ اعتناق فكر الموهبة :

حيث أصبحت الموهبة أولوية الإدارة العليا وأصبحت تعد إحدى الاستراتيجيات المهمة للمؤسسة.

❖ خلق قيمة العامل الأفضل :

الذي بموجبه كل عامل يمتلك إحساس بأن المؤسسة تزوده بالتعويض والفوائد والتطوير والفرص الكافية، وهذا لكي تحتفظ بالعاملين الموهوبين.

❖ تطوير التماسك داخل المؤسسة :

أي ضرورة تركيز على كل من التدريب والتطوير على ثقافة المؤسسة .

❖ تجديد وتثبيت الأفراد :

يناقش هذا العنصر تطبيق إدارة الأداء كأحدى مهام إدارة الموهبة وهو ملائم لتحديد الموهبة الموجودة فعلا ضمن المؤسسة ثم تنمية وتطوير أولئك الأفراد ذوي المهارات العالية .



خلاصة :

لقد أصبح موضوع إدارة المواهب من أهم عوامل كسب منظمات الأعمال للمزايا التنافسية، فالمؤسسة التي لا تملك ذلك العنصر البشري القادر على فهم وابتكار حلول للمشاكل اليومية والإستراتيجية التي تواجهها في إطار بيئتها المتغيرة لن تستطيع الصمود في وجه منافسيها المسلحين بالمعرفة والقدرات الإبداعية .

فحيازة الموهبة في المؤسسة وحسن تطويرها واستغلالها يعني زيادة حتمية في كفاءتها وحسنها في أدائها المالي والإداري والتنظيمي في نفس الوقت .

الفصل الثاني :

التطوير التنظيمي



تمهيد :

لقد أدت الكثير من التغيرات والتطورات الحادة والمتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال خلال العقدين الماضيين إلى إحداث تغييرات جزئية أو جذرية في طبيعة وهياكل المؤسسات، حيث فرضت عليها اعتماد أساليب جديدة للتأقلم مع البيئة الحالية، ولعل أهم هذه الأساليب هو التطوير التنظيمي والذي يحظى بأهمية بالغة لدى المسيرين لتمييزه عن باقي مداخل التغيير التنظيمي في كونه يعتمد على إحداث تغييرات ويفرض إعادة التفكير لكل ما تقوم به المؤسسة من أعمال ومهام وإجراءات ونظم وتدفق للعمل، لتحقيق تحسينات جوهرية وملموسة في أداءها، كما أنه يمثل نقطة انطلاق لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

وسنوضح كل ذلك في هذا الفصل من خلال ست مباحث :

المبحث الأول : تعريف التطوير التنظيمي وأهميته

المبحث الثاني : أهداف التطوير التنظيمي والأسباب التي تدفع إليه

المبحث الثالث : مجالات التطوير التنظيمي ومستوياته

المبحث الرابع: خطوات التطوير التنظيمي وأساليبه

المبحث الخامس: معوقات التطوير التنظيمي وعوامل نجاحه

المبحث السادس: أثر إدارة المواهب على التطوير التنظيمي



المبحث الأول : تعريف التطوير التنظيمي وأهميته

لقد تناولت عديد الكتابات في مجال إدارة الأعمال خاصة في الآونة الأخيرة مدخل التطوير التنظيمي كأحدث اتجاهات علم الإدارة وأكثرها تأثيرا على العمليات الحالية والقائمة داخل المؤسسات بغرض تغييرها وتطويرها، فمدخل التطوير التنظيمي هو أعلى منزلة وصلت إليها تطورات الإدارة في الدعوة للتجديد والابتكار .

المطلب الأول : تعريف التطوير التنظيمي

قبل التطرق إلى تعريف التطوير التنظيمي لابد أولا من معرفة ما هو التطوير وما هو التنظيم .

أ/ تعريف التطوير والتنظيم:

من بين التعريفات التي أشارت لمصطلح التطوير نجد : (بوريب، 2015، صفحة 76)

- التطوير هو : " التجديد والتحديث والتعديل والتحسين من أجل مواكبة التغيير " .
- التطوير هو : " إزالة الصدا الذي يتراكم على النظم أو الأفراد ... وإعادة الحيوية لها والانتقال من حالة إلى حالة أفضل منها " .

من بين التعريفات التي أشارت لمصطلح التنظيم نجد:

- التنظيم هو : "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين " . (لطي، 2007، صفحة 22)
- التنظيم هو: "هو ذلك الكل الموحد والمكون من عناصر بشرية ومادية وتكنولوجية وقانونية وتنظيمية متعاونة ومنسقة بشكل رسمي من أجل تحقيق غرض مرسوم كما أنها كيان اجتماعي هادف " . (العوامل، 2009، صفحة 285)

ب/:تعريف التطوير التنظيمي :

لقد تناول الباحثون موضوع التطوير التنظيمي في الإدارة بالدراسة والبحث والتحليل لتحديد معنى واضح له يسهل على التنظيمات الإدارية معرفته وفهمه ومن ثم تطبيقه، وقد ورد في هذا الصدد تعريفات كثيرة حول التطوير التنظيمي وكلها تدور حول معنى واحد، ومن أهم وأشهر هذه التعاريف نجد : (ابو عمرة، 2012، صفحة

(10

- التطوير التنظيمي هو : " جهود مخططة على نطاق المؤسسة بأكملها تُدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المؤسسة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المؤسسة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية.



- التطوير التنظيمي هو : " هو حركة المؤسسة من وضعها الراهن إلى وضع أفضل يزيد من فاعليتها".
- التطوير التنظيمي هو : " تغيير استراتيجي ذو طابع عملي وعلمي يتعلق بالمؤسسة ومناخها وما بها من أفراد وجماعات بهدف تحسين الإدارة لزيادة كفاءة الأداء للوصول للأهداف بأعلى جودة ممكنة " . (عامر و قنديل، 2010، صفحة 243)
- التطوير التنظيمي هو : " إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية " . (العويسات، 2009، صفحة 55)
- التطوير التنظيمي هو : " الخطة الطويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المختلفة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المؤسسات " . (الصيرفي، 2007، صفحة 07)
- التطوير التنظيمي هو : " هو نشاط مخطط لحل مشكلات المؤسسة وتحديث إجراءات ونظم العمل بما يتماشى مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بغرض الارتفاع بمستوى أدائها وتحقيق أهدافها" . (المطيري، 2016، صفحة 145)

انطلاقاً من التعاريف سابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للتطوير التنظيمي على النحو التالي :

يعرف مصطلح التطوير التنظيمي على أنه : " جهد مخطط يشمل المؤسسة ككل يهدف إلى تطوير قدراتها الداخلية والخارجية لتكون أكثر فاعلية على المدى الطويل " .

المطلب الثاني : أهمية التطوير التنظيمي

- تنبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات السريعة في بيئة المؤسسة، لذلك ينظر إليه على أنه خطة ايجابية تقوم بتطوير المؤسسة بكل مكوناتها وعناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى، وتتمثل هذه الأهمية في التالي : (الصيرفي، 2007، صفحة 31)
- ❖ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد .
 - ❖ تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها ومجارات قدرات المتفوقين .
 - ❖ توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارات المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة .



بالإضافة إلى ما سبق تظهر أهمية التطوير التنظيمي من خلال :

- ❖ الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى .
- ❖ العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين .
- ❖ حل المشكلات وإصلاح متطلبات المؤسسة البيئية والثقافية والاجتماعية .
- ❖ التجديد المستمر في المؤسسة .
- ❖ استغلال الفرص المتاحة.

المبحث الثاني : أهداف التطوير التنظيمي والأسباب التي تدفع إليه

لقد اهتم الباحثين في مجال التطوير التنظيمي بوضع مجموعة من الأهداف التي ترغب المؤسسات الوصول إليها، بالإضافة إلى الاهتمام بتحديد أهم الأسباب التي أدت إلى التطوير التنظيمي .

المطلب الأول : أهداف التطوير التنظيمي

إن المؤسسة التي تسعى لتطبيق تطوير تنظيمي بشكل علمي وسليم، يمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بهذا الأسلوب، ويمكن توضيحها في النقاط التالية : (الصيرفي، 2007، صفحة 28)

- ✓ إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- ✓ العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمؤسسة الإدارية وأهدافها.
- ✓ إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها.

بالإضافة إلى الأهداف التالية :

- ✓ مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات .
- ✓ دعم كفاءة المؤسسة وفعاليتها من خلال دعم مختلف أفراد التنظيم .
- ✓ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة .
- ✓ تنشيط إجراءات العمل .



المطلب الثاني : الأسباب التي تدفع إلى التطوير التنظيمي

هناك عدة أسباب تستوجب من الإدارة العليا للمؤسسة التخلي عن الفكرة التقليدية في العمليات التنظيمية وأن تعيد النظر بهيكلتها وأسسها التنظيمية وتطويرها، ويمكن إيجازها فيما يلي : (المطيري، 2016، صفحة 152)

✓ انخفاض الروح المعنوية للعاملين أو زيادة نسبة ترك العاملين للعمل وغيرها من مشاكل الأفراد في المؤسسة .

✓ حدوث أزمات أو مرور المؤسسة بفترات كساد أو رخاء تستدعي إعادة النظر بتنظيمها الداخلي .

✓ صعوبة التنسيق بين الوحدات الإدارية أو التضارب أو الازدواجية في المهام والنشاطات الداخلية أو الأعمال ذات العلاقة بخارج المؤسسة .

✓ وجود البيروقراطية الشديدة في إجراءات العمل وكثرة اللجان والمساعدين بالمؤسسة .

بالإضافة إلى أسباب أخرى، تتمثل في :

✓ التغيير في أهداف المؤسسة .

✓ التوسع في أعمال المؤسسة وامتداد نشاطاتها إلى نطاقات أخرى .

✓ التغيير التكنولوجي .

✓ التغيير في المادة الخام .

✓ التغيير في ظروف السوق المنافسة .

✓ التغيير في رغبات العملاء وأذواقهم .

✓ الأزمات المفاجئة .

✓ المشكلات المتكررة بصفة مستمرة .

✓ تعرض المؤسسة لمواقف مثل الاندماج أو الاتحاد مع مؤسسة أخرى .

✓ الارتباك في عمليات الاتصالات ونقل المعلومات وإصابتها بالبطء أو التشويه أو النقص .

✓ زيادة عدد المستويات الإدارية .



المبحث الثالث: مجالات التطوير التنظيمي ومستوياته

إن معظم المؤسسات في الوقت الراهن بحاجة ماسة لتبني التطوير التنظيمي، من خلال العمل على إحداث تغييرات عديدة في مجالاته، وتقسيمها إلى عدة مستويات .

المطلب الأول: مجالات التطوير التنظيمي

هناك مجالات عديدة في المؤسسة يمكن من خلالها إحداث تغييرات من أجل التطوير التنظيمي ومن بين هذه المجالات نتطرق إلى ما يلي : (أبو بكر، 2005، صفحة 379)

- **تطوير الأهداف والاستراتيجيات**: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة استجابة للتطورات البيئية المحيطة، وهذه التطورات والتغيرات قد تكون على مستوى الإستراتيجية الكلية للمؤسسة أو على فروعها.
- **تطوير الهيكل التنظيمي**: يتمثل في هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال.
- **تطوير الموارد البشرية**: يعد الأفراد أكثر المجالات تطورا باعتباره العنصر الفاعل والمحرك لباقي العناصر.

بالإضافة إلى : (صباح، 2018، صفحة 27)

- **تطوير التكنولوجيا**: تقوم المؤسسة بالتطوير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع واقتناء وسائل إنتاج حديثة وكل ما يمكن استخدامه داخل المؤسسة من لوازم مساعدة.
- **تطوير الثقافة التنظيمية**: ويقصد بها تطوير كل ما يخص من القوانين واللوائح والمناخ السائد في المؤسسة وتعد من أصعب المجالات التي يمكن تطويرها أو تغييرها.

المطلب الثاني: مستويات التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي في حقيقة الأمر فكرة متشعبة ومقسمة على عدة مستويات وأفاق نذكر منها : (عبد الباقي،

2005، صفحة 363)

- ✓ **الأفراد**: يعد الأفراد أهم عناصر التطوير التنظيمي لأنهم جوهر العمليات المختلفة التي تتم في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعد الأفراد العنصر الأكثر تطورا وتكيفاً مع الظروف المختلفة التي تعترض سياق المؤسسة بما يمتلكه من خاصية المرونة، ويمكن تطوير الأفراد في المؤسسة عن طريق



تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات.

- ✓ **جماعات العمل:** يأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير بعد تطوير الأفراد وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما تضمن تطويرا فعالا للأفراد أنفسهم، وتتمثل جماعات العمل باللجان - المجالس - فرق العمل، ويمكن تطوير الجماعات عن طريق تحقيق التماسك والألفة والثقة مما يساعد على حل النزاعات والخلافات وكذا حل المشاكل واتخاذ القرارات.
- ✓ **التنظيم:** يأتي بعد ذلك المستوى الثالث من مستويات التطوير التنظيمي وهو التنظيم ذاته ويتمثل في بعدين أساسيين هما:

- ◀ **الوحدات التنظيمية الرئيسية:** وتأخذ هذه الوحدات شكل أقسام مثل: قسم الإنتاج - التسويق، أو شكل إدارات مثل: إدارة شؤون الأفراد - إدارة البرامج، أو شكل مصلحة مثل: مصلحة المراقبة - مصلحة التطوير وغيرها وهنا يكون التطوير على القسم أو الوظيفة بحد ذاتها.
- ◀ **العمليات التنظيمية المختلفة:** مثل عمليات اتخاذ القرار أو أنماط الاتصال والعلاقة بين الجماعات، عمليات التخطيط وغيرها.

المبحث الرابع: خطوات التطوير التنظيمي وأساليبه

لقد اهتم الباحثين في مجال التطوير التنظيمي بوضع خمسة مراحل أساسية لتطبيق الثورة الإدارية بالمؤسسات التي ترغب في ذلك، وأن كل مرحلة من المراحل تتضمن العديد من المهام، بالإضافة إلى الاهتمام بتحديد أهم الأساليب المستخدمة في إحداث التغيير .

المطلب الأول: خطوات التطوير التنظيمي

تتم عملية التطوير التنظيمي وفق مجموعة من المراحل كالتالي : (بركاني، 2018، صفحة 61)

❖ المرحلة الأولى : التشخيص المبدئي

وفيهما يجتمع مستشارو التطوير مع الإدارة العليا لتقرير طبيعة المشكلة تحت الدراسة، وتحديد مدخل التغيير المناسب وكذلك للحصول على الدعم الكامل للبرنامج التطويري، وفي هذه المرحلة يحاول مستشاري التطوير الحصول على المعلومات الأولية عن طريق المقابلة الشخصية مع الأشخاص المؤثرين في التنظيم .



❖ المرحلة الثانية : جمع المعلومات

تتمثل هذه المرحلة في الاستقصاء وكافة طرق جمع المعلومات لتقرير مدى ملائمة المناخ التنظيمي والمشاكل السلوكية، وعادة ما يجتمع المستشارون مع مجموعة العاملين للحصول على ما يحتاجونه من معلومات.

❖ المرحلة الثالثة : تحليل وفهم المعلومات

تقوم مجموعات العمل في هذه المرحلة بمراجعة المعلومات بعد تصنيفها وتحليلها لتوحيد أفكارهم وأرائهم للوصول لأولويات التطوير .

❖ المرحلة الرابعة : التخطيط وحل المشكلات

في هذه المرحلة تستخدم المجموعات نتائج تحليل المعلومات لتحديد توصيات محددة للتطوير، حيث تنصب المناقشات على المشكلة الحقيقية ومن ثم توضع خطة تحدد فيها المسؤوليات وتوقيت الانتهاء من تطبيق البرنامج التطويري .

❖ المرحلة الخامسة : التقييم والمتابعة

في هذه المرحلة يقوم مستشارون بمساعدة التنظيم بتقييم نتائج التطوير التنظيمي.

وهناك باحثون آخرون قسموا مراحل التطوير التنظيمي إلى ثلاث مراحل : (أبو ورد، 2015، الصفحات 52-53)

◀ المرحلة الأولى : مرحلة الإذابة

في هذه المرحلة يتم إثارة ذهن أفراد المؤسسة وجماعاتها لضرورة الحاجة للتطوير من خلال لفت نظرهم إلى المشاكل التي تعرقل تقدمهم، ويتم في هذه المرحلة استثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم.

◀ المرحلة الثانية : مرحلة التغيير

في هذه المرحلة يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وينظر إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل مرحلة تعلم أيضا إذ يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل أنماطا جديدة من السلوك تساعد على حل مشاكلهم وتغييرها إلى الأحسن، وتهتم هذه المرحلة بتحديد المطلوب تطويره وتطبيق التطوير من خلال أساليبه.



◀ المرحلة الثالثة : مرحلة التثبيت

بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه بمعنى حماية التغيير الذي تم التوصل إليه وصيانته ومحاولة الحفاظ على المكاسب التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي وإيجاد توازن جديد حتى لا تعود الحال إلى الممارسات القديمة ويطلق على هذه المرحلة التجميد .

المطلب الثاني : أساليب التطوير التنظيمي

هناك مجموعة من الأساليب التي يتم استخدامها في إحداث التطوير ومن أكثرها شيوعاً وتطبيقاً نذكر:

❖ **أسلوب تدريب الحساسية :** (علاوي ، 2013، صفحة 82) يعتبر أحد الوسائل الفاعلة التي يستعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم وفي تحسين مهارات الاتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتضمن تدريب الحساسية مجموعة من الأشخاص غير مرتبطين بخطة أو جدول عمل معين وقد يكونون يعرفون أو لا يعرفون بعضهم البعض، وتطرح مجموعة من المواضيع للنقاش بحيث تكون هذه المواضيع تلقائية وغير محكمة من قبل وتترك فرصة للأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم ومن أهم أهداف تدريب الحساسية:

○ زيادة معرفة الفرد لنفسه وسلوكه.

○ زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.

○ قدرة التدخل بنجاح في المواقف والوصول إلى علاقات تبادلية فاعلة.

❖ **بناء الفريق :** (موسى، 2003، صفحة 48) إن أسلوب بناء الفريق هو العملية التي يتم من خلالها تحسين فاعلية الفريق، وتسمح هذه الطريقة بمساعدة أعضاء الفريق ليصبحوا أكثر وعياً بالطرق التي تحسن التفاعلات فيما بينهم، ويختلف أسلوب بناء الفريق عن أسلوب الحساسية في :

➤ في أسلوب بناء الفريق يجب أن يضم الفريق مجموعة من العاملين الذين يعملون في قسم

واحد أو إدارة واحدة بينما العكس في أسلوب تدريب الحساسية .

➤ في أسلوب بناء الفريق يناقش أعضاء الفريق موضوعات ومشكلات طبقاً لجدول أعمال محدد

بينما العكس في أسلوب تدريب الحساسية .

❖ **الإثراء الوظيفي :** (جاد، 2000، صفحة 336) ويقصد بها محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة

العمل وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، لأنه إذا لم يكن الموظفون مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا

للتغيير الذي تعرضه لهم المؤسسة ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين من عمليات



التخطيط والتصميم وتقييم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودوافعهم اتجاه العمل .

❖ **الإدارة بالأهداف :** (القاسم ، 2000، صفحة 337) تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة ومدخلا هاما من مداخل التطوير التنظيمي حيث أنها من أكثر أساليبه القدرة على حل المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسئولو الوحدات المشاركة في تحديد الأهداف العامة والفرعية لوحداتهم وتحديد الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ عملهم ومراقبته .

❖ **الشبكة الإدارية :** (لبوز، 2018، صفحة 107) يركز أسلوب الشبكة الإدارية على مبدأ إمكانية أن يزواج المشرفين بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون أن يكون بينهما تعارض، ويخضع هذا الأسلوب إلى جملة من الإجراءات التي تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي محاولة الوصول إلى الوضع المثالي، وبهذا يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي مع إخضاع التجربة بعد التنفيذ للتقييم المستمر وذلك بهدف تحسينها وتطويرها .

❖ **إدارة الجودة :** (علاوي ، 2013، صفحة 82) تعد إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة أسهمت في تغيير تفكير الإداريين وممارساتهم وهي من الأساليب الفاعلة التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي في المؤسسة، فقد أصبحت المؤسسات لا تهتم بتحقيق الهدف بل جودة الهدف .



المبحث الخامس : معوقات التطوير التنظيمي وعوامل نجاحه

يسعى التطوير التنظيمي إلى زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، لكن تظهر بعض المشكلات والمعوقات التي تحد من فاعلية المؤسسة، ولإنجاح عملية التطوير يتطلب الأمر معرفة معوقات التطوير، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة للتقليل منه .

المطلب الأول : معوقات التطوير التنظيمي

يسعى التطوير التنظيمي إلى زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، لكن تظهر بعض المشاكل والمعوقات التي تحد من فاعليته، ولذلك يجب معرفة هذه المعوقات حتى يتسنى للإدارة وضع الحلول للتقليل منها ومن بين هذه المعوقات نذكر : (أبو ورد، 2015، الصفحات 69-70)

➤ معوقات بشرية : منها :

- مقاومة الأفراد للتطوير نتيجة ارتياحهم للمألوف والخوف من المجهول .
- خوف الأفراد من فقدان مناصبهم نتيجة لعدم امتلاكهم القدرات و المهارات اللازمة لمواكبة التطوير.
- النقص في الكفاءات والقدرات المتخصصة وضعف كفاءة الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.
- التقادم في المعارف لدى الأفراد العاملين .
- عدم أهمية الأفراد بالوقت مما يعيق عملية التطوير .
- انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد .
- كثرة الصراعات .
- ضعف التفاعل بين الأفراد العاملين والرؤساء .
- قوة جماعات الضغط التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرامج التطوير .
- عدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز .

➤ معوقات بيئية واجتماعية: منها :

- القوانين والأوضاع السياسية والأزمات الاقتصادية وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمؤسسة وتعرقل عملية التطوير .
- ضعف العلاقة بين المؤسسة والجهات الأخرى التي تتعامل معها.



➤ معوقات مادية : تتلخص في :

- ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لإجراء عملية التطوير .

➤ معوقات تنظيمية : نذكر منها :

- عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة وشيوع الفساد الإداري .
- الافتقار إلى وجود نظام اتصال مناسب .
- زيادة أعداد الموظفين عن الحاجة الفعلية للمؤسسة مما يشل عملية التطوير .
- عدم وضوح أهداف التطوير للأفراد العاملين .

➤ معوقات تقنية : ومنها :

- عدم توفر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات ذات الصلة باتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير .
- عدم توفر التقنيات الحديثة اللازمة لتوفير قواعد معلوماتية .

المطلب الثاني : عوامل نجاح التطوير التنظيمي

قد تفشل بعض برامج التغيير والتطوير لعدم توفر العوامل الأساسية لنجاحها وفي هذا المطلب سنحدد

مجموعة من العوامل الضرورية لنجاح برامج التطوير التنظيمي : (فشتول، 2010، صفحة 44)

- إدراك القيادات الإدارية بأن المؤسسة تواجه بعض المشاكل.
- الاستعانة ببعض الخبراء والاستشاريين الخارجيين والمتخصصين في العلوم السلوكية وتطبيقاتها العملية للاستفادة من خبراتهم .
- التأييد واستعداد القيادات للمشاركة في برامج التطوير حيث يلعب ذلك دورا أساسيا في التغلب على مقاومة التغيير التي قد تظهر في بداية التنفيذ.
- تعريف أفراد المؤسسة بأهمية التطوير التنظيمي وأسبابه وأهدافه لكسب تأييدهم.

وهناك عوامل نجاح أخرى نذكر منها : (أبو ورد، 2015، صفحة 71)

- التركيز على المجموعات حيث أن قيم المجموعة تؤثر على أنماط سلوك أفرادها ولا بد من العمل بأسلوب العمل الجماعي بمهارة لدعم التطوير.
- معرفة مستوى عدم رضا الأفراد عن التطوير التنظيمي ومصادر مقاومته مما يساعد على تشخيص المشكلات بأسلوب علمي لدعم التطوير .



- وجود نظام معلومات يسمح للعاملين بالتعبير عن ردود أفعالهم ومشاكلهم من التطوير، ولا بد أن تصل هذه المعلومات للإدارة العليا فوجود تغذية عكسية من العوامل الهامة المساعدة في تحديد فاعلية خطط التطوير وجدواها .
- وجود بيئة عمل مناسبة تتسم بالنقّة والالتزام والمشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية، بالإضافة إلى توفير نظام حوافز عادل وكفؤ يعطي لجهود التطوير التنظيمي المكافآت التي يستحقها لإدارة العمل واستمراره.

المبحث السادس : تأثير إدارة المواهب على التطوير التنظيمي

إن أحد أهم أهداف المؤسسة هو تعزيز الكفاءة والفعالية والتي يمكن أن تؤدي مع مرور الوقت إلى التطوير التنظيمي، وهذا من خلال جملة من الممارسات ولعل أهمها إدارة المواهب لما لها من أثر كبير على تحقيق هذا التطوير، ولتوضيح هذه العلاقة أكثر نتطرق إلى ما يلي :

المطلب الأول : أثر استقطاب المواهب على التطوير التنظيمي

تقع على عاتق إدارة المواهب مسؤولية استقطاب وجذب أحسن المواهب إذ تسمح هذه العملية للمؤسسة بالحصول على أفضل الكفاءات الموجودة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها بما يضمن لها تحقيق أهدافها، خاصة وأن عملية الجذب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطوير التنظيمي إذ يجب على المؤسسة أن تجذب الكفاءات والمواهب التي تتقبل التغيير وتتلائم مع ثقافة، ونشاط المؤسسة، وإستراتيجياتها، والقادرة على أداء المهام القيادية، والتي تساهم بدورها في تحقيق هذا التطوير، وهنا ينبغي الإشارة أن هذه الكفاءات والمواهب المستقطبة لديها طاقة إبداعية فكلما استطاعت إدارة المواهب أن تدير هذه الطاقات وجعلهم يقدمون أفضل ما يملكون من مهارات استطاعت بذلك تحقيق تطوير فعال وناجح .

المطلب الثاني : أثر تنمية المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي

إن عملية تنمية الموهبة أو عملية تحسين أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة المواهب في المؤسسات، إذ أنه ليس كافياً أن تستقطب موظفين ذوي مواهب عالية وتتوقع كفاءة مهارات هؤلاء المواهب طوال مدة توظيفهم داخل المؤسسة، بل يجب على هذه الأخيرة أن تعتمد على عمليتي التنمية والتدريب، والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المؤسسة خاصة وأن برامج تدريب الموهوبين تعتبر أحد أهم ممارسات تطوير قدرات ومهارات الأفراد .



لذلك فإن الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تدريب وتطوير المواهب لا تهدف فقط إلى إزالة القصور في أداءهم فحسب ولكنها تسعى إلى أكثر من ذلك، وهو تحقيق التطوير الفردي، حيث يعتبر هذا الأخير من أحد مستويات التطوير التنظيمي، وبالتالي وجب على المؤسسة توفير بيئة التدريب كفيلة بمساعدة الأفراد على إظهار قدراتهم الكامنة والعمل على الاستفادة منها إلى أقصى حد، لأن الإخفاق في عملية تزويد الموهوبين بالتدريب الكافي قد يعرض المؤسسة إلى خطر خسارة الموهبة ومن ثم عدم تحقيق تطوير تنظيمي .

المطلب الثالث : أثر الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق التطوير التنظيمي

تعتبر عملية الاحتفاظ بالموهبة المؤشر الرئيسي على قوة وهوية المؤسسة، إذ تهدف هذه العملية إلى اتخاذ تدابير لتشجيع الموظفين على البقاء في المؤسسة لفترة زمنية قصوى، وهنا تحاول المؤسسة المحافظة عليهم من خطر ذهابهم إلى مؤسسات أخرى، ويكون ذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة على البقاء، وكذلك تشجيعهم على الإبداع والأفكار الجديدة لما له من أثر مهم على اتجاهات وسلوك الموهوبين ومدى ولائهم ورجبتهم في الاستمرار في العمل، وعليه ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين فهم الذين يقودون المؤسسة للنجاح والتطور في المستقبل، وبالتالي يمكن القول أن تكلفة ضياع هذه المواهب قد تؤدي إلى تراجع قدرة المؤسسة على التطوير .



خلاصة :

إن التطوير التنظيمي عبارة عن عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة، تهدف إلى التغيير من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المؤسسات، إذ أصبحت الحاجة إلى التطوير التنظيمي وأهميته ضرورة لنجاح واستمرار المؤسسات.

يعتبر التطوير التنظيمي مدخل من مداخل التغيير والتحسين في الأداء، وهذا من خلال العمل على تحسين وتحديث جميع المجالات داخل المؤسسة سواء من أهداف المؤسسة، هيكلها، مواردها، تكنولوجيتها، وأيضا التطوير في الثقافة التنظيمية بما يتناسب وأهداف المؤسسة .

وفي الأخير يبقى التطوير التنظيمي عملية كباقي العمليات التي قد تبوء بالنجاح وتعود بأرباح على المؤسسة وقد تبوء أيضا بالفشل، لذلك يجب الأخذ بجميع معيقاتها وعوامل نجاحها بالحسبان .

وستكون دراستنا الميدانية بمؤسسة سوناتراك وحدة الصيانة -بسكرة- في الفصل الثالث المرآة العاكسة لفصولنا النظرية .

الفصل الثالث :

الإطار العملي للدراسة



تمهيد :

نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على إحدى المؤسسات على مستوى ولاية بسكرة، ذلك باعتبار أن الهدف من الجزء الميداني في أي دراسة هو محاولة تطبيق الجانب النظري منها على أرض الواقع استكمالاً لمحاور هذه الدراسة، ولذلك سنحاول تبيان اثر إدارة المواهب على التطوير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة بسكرة DMB، انطلاقاً من تحليل إدارة المواهب ومعرفة مدى مساهمتها في التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

ويتم عرض ذلك من خلال أربع مباحث :

المبحث الأول : لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .

المبحث الثالث : تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة .



المبحث الأول : لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

تعد المؤسسة الوطنية سوناطراك إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، ومن أنجح المؤسسات الوطنية، فلها تاريخها ومكانتها، وتعمل مؤسسة سوناطراك في مجال المحروقات .
لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة سوناطراك الأم، بالإضافة إلى التعريف بمديرية الصيانة محل الدراسة سوناطراك بسكرة، وتبيان هيكلها التنظيمي ومهامها .

المطلب الأول : مديرية الصيانة محل الدراسة سوناطراك بسكرة

- تقع مديرية الصيانة بالمنطقة الصناعية بسكرة، وقد مرت في تطورها بالمراحل التالية :
- ✓ أنشأت سنة 1977 : حيث بدأ بنائها في أكتوبر 1977، وكان الاستلام النهائي لها في مارس 1980، وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة هي المكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية .
 - ✓ من 1979 إلى 1989 : تم افتتاح مديرية الصيانة ببسكرة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية بسكيكدة، وكذا التموين بقطع الغيار .
 - ✓ سنة 1989 : تم إنشاء مديرية الصيانة الاغواط (DMN)، والتي تقوم بتسيير ثلاث قواعد هي : قاعدة الأغواط، قاعدة حوض الحمراء، قاعدة بسكرة .
 - ✓ من 1990 إلى 2002 : وحدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة بالأغواط، وذلك بقرار رقم 206/DG، مرجع A-589 المؤرخ في 2002/06/12 .

تتربع مديرية الصيانة بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 8793 م² في شكل مباني موزعة كما يلي :

- ورشات تقنية .
- مخزن .
- مبنى إداري .
- مبنى إداري تقني .
- مبنى للحماية .
- مبنى للحماية (مستودع) .



تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001)، وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 2004/05/15، وتحصلت عليها في جويلية 2005، وتعتمد المديرية في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي .

يقدر عمال مديرية الصيانة بسكرة بـ 210 عامل، منهم 12 إطار سامي و 108 إداريين و 75 عون و 15 عون تنفيذي .

المطلب الثاني : النشاط الأساسي لوحدة الصيانة بسكرة

يتمثل النشاط الأساسي لوحدة الصيانة بسكرة في صيانة الهياكل التالية :

- ❖ GK1/GK2/40 حاسي الرمل/ سكيكدة .
 - ❖ OK1/34 حوض الحمراء/ سكيكدة .
 - ❖ GO1/GO2/48 حاسي الرمل/ واد الصفصاف/ تبسة نحو ايطاليا .
- وهذا ما يعطيها وضعية إستراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة للصيانة (مراجعات دورية، تدخلات ميدانية، تصليح الأجهزة والآلات التقنية) في مختلف المنشآت وعلى الخطوط التالية :
- ✓ نشاط النقل بالأنابيب .
 - ✓ أنشطة المحروقات (إنتاج، توزيع) .

كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها :

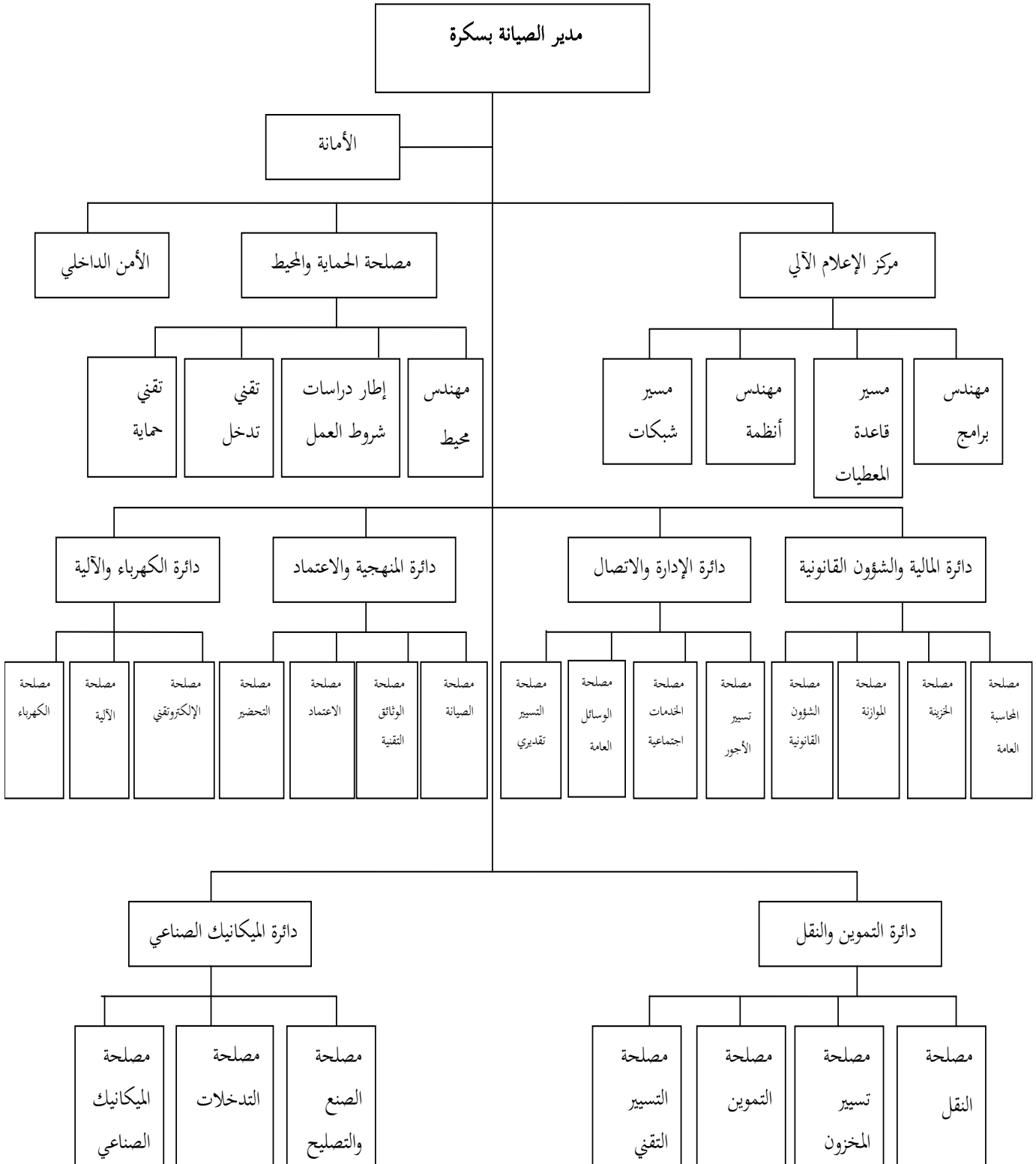
- تشخيص وصيانة قطع الغيار، تجديد الهياكل الأساسية للآلات .
- صنع قطع الغيار لاحتياجات النشاط للنقل بالأنابيب .
- المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط .
- إعداد ووضع حيز التنفيذ كل من إجراءات الصيانة ومعايير الآلات والتجهيزات المرتبطة بالنشاط .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لوحدة الصيانة سوناپارك بسكرة

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال الاتصالات وشبكة العلاقات القائمة داخل المديرية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



الشكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي لوحدة الصيانة سوناطراك بسكرة



المصدر : وثائق المؤسسة



فيما يلي لدوائر المؤسسة :

- مدير الصيانة
- الأمانة .
- دائرة التموين والنقل .
- دائرة الإدارة والاتصال .
- دائرة المالية والشؤون القانونية .
- دائرة الكهرباء والآلية .
- دائرة المنهجية والاعتماد .
- دائرة الميكانيك الصناعي .
- مركز الإعلام الآلي .
- مصلحة الحماية والمحيط .

المطلب الرابع : أهداف ومهام وحدة الصيانة سوناطراك بسكرة

تسعى مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة- إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تقليص تكاليف الصيانة .
- تحقيق خطة الصيانة .
- الاستيلاء على قطع الغيار في حينها .
- تحسين نوعية الخدمات والصيانة ومعدات النشاط الفنية .
- احترام الآجال المتفق عليها في الانجاز .
- التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة .

تتكفل هذه الوحدة بما يلي :

- ✓ إعادة تأهيل وتطوير المحركات الكهربائية ومحولات الضغط المنخفض والمتوسط .
- ✓ تصنيع قطع الغيار للاحتياجات النشاطية .
- ✓ فحص وترميم القطع وتجديد القطع الأساسية للألات والمحركات القوية .



المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

إن أداة البحث تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف الدراسة النظرية، وبالتالي سنتطرق إلى نوع الأداة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صدق أداة البحث وثباتها و معرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته .

المطلب الأول : أداة البحث

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال، قامت الطالبة بإعداد استبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، حيث قسمت إلى قسمين :

- **القسم الأول :** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وهي : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية .
- **القسم الثاني :** يحتوي على محاور الاستبانة، وهو بدوره يشمل محورين، **المحور الأول** خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في " إدارة المواهب "، ويتضمن (17) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى فعالية ادارة المواهب في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة-، موزعة على أبعاد هذا المتغير التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي :

✓ استقطاب المواهب : وتقيسه العبارات من (1-6) .

✓ تنمية المواهب : وتقيسه العبارات من (7-12) .

✓ الاحتفاظ بالمواهب: وتقيسه العبارات من (13-17) .

أما المحور الثاني فخصص لدراسة المتغير التابع والذي يتمثل في " التطوير التنظيمي "، ويتضمن (19) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى تطبيق التطوير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة-، موزعة على أبعاد هذا المتغير التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي :

✓ التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة: وتقيسه العبارات من (1- 8) .

✓ التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة: وتقيسه العبارات من (9- 15) .

✓ التطوير التنظيمي على مستوى الفرد: وتقيسه العبارات من (16- 19) .



المطلب الثاني : صدق وثبات أداة البحث

1/ صدق أداة البحث :

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق استبانة هذا البحث نعتمد على ما يلي :

• **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري :** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، ويعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

• **صدق المحك :** تم حساب معامل " صدق المحك " من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.985) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2/ ثبات أداة البحث :

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وقد تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ "، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60 فأكثر)، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : نتائج معامل الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.978	0.958	17	إدارة المواهب
0.970	0.942	19	التطوير التنظيمي
0.985	0.971	36	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19



من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.971) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج .

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 20) كما يلي :

- ✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures) :** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- ✓ **معامل ارتباط بيرسون :** وذلك لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج واختبار صحة الفرضيات .
- ✓ **معامل الارتباط ألفا كرونباخ "Cronbach's Cefficient Alpha" :** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- ✓ **معامل صدق المحك :** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع : خصائص عينة البحث

يعتبر مجتمع أو عينة منه أهم عنصر لاختبار أداة البحث، حيث سنتناول بالدراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية .

يتمثل مجتمع البحث الحالي في الإطارات والعمال الإداريين بمؤسسة سوناپراك وحدة الصيانة -بسكرة-، وقد قامت الطالبة باختبار عينة عشوائية، حيث تم توزيع (45) استبانة على الإطارات والعمال الإداريين وذلك عبر زيارات ميدانية، وقد تم استرجاع منها (30) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية .



الجدول رقم (02) : توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	%70
	أنثى	9	%30
	المجموع	30	% 100
العمر	اقل من 30 سنة	1	%3.3
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	14	%46.7
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	12	%40
	50 سنة فأكثر	3	%10
	المجموع	30	% 100
المؤهل العلمي	بكالوريا	1	%3.3
	ليسانس	17	%56.7
	مهندس	8	%26.7
	ماستر	4	%13.3
	المجموع	30	% 100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	7	%23.3
	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	4	%13.3
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	12	%40.1
	15 سنة فأكثر	7	%23.3
	المجموع	30	% 100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V19



يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة بالشكل التالي :

- **من حيث الجنس :** يتضح جليا أن المتغيرات الشخصية والوظيفية كان لها أثر كبير في فهم أفراد عينة البحث لعبارات الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية، إذ تبين أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور وذلك بنسبة (70%)، في حين كانت نسبة الإناث (30%)، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة.
- **من حيث العمر :** نجد أن (3.3%) من أفراد عينة البحث تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن (46.7%) منهم تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، هذه النسبة تبدو مرتفعة لأن العامل الذي ينتمي إلى هذه الفئة العمرية يكون قد اكتسب الخبرة اللازمة التي تؤهله لتولي الوظائف الإدارية المختلفة وأن (40%) منهم تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، أما الأفراد الذين تصل أعمارهم إلى 50 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (10%)، وتبدو هذه الأخيرة منخفضة النسبة لأن العامل الذي ينتمي إلى هذه الفئة يكون قد اقترب من سن التقاعد، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خروج الكثير من العاملين إلى التقاعد وذلك عند بلوغ خدماتهم مستوى هذه الفئة وخاصة الإناث منهم.
- **من حيث المؤهل العلمي :** أظهرت نتائج التحليل أن النسبة الأكبر لأفراد عينة البحث تقريبا (56.7%) هم من حاملي شهادة الليسانس، وأن (26.7%) هم من حاملي شهادة مهندس، في حين بلغت نسبة المبحوثين حاملي شهادة ماستر (13.3%)، أما نسبة المبحوثين الحاملين لشهادة البكالوريا فقد بلغت ب (3.3%)، وما يجب الإشارة إليه هو أنه لا يوجد ولا فرد من أفراد عينة البحث يحمل شهادة الماجستير أو الدكتوراه أو التقني سامي، وفي الأخير يمكننا القول أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات علمية تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية.
- **من حيث سنوات الخبرة :** نجد أن أكبر نسبة للمبحوثين بلغت (40.1%) تتراوح خبرتهم بالمؤسسة من 10 إلى أقل من 15 سنة، وهذا يدل على أن المؤسسة تحتفظ بالموارد البشرية ذات الخبرة. في حين نجد نسبة متساوية من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وآخرون تجاوزت 15 سنة وقدرت ب (23.3%)، ونجد أن (13.3%) من المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم بالمؤسسة بين 5 إلى أقل من 10 سنة.



المبحث الثالث : تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة

إن تحليل محاور الاستبانة يعتبر ضروري للإجابة على أسئلة البحث، لذلك سنتطرق باستخدام الإحصاء الوصفي إلى معرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول متغيري الدراسة، ومنه اختبار فرضيات البحث .

المطلب الأول : تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (الاتجاه العام) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين : إدارة المواهب والتطوير التنظيمي ، حيث تقرر الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي لتفسير حدود الاستجابات الثلاث لأفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وأيضا على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي :

الجدول رقم (03): جدول الاتجاه العام.

الاتجاه العام	المجال
غير موافق بشدة	[1.79 - 01]
غير موافق	[2.59 - 1.80]
محايد	[3.39 - 2.60]
موافق	[4.19 - 3.40]
موافق بشدة	[05 - 4.20]

وفيما يلي سيتم تحليل فقرات كل من محور ادارة المواهب والتطوير التنظيمي :

❖ تحليل فقرات محور إدارة المواهب:

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

- السؤال الأول : ما هو مستوى فاعلية ادارة المواهب في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة؟

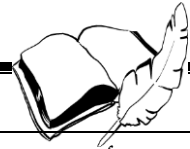
للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :



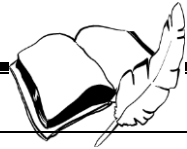
الجدول رقم (04) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة

المواهب

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	استقطاب المواهب	3.272	0.878	محايد
1	تركز المؤسسة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على الجانب النوعي وليس الكمي فقط.	3.40	1.037	موافق
2	تقوم المؤسسة بالبحث المستمر على الأفراد الموهوبين وتعمل على استقطابهم.	3.13	1.106	محايد
3	تعمل المؤسسة على ايجاد أفضل الطرق لاستقطاب أكبر عدد من الموهوبين.	3.07	1.112	محايد
4	تقوم المؤسسة باستقطاب المواهب وفقاً لمطابقتها مع متطلبات الوظيفة الشاغرة.	3.43	1.006	موافق
5	تحرص المؤسسة على دمج المواهب الجديدة المستقطبة مع محيط المؤسسة.	3.63	0.809	موافق
6	تمارس المؤسسة مبدأ العدالة والشفافية في عملية تقييم المواهب الجديدة.	2.97	1.033	محايد
	تنمية المواهب	3.172	0.937	محايد
7	يوجد في المؤسسة مخطط سنوي لتدريب وتطوير المواهب يتم وضعه إسناداً إلى احتياجاتهم.	3.63	1.273	موافق



8	تستخدم المؤسسة أساليب ابتكارية جديدة لتنمية المواهب تتأقلم وتتماشى مع متطلبات وأهداف المؤسسة.	3.07	1.172	محايد
9	تسعى المؤسسة إلى إحياء روح المنافسة بين مواهبها بهدف العمل على تنمية الذات.	2.97	1.066	محايد
10	يتم التدخل المباشر من إدارة المؤسسة في ترقية وتحريك مواهبها من قسم إلى قسم تبعاً لقدراتهم.	3.13	1.074	محايد
11	تشجع المؤسسة الموهوبين على الإبداع وتسخر لهم كل الموارد المتاحة.	3.07	1.202	محايد
12	تقوم المؤسسة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز لدى الموهوبين.	3.17	1.206	محايد
	الاحتفاظ بالمواهب	3.033	0.975	محايد
13	تسعى المؤسسة جادة لجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة للاحتفاظ بالمواهب.	3.27	1.172	محايد
14	تقوم المؤسسة بصب مكافئات لأصحاب المواهب بسخاء مما يحفزهم للعمل أكثر ويضمن بقائهم.	3.20	1.400	محايد
15	تهتم المؤسسة بالمسار الوظيفي للموهوبين وترقيتهم كوسيلة للاحتفاظ بهم.	3.10	1.062	محايد
16	تعطي المؤسسة أولوية المناصب القيادية للموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية.	2.87	1.224	محايد



17	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار وجهات نظر المهوبين واعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية.	2.73	1.172	محايد
	إدارة المواهب بشكل عام	3.166	0.875	محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19

- ✓ **استقطاب المواهب:** من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي على عبارات بعد "استقطاب المواهب" بشكل عام بلغ (3.272) بانحراف معياري (0.878) كما أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة لجميع العبارات اكتسبت طابع "محايد" باستثناء العبارات رقم 1 و4 و5 كانتا موافق واللواتي نصن على أن المؤسسة تركز في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على الجانب الكمي والنوعي معا وأن المؤسسة تقوم باستقطاب المواهب وفقا لمطابقتها مع متطلبات الوظيفة الشاغرة، كما أنها تحرص على دمج المواهب الجديدة مع محيط المؤسسة وهذا يدل على أن عملية إستقطاب المواهب بشكل عام بالمؤسسة تهتم بمواصفات شاغل الوظيفة بالدرجة الأولى ثم بدمج هته المواهب بمحيط وثقافة المؤسسة بالدرجة الثانية، أي أنها تعتمد على منهجية وأساليب واضحة لجذب الأفراد المهوبين
- ✓ **تنمية المواهب:** من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد تنمية المواهب بلغ (3.172) بانحراف معياري (0.937) ووفقا لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تشير إلى المستوى محايد، كما يتضح أيضا أن العبارة 7 كان اتجاهها موافق مما نصت على انه يوجد مخطط سنوي بالمؤسسة لتدريب وتطوير المواهب يتم وضعه إسنادا إلى احتياجاتهم، وبشكل عام فإن تنمية المواهب لا تزال مهمشة بعض الشيء لأن الجانب الملموس من البعد لا يزال غير معروف.
- ✓ **الإحتفاظ بالمواهب:** من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد الإحتفاظ بالمواهب بلغ (3.033) بانحراف معياري (0.975) ووفقا لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تشير إلى المستوى محايد .وهذا يعني أن عملية الإحتفاظ بالمواهب بالمؤسسة لم تأخذ مجراها الطبيعي ولا تزال غامضة بعض الشيء .



وتأسيسا على ما تقدم، نستنتج أن اتجاهات المبحوثين لمستوى فاعلية إدارة المواهب بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - جاءت محايدة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد إدارة المواهب مجتمعه (3.166) بانحراف معياري قدره (0.875)، هذه النتيجة تفسر أن مستوى فاعلية وتطبيق إدارة المواهب بالمؤسسة محل الدراسة لا تزال بمراحلها الأولى .

❖ تحليل محور التطوير التنظيمي:

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

- السؤال الثاني : ما هو مستوى تطبيق التطوير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - ؟
للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (05) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التطوير التنظيمي

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تساهم برامج التطوير التنظيمي في تنمية الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها.	3.73	0.809	موافق
2	تستخدم إدارة المؤسسة أساليب تكنولوجية حديثة في عملية التطوير التنظيمي.	3.53	1.008	موافق
3	تقوم إدارة المؤسسة بوضع تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة التطوير التنظيمي.	3.40	1.102	موافق
4	تقوم المؤسسة بعملية التطوير التنظيمي باستمرار.	3.43	0.936	موافق
5	تحرص المؤسسة على إشراك العاملين في وضع أهداف التطوير التنظيمي.	2.90	1.094	محايد



6	التطوير التنظيمي داخل المؤسسة غالبا ما يكون مدروسا وغير عشوائي.	3.47	1.008	موافق
7	يتناسب التطوير التنظيمي مع ثقافة المؤسسة والبيئة المحيطة.	3.50	1.137	موافق
8	وجود إدارة للبحوث والتطوير بالمؤسسة يعد ضروريا.	3.63	1.189	موافق
9	تساهم عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة في تحسين أساليب التواصل بين العاملين.	3.60	0.932	موافق
10	توجد خطط واضحة لتدريب وتطوير العاملين في المؤسسة وفقا لاحتياجاتهم التنظيمية.	3.73	0.740	موافق
11	تؤدي عملية التطوير التنظيمي المؤسسة الى تشكيل فرق عمل ذات كفاءة وسرعة في العمل.	3.57	1.040	موافق
12	تحرص المؤسسة من خلال التطوير التنظيمي على زيادة الثقة والاحترام والألفة بين العاملين و تحسين سلوكياتهم.	3.33	0.959	محايد
13	يساهم التطوير التنظيمي للمؤسسة في زيادة فعالية الجماعة من خلال التشجيع على العمل التعاوني.	3.47	0.937	موافق
14	تقوم المؤسسة ببناء فرق عمل للمشاركة في العملية الاستشارية فيما يخص عملية التطوير التنظيمي.	3.23	0.858	محايد
15	تدرك فرق العمل أهمية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.	3.57	0.817	موافق



16	تقوم المؤسسة بدراسة أداء الفرد لتحديد أولويات التطوير.	3.13	1.224	محايد
17	تتمى برامج التطوير التنظيمي روح الابتكار والإبداع لدى الفرد بالمؤسسة.	3.40	1.133	موافق
18	يساهم التطوير التنظيمي في تجديد التناسق بين حاجات الفرد وأهداف المؤسسة.	3.60	1.070	موافق
19	يتم تحضير وتهيئة الفرد في المؤسسة لمواجهة التطورات المختلفة في بيئة العمل.	3.43	1.278	موافق
	التطوير التنظيمي بشكل عام	3.437	0.714	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد التطوير التنظيمي بلغ (3.437) بانحراف معياري (0.714) ووفقا لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد التطوير التنظيمي تشير إلى مستوى موافق، باستثناء العبارات 5 و12 و14 و16 والتي كانت باتجاه محايد مما يترجم بأن المؤسسة لا تقوم بإشراك العاملين في وضع أهداف التطوير التنظيمي، كما أنها لا تحرص على زيادة الثقة والاحترام وتحسين السلوكيات من خلال التطوير التنظيمي.

وتأسيسا على ما تقدم، نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - جاءت **موافقة** وفقا لمقياس الدراسة، هذه النتيجة تفسر الأداء الجيد للمؤسسة محل الدراسة وذلك نتيجة قيامها بالتطوير التنظيمي المستمر.

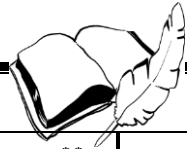


المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم توضيح معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (06) : معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة .

		إدارة المواهب	استقطاب	تنمية	احتفاظ	التطوير التنظيمي
ادارة المواهب	معامل الارتباط	1	,927*	,947**	,958	,823**
	مستوى الدلالة		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
استقطاب	معامل الارتباط	,927	1	,791**	,838	,766
	مستوى الدلالة	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
تنمية	معامل الارتباط	,947*	,791**	1	,883*	,757**
	مستوى الدلالة	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
احتفاظ	معامل الارتباط	,958	,838**	,883**	1	,811*
	مستوى الدلالة	,000	,001	,000		,000
	N	30	30	30	30	30



التطوير التنظيمي	معامل الارتباط	,823	,766**	,757**	,811*	1
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة :

1/ اختبار الفرضية الرئيسية :

تم استخدام نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ."

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ انه هناك ارتباط قوي جدا قدر بـ (0.823) بين المتغير المستقل إدارة المواهب والمتغير التابع التطوير التنظيمي، وبما أن مستوى دلالة $T=0.000$ اقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"

2/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) ."

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ انه هناك ارتباط قوي قدر بـ (0.766) بين المواهب والمتغير التابع التطوير التنظيمي، وبما أن مستوى دلالة $T=0.000$ اقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) ."



ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما كانت عملية استقطاب المواهب ذوي الكفاءات والمهارات العالية ناجحة كلما ضمن لها الاستفادة من الطاقات الإبداعية الكامنة لدى هذه المواهب، وبالتالي انجاز الأعمال بصور غير نمطية، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، ومن ثم تحقيق تطوير تنظيمي

3/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ انه هناك ارتباط قوي قدر بـ (0.757) بين المواهب والمتغير التابع التطوير التنظيمي، وبما أن مستوى دلالة $T=0.000$ اقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

يمكن تفسير هذا أنه كلما اهتمت المؤسسة بالموظفين الموهوبين لديها وعملة على تحسين وتطوير قدراتهم وتوفير الوسائل والبرامج المناسبة لذلك كلما زاد رضاهم الوظيفي ورغبتهم في زيادة أداءهم، وبالتالي زيادة الأداء الإجمالي للمؤسسة والمساهمة في تحقيق التطوير التنظيمي

4/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحتفاظ بالمواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ انه هناك ارتباط قوي جدا قدر بـ (0.811) بين المواهب والمتغير التابع التطوير التنظيمي، وبما أن مستوى دلالة $T=0.000$ اقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحتفاظ بالمواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)".



يمكن تفسير هذا إلى أن احتفاظ المؤسسة بالموهوبين لديها يشعر الموظف بأهميته داخلها، فكلما اهتمت بهم ووفرة لهم البيئة المناسبة لأداء أعمالهم واعترفت بجهدهم، كلما رغبوا أكثر في البقاء داخلها وزاد ولاءهم لها، مما يؤدي إلى مساهمتهم في إنجاحها وتطويرها .



خلاصة :

بناء على ما سبق في الجانب النظري تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة ببسكرة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة وتبيان نشاطها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى إبراز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، واعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على الموظفين في المؤسسة .

حيث تضمن الاستبيان ثلاث محاور: المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة البحث، أما المحور الثاني خاص بالمتغير المستقل إدارة المواهب، والمحور الثالث الخاص بالمتغير التابع والمتمثل في التطوير التنظيمي، وهذا بغرض قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق التطوير التنظيمي ، وبعد توزيع الاستبانة واسترجاعها وبغرض جمع البيانات اللازمة للتحقق من بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسطات الحسابية ومعامل صدق المحك ومعامل الفا كولمباخ ومعامل الارتباط بيرسون، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج للدراسة الميدانية واختبار الفرضية الرئيسية والفرعية، وتوصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات، حيث استخلصنا ما يلي : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ لإدارة المواهب (كمجموعة) في التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة-، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

خاتمة



حاولنا من خلال هذا البحث توضيح أثر إدارة المواهب على التطوير التنظيمي، وقد أخذنا كدراسة حالة مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة-، وتم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية ومن ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه النتائج، وهذا ما سنوضحه فيما يلي من خلال جانبين أساسيين : الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات .

1/ النتائج :

تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى : نتائج نظرية ونتائج ميدانية .

أ/ النتائج النظرية :

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري البحث محل الدراسة، استنتجت الطالبة ما يلي :

◀ مضمون إدارة المواهب ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى مجالات مختلفة .

◀ إهتمام المؤسسات بإدارة المواهب بشكل جدي أصبح ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت بقاءها واستمراريتها في سوق تعصف به رياح التنافس من كل جهة .

◀ تقوم إدارة المواهب على مجموعة من العناصر الأساسية أهمها : إستقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وهي تعمل على استكشاف الطاقات الكامنة والتنمية والاستثمار المكثف للرأس المال البشري.

◀ هناك جملة من التحديات تواجه إدارة المواهب وتعيق نجاحها فيما يخص استبقاء المواهب، والحد من نزوحها .

◀ التطوير التنظيمي هو عملية ضرورية لكل المؤسسات التي تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع، وعليه فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

◀ يحدث التطوير التنظيمي بفعل واعي وبصورة إرادية ومخططة لها ويكون بشكل مستمر .

◀ التطوير التنظيمي له علاقة ارتباطيه مع نوع نشاط المؤسسة، وتختلف أهدافه وأساليبه وتطبيقاته تبعاً لمجاله.



- ◀ تعتبر إدارة المواهب كأحدث اتجاهات علم الإدارة وأكثرها تأثيراً على العمليات داخل المؤسسات، بغرض تحسينها و تطويرها، والتي من شأنها أن تخفض من وقت وتكلفة إنجاز وتطوير هذه العمليات .
- ◀ يسعى التطوير التنظيمي إلى ترك مساحة الحرية للإبداع والابتكار ويعتبر هذا المبدأ كوسيلة لإبراز المواهب.

ب/ النتائج التطبيقية :

- توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة- إلى عدة نتائج أهمها :
- ◀ أظهرت الدراسة أن هناك تطبيق لإدارة المواهب بمستوى مقبول داخل المؤسسة، ولكن لا تزال هذه الإدارة في المراحل الأولى من نشأتها، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء مجتمعة (3.166) بانحراف معياري قدره (0.875) .
- ◀ أظهرت الدراسة أن المؤسسة تهتم بالتطوير التنظيمي وهذا وفق آراء المبحوثين لأنها تسعى على الدوام إلى أن تكون في تحسن مستمر، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء مجتمعة (3.437) بانحراف معياري قدره (0.714) .
- ◀ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر لإدارة المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي، حيث قدر ارتباطه بـ (0.823) .
- ◀ وضحت الدراسة أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا بنسب متفاوتة .
- ◀ وضحت الدراسة أنه يوجد أثر لاستقطاب المواهب على تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، حيث كلما كانت عملية استقطاب المواهب ذوي الكفاءات والمهارات العالية ناجحة كلما ضمن لها الاستفادة من الطاقات الإبداعية الكامنة لدى هذه المواهب، ومن ثم تحقيق التطوير التنظيمي .
- ◀ وضحت الدراسة أنه يوجد أثر لتنمية المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، أنه كلما اهتمت المؤسسة بالموظفين الموهوبين لديها وعملة على تحسين وتطوير قدراتهم وتوفير الوسائل والبرامج المناسبة لذلك كلما زاد رضاهم الوظيفي ورغبتهم في زيادة أداءهم، وبالتالي المساهمة في تحقيق التطوير التنظيمي .
- ◀ وضحت الدراسة أنه يوجد أثر للمحافظة على المواهب في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، وهذا راجع إلى أن احتفاظ المؤسسة بالموهوبين لديها يشعر الموظف بأهميته داخلها، فكلما اهتمت بهم



ووفرة لهم البيئة المناسبة لأداء أعمالهم واعترفت بجهدهم، كلما رغبوا أكثر في البقاء داخلها وزاد ولاءهم لها، مما يؤدي إلى مساهمتهم في إنجاحها وتطويرها .

2/ الاقتراحات :

وفقا للنتائج التي تم الوصول إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقتراحات التالية :

- ◀ يجب على المؤسسة أن تمارس مبدأ العدالة والشفافية في عملية تقييم المواهب.
- ◀ يجب على المؤسسة العمل على إحياء روح المنافسة بين المواهب .
- ◀ يجب على إدارة المؤسسة التدخل المباشر في ترقية وتحريك مواهبها من قسم إلى قسم تبعاً لقدراتهم.
- ◀ يجب على المؤسسة أن توفر وتسخر كل الموارد المتاحة من أجل تشجيع الموهوبين على الإبداع .
- ◀ يجب على المؤسسة أن تعطي أولوية المناصب القيادية للموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية .
- ◀ يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر الموهوبين واعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية .
- ◀ يجب على المؤسسة أن تساهم في تنمية الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة والعاملين بها من خلال برامج التطوير التنظيمي.
- ◀ يجب على المؤسسة إشراك العاملين في وضع أهداف التطوير التنظيمي.
- ◀ يجب على المؤسسة أن تحرص من خلال التطوير التنظيمي على زيادة الثقة والاحترام بين العاملين وتحسين السلوكيات .

3/ آفاق البحث :

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أوصفت عنها واستكمالاً لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية :

- ◀ أثر إدارة المواهب على التغيير التنظيمي .
- ◀ أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي .
- ◀ دور إدارة المواهب في تحقيق الجودة الشاملة .

قائمة الأشكال

وقائمة الجداول

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	النموذج الافتراضي للدراسة	01
46	الهيكل التنظيمي لوحدة الصيانة سوناطراك بسكرة	02

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	نتائج معامل الثبات والصدق	01
51	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	02
53	جدول الاتجاه العام	03
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المواهب	04
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التطوير التنظيمي	05
60	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	06

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1 - باللغة العربية :

- الكتب :

- 1- جمال الدين العويسات. (2009). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة.
- 2- خيضر كاظم محمود، وروان منير الشيخ. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- 3- سامح عبد المطلب عامر، و علاء محمد سيد قنديل. (2010). التطوير التنظيمي . عمان: دار الفكر .
- 4- صلاح الدين عبد الباقي. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 5- طلعت إبراهيم لطفي . (2007). علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب.
- 6- عبد الله المطيري. (2016). إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 7- عبد الوهاب أحمد جاد. (2000). السلوك التنظيمي دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال. مصر: دار الوفاء.
- 8- غني دحام، و حسين وليد. (2015). إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 9- محمد الصيرفي. (2007). التطوير التنظيمي . الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 10- القريوتي محمد القاسم . (2000). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 11- مصطفى محمود أبو بكر. (2005). التنظيم والإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 12- اللوزي موسى. (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر.
- 13- نائل عبد الحافظ العواملة. (2009). الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات. عمان: دار زهران.

- الرسائل الجامعية :

- 14- الياس لبوز. (2018). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي. بسكرة، علم الاجتماع: جامعة محمد خيضر.
- 15- إسماعيل محمد عمر فشتول. (2010). اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية والوظيفية. بن غازي، إدارة الأعمال: جامعة قاربيونس.
- 16- إيمان صيبان. (2019). إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية. تلمسان، قسم علوم التسيير: جامعة أبو بكر بلقايد.

- 17- تامر محمد أحمد أبو عليّة. (2018). دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكيّة لدى المنشآت الصناعيّة الفلسطينيّة. غزة، إدارة أعمال: الجامعة الإسلاميّة.
- 18- طارق بوريب. (2015). الرقابة الإداريّة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. علم الاجتماع، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 19- عبد الفتاح علاوي . (2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشريّة. الجزائر، إدارة أعمال: جامعة الجزائر 3.
- 20- عبد ربه إسماعيل أبو عمرة. (2012). تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوص من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة . غزة، إدارة الأعمال كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلاميّة.
- 21- عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشريّة من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا. غزة، إدارة أعمال: الجامعة الإسلاميّة.
- 22- فاتن عدنان أبو ورد. (2015). درجة فاعليّة نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوص الدوليّة وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي. غزة، كلية التربية: الجامعة الإسلاميّة.
- 23- ماجدة ماجد مصباح صباح. (2018). أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينيّة. غزة، إدارة أعمال، غزة: جامعة الأزهر.
- 24- مريم بركاني. (2018). دور الإدارة الإلكترونيّة في التطوير التنظيمي بالمؤسسة. أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعيّة والإنسانيّة: جامعة العربي بن مهيدي.

- المجلات :

- 25- أحلام خان، ومريم حيمر. (30 أبريل، 2019). مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة. المجلة الاقتصاديّة الماليّة البنكيّة وإدارة الأعمال، 5(1) .
- 26- سمية عمراوي، ابتسام حسيني ، و جمعة خير الدين. (ديسمبر، 2018). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. مجلة الاقتصاديّة الماليّة والبنكيّة وإدارة الأعمال (07) .
- 27- صالح علي الجراح، و جمال داوود أبو دولة. (2015). اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي. المجلة الأردنيّة في إدارة الأعمال، 11(02) .
- 28- ضرعام حسين ، أميرة الجنابي، و خير الدين محمد علي حسين. (2017). أثر إدارة المواهب في تحقيق النجاح الاستراتيجي بتوسيط الأداء التنظيمي المستدام. مجلة العلوم العراقيّة، 01(03) .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر GRH مجال LMD

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير



استمارة بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها،
بقصد استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - إدارة الموارد البشرية - بعنوان :
" أثر إدارة المواهب على التطوير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة سوناظراك بسكرة - " .

ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستمارة بدقة،
حيث أن مشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم
إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم
وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ :
د.غضبان حسام الدين

إعداد الطالبة:
بورويس مريم

السنة الدراسية: 2020/2019

القسم الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة سوناطراك بسكرة، بغرض التحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، وبذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل

من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي :

بكالوريا تقني سامي (TS) دبلوم دراسات تطبيقية جامعية (DEUA)

ليسانس مهندس ماستر ماجستير

دكتوراه شهادة أخرى، أذكرها :

4. مصلحة الوظيفة الحالية :

.....

5. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الاستمارة

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى فعالية إدارة المواهب وكذا مستوى تطبيق التطوير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة بسكرة، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك منها، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

المحور الأول : إدارة المواهب

إدارة المواهب هي: " الإدارة التي يتم من خلالها استقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاجهم المؤسسة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية" .

الرقم	أبعاد إدارة المواهب وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
أ. استقطاب المواهب :					
1	تركز المؤسسة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على الجانب النوعي وليس الكمي فقط .				
2	تقوم المؤسسة بالبحث المستمر على الأفراد الموهوبين وتعمل على استقطابهم .				
3	تعمل المؤسسة على ايجاد أفضل الطرق لاستقطاب أكبر عدد من الموهوبين .				
4	تقوم المؤسسة باستقطاب المواهب وفقاً لمطابقتها مع متطلبات الوظيفة الشاغرة .				
5	تحرص المؤسسة على دمج المواهب الجديدة المستقطبة مع محيط المؤسسة .				
6	تمارس المؤسسة مبدأ العدالة والشفافية في عملية تقييم المواهب الجديدة .				

ب . تنمية المواهب :

					يوجد في المؤسسة مخطط سنوي لتدريب وتطوير المواهب يتم وضعه إسناداً إلى احتياجاتهم .	7
					تستخدم المؤسسة أساليب ابتكاره جديدة لتنمية المواهب تتأقلم وتتماشى مع متطلبات وأهداف المؤسسة .	8
					تسعى المؤسسة إلى إحياء روح المنافسة بين مواهبها بهدف العمل على تنمية الذات .	9
					يتم التدخل المباشر من إدارة المؤسسة في ترقية وتحريك مواهبها من قسم إلى قسم تبعاً لقدراتهم .	10
					تشجع المؤسسة الموهوبين على الإبداع وتسخر لهم كل الموارد المتاحة .	11
					تقوم المؤسسة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز لدى الموهوبين .	12
ج . الاحتفاظ بالمواهب :						
					تسعى المؤسسة جادة لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة للاحتفاظ بالمواهب .	13
					تقوم المؤسسة بصب مكافئات لأصحاب المواهب بسخاء مما يحفزهم للعمل أكثر ويضمن بقائهم .	14
					تهتم المؤسسة بالمسار الوظيفي للموهوبين وترقيتهم كوسيلة للاحتفاظ بهم .	15

					16	تعطي المؤسسة أولوية المناصب القيادية للموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية .
					17	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار وجهات نظر الموهوبين واعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية .

المحور الثاني: التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو : " جهد مخطط يعتري المؤسسة بأكملها تحت إشراف الإدارة العليا وذلك بهدف زيادة فاعلية المؤسسة " .

الرقم	أبعاد التطوير التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ. التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة :						
1	تساهم برامج التطوير التنظيمي في تنمية الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها .					
2	تستخدم إدارة المؤسسة أساليب تكنولوجية حديثة في عملية التطوير التنظيمي .					
3	تقوم إدارة المؤسسة بوضع تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة التطوير التنظيمي .					
4	تقوم المؤسسة بعملية التطوير التنظيمي باستمرار .					
5	تحرص المؤسسة على إشراك العاملين في وضع أهداف التطوير التنظيمي .					

					التطوير التنظيمي داخل المؤسسة غالبا ما يكون مدروسا وغير عشوائي	6
					يتناسب التطوير التنظيمي مع ثقافة المؤسسة والبيئة المحيطة .	7
					وجود إدارة للبحوث والتطوير بالمؤسسة يعد ضروريا .	8
ب. التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة :						
					تساهم عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة في تحسين أساليب التواصل بين العاملين .	9
					توجد خطط واضحة لتدريب وتطوير العاملين في المؤسسة وفقا لاحتياجاتهم التنظيمية .	10
					تؤدي عملية التطوير التنظيمي المؤسسة الى تشكيل فرق عمل ذات كفاءة وسرعة في العمل .	11
					تحرص المؤسسة من خلال التطوير التنظيمي على زيادة الثقة والاحترام والألفة بين العاملين و تحسين سلوكياتهم.	12
					يساهم التطوير التنظيمي للمؤسسة في زيادة فعالية الجماعة من خلال التشجيع على العمل التعاوني .	13
					تقوم المؤسسة ببناء فرق عمل للمشاركة في العملية الاستشارية فيما يخص عملية التطوير التنظيمي .	14
					تدرك فرق العمل أهمية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة .	15

ج. التطوير التنظيمي على مستوى الفرد :					
				تقوم المؤسسة بدراسة أداء الفرد لتحديد أولويات التطوير .	16
				تنمي برامج التطوير التنظيمي روح الابتكار والإبداع لدى الفرد بالمؤسسة .	17
				يساهم التطوير التنظيمي في تجديد التناسق بين حاجات الفرد وأهداف المؤسسة.	18
				يتم تحضير وتهيئة الفرد في المؤسسة لمواجهة التطورات المختلفة في بيئة العمل .	19

وشكرا لحسن تعاونكم