

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان

## أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي

- دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

مقراش فوزية

إعداد الطالبة :

بولدرع فهيمة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ: حديد مختار
مشرفا ومقرار	أستاذ محاضر -أ-	الأستاذة: مقراش فوزية
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	الأستاذ: حمودة نسيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان

## أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي

- دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

مقراش فوزية

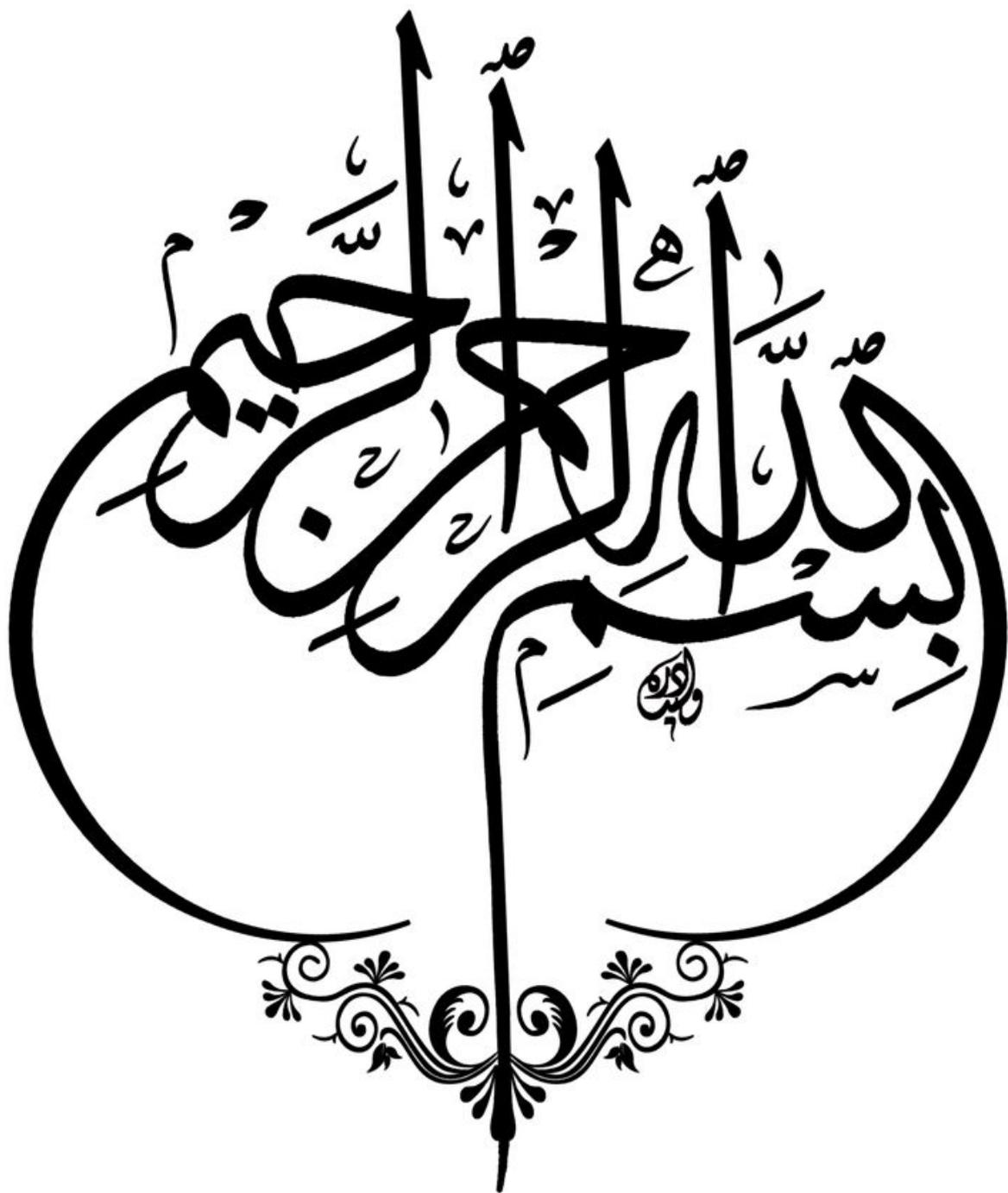
إعداد الطالبة :

بولدرع فهيمة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ: حديد مختار
مشرفا ومقرار	أستاذ محاضر -أ-	الأستاذة: مقراش فوزية
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	الأستاذ: حمودة نسيم

السنة الجامعية: 2022/2021



## شكر وعرفان

اشكر المولى عزوجل الذي منحني القدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع  
الشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة / فوزية مقراش على الدعم الكبير  
والتوجيهات القيمة والسديدة ، وعلى الثقة التي وضعتها في شخصي  
والتي كانت حافزا لي لإتمام هذا العمل المتواضع  
كما أحبي فيها رفعة أخلاقها وقمة تواضعها فجزاها الله عني كل الخير  
كما أشكر كل عمال وموظفي مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل  
واخص بالذكر " أمال بوكابو "  
الشكر أيضا لمسؤولي في العمل على دعمه وتفهمه ومساندته وتغاضيه  
كما لا يفوتني شكرا أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بتحكيم ومناقشة هذه المذكرة  
فلهم كل التقدير والاحترام

\*\*\*

# إهداء

اهدي هذا العمل إلى:

أولئك الراحلين المفقودين بيننا، المستيقظين في ذكرياتنا

أولئك الطيبين الناظرين جدا أبي وزوجي

أستاذتي الفاضلة الراقية بأخلاقها وتعاملها فوزية مقراش

زهور حياتي وسر بسمتي أولادي انس و آلاء

صديقتي ورفيقتي الحاضرة دوما فايضة

سندي وعزوتي وقوتي في الحياة أمي وكل إخوتي وأخواتي

إلى كل من علمني حرفا ذات يوم

إلى أولئك الموهوبين المتميزين في مجالات الحياة المختلفة

إلى كل هؤلاء اهدي هذا الجهد

الصفحة	العنوان
I	الشكر.....
II	الإهداء.....
III	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
XI	الملخص باللغة العربية.....
XII	الملخص باللغة الانجليزية.....
1	مقدمة.....
13	الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المواهب.....
14	تمهيد.....
15	1.1. مدخل لدراسة إدارة المواهب.....
15	1.1.1 . نشأة إدارة المواهب.....
17	2.1.1 . مفهوم إدارة المواهب.....
22	3.1.1 . أهداف إدارة المواهب.....
23	4.1.1 . أسباب ظهور إدارة المواهب.....
25	2.1 . أساسيات حول إدارة المواهب . ..
25	1.2.1 . مبادئ إدارة المواهب.....

26	..... 2.2.1. مستويات إدارة المواهب
27	..... 3.2.1. مكونات إدارة المواهب
29	..... 4.2.1. أساليب إدارة المواهب
31	..... 3.1. تطبيقات إدارة المواهب
31	..... 1.3.1. نماذج إدارة المواهب
36	..... 2.3.1. أبعاد إدارة المواهب
43	..... 3.3.1. خطوات إدارة المواهب
45	..... 4.3.1. مميزات قائد المواهب
46	..... 4.1. تقييم إدارة المواهب ومتطلبات نجاحها
46	..... 1.4.1. معوقات إدارة المواهب
48	..... 2.4.1. تحديات إدارة المواهب
49	..... 3.4.1. متطلبات نجاح إدارة المواهب
51	..... 4.4.1. فوائد تطبيقات إدارة المواهب
53	..... الخلاصة
54	..... الفصل الثاني : الأداء التنظيمي وعلاقته بإدارة المواهب
55	..... تمهيد
56	..... 1.2. مدخل لدراسة الأداء التنظيمي
56	..... 1.1.2. مفهوم الأداء التنظيمي
59	..... 2.1.2. أنواع الأداء التنظيمي

62	.....3.1.2. أبعاد الأداء التنظيمي
64	.....4.1.2. العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي
66	.....2.2. قياس الأداء التنظيمي
66	.....1.2.2. مفهوم قياس أداء المنظمات
69	.....2.2.2. أهداف قياس أداء المنظمات
69	.....3.2.2. أسباب قياس الأداء التنظيمي
70	.....4.2.2. مؤشرات قياس الأداء التنظيمي
72	.....5.2.2. العوامل المؤثرة في قياس الأداء التنظيمي
74	.....3.2. تقييم الأداء التنظيمي
74	.....1.3.2. مفهوم تقييم الأداء التنظيمي
76	.....2.3.2. أهداف تقييم الأداء التنظيمي
77	.....3.3.2. مراحل عملية تقييم الأداء التنظيمي
78	.....4.3.2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء التنظيمي
82	.....5.3.2. متطلبات نجاح تقييم الأداء التنظيمي
83	.....4.2. أثر أبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي
83	.....1.4.2. أثر تخطيط المواهب في الأداء التنظيمي
85	.....2.4.2. أثر استقطاب وتوظيف المواهب في الأداء التنظيمي
87	.....3.4.2. أثر إدارة أداء المواهب في الأداء التنظيمي
89	.....4.4.2. أثر تعليم وتطوير المواهب في الأداء التنظيمي

91	5.4.2. أثر تطوير المسار الوظيفي للمواهب في الأداء التنظيمي.....
93	6.4.2. أثر الاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي.....
95	.....الخلاصة
96	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر ادارة المواهب في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.....
97	.....تمهيد
98	1.3. منهجية الدراسة.....
98	1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة .....
99	2.1.3. أداة الدراسة.....
101	3.1.3. أساليب المعالجة .....
103	2.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة.....
103	1.2.3. صدق اداة الدراسة.....
105	2.2.3. ثبات أداة الدراسة.....
106	3.2.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة .....
106	4.2.3. تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح .....
107	3.3. تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.....
107	1.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.....
108	2.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر.....
109	3.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري .....

110	..... 4.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
111	..... 5.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية
112	..... 4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
113	..... 1.4.3. التحليل الوصفي لأبعاد إدارة المواهب
114	..... 2.4.3. التحليل الوصفي للأداء التنظيمي
114	..... 5.3. اختبار اثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي
115	..... 1.5.3. اختبار ملائمة نموذج الدراسة
116	..... 2.5.3. اختبار اثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي
118	..... 3.5.3. تفسير نتائج الدراسة
123	..... الخلاصة
125	..... الخاتمة
130	..... قائمة المراجع
145	..... الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
100	..... مقياس Likert الخماسي	1.3
100	..... فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها	2.3
103	..... اختبار الصدق البنائي للاستبانة	3.3
105	..... معامل الثبات Cronbach's Alpha	4.3
106	..... معامل الالتواء والتفطح	5.3
107	..... معامل تضخم التباين والتباين المسموح	6.3
107	..... توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7.3
108	..... توزيع أفراد العينة حسب العمر	8.3
109	..... توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	9.3
110	..... توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10.3
111	..... توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	11.3
112	..... المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	13.3
115	..... نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = الأداء التنظيمي)	13.3
116	..... قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي	14.3
116	..... نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression)	15.3

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	.....نموذج الدراسة	
16	.....التطور التاريخي لإدارة المواهب	1.1
19	.....تصنيف المواهب داخل المنظمة	2.1
27	.....مكونات إدارة المواهب	3.1
32	.....نموذج JOHN-1990	4.1
33	.....نموذج التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب.	5.1
34	.....نموذج Boudeau Ramstad2005	6.1
35	.....نموذج تطوير المواهب	7.1
108	.....توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1.3
109	.....توزيع أفراد العينة حسب العمر	2.3
110	.....توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	3.3
111	.....توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4.3
112	.....توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	5.3

الصفحة	العنوان	الرقم
145	عدد عمال المؤسسة.....	01
146	استبيان قبل التحكيم.....	02
151	الاستبيان بعد التحكيم.....	03
156	قائمة المحكمين.....	04
157	الصدق البنائي للاستبيان.....	05
163	ثبات أداة الدراسة.....	06
165	تحليل وصفي للبيانات.....	07
167	خصائص عينة الدراسة.....	08
168	اختبار صحة الفرضيات.....	09

### إدارة المواهب وأثرها في الأداء التنظيمي

- دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل -

بولدرع فهيمة

جامعة جيجل، 2022

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، حيث تضمنت الدراسة أثر أبعاد إدارة المواهب والمتمثلة في: تخطيط المواهب، استقطاب وتوظيف المواهب، إدارة أداء المواهب، تعليم وتطوير المواهب، تطوير المسار الوظيفي للمواهب والاحتفاظ بالمواهب .

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات حول متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة ملائمة شملت 70 عاملا في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مرتفع لكل من إدارة المواهب والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير بعدي إدارة أداء المواهب والاحتفاظ بالمواهب، أما فيما يخص بعد تخطيط المواهب، استقطاب وتوظيف المواهب، تعليم وتطوير المواهب وتطوير المسار الوظيفي للمواهب فليس لها أثر في الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة، من أجل إعطاء أهمية وقيمة أكثر لإدارة المواهب قصد تعزيز أدائها التنظيمي وكذا تحقيق التميز والنجاح والأداء العال .

**الكلمات المفتاحية :** إدارة المواهب ، الأداء التنظيمي، مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

## Talent Management and Its Impact on Organizational Performance

### - A case study of Fishing Ports Management Jijel Unit -

Fahima Bouledra

Jijel University, 2022

This study aimed to test the impact of Talent management and its Impact on Organizational Performance- A case study of Fishing Ports Management company Jijel Unit, where the study includes the impact of dimensions of talent management in Organizational Performance represented in Planning talent, Attracting and Recruitment talent, Performance management, talent Development, Developing the career, Retention talents.

The questionnaire has been used as a tool to collect a database for the study's variables, It was distributed on a convenience sample consisting of 70 workers in the Fishing Ports Management Jijel Unit, There search used Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze and test study hypothesis.

The results of the study found that there is a high level of both talent management and organizational performance in the company, it was also revealed that there is a positive and statistically significant effect of talent management on organizational performance in Fishing Ports Management company Jijel Unit, due to the impact of Performance management and Retention talents while Planning talent, Attracting and Recruitment talent and talent Development, Developing the career does not effect on Organizational Performance in the company.

Based on the study's results, a set of suggestions were presented to the Fishing Ports Management company Jijel Unit, giving more importance and more value to talent management and order to enhance its organizational performance as well as achieve excellence, success, and high performance.

**Keywords:** Talent Management, Organizational Performance, Fishing Ports Management company Jijel Unit.

# مقدمة

تواجه كافة المنظمات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة، ففي ظل التطور المطرد الذي يشهده العالم بات البقاء والنجاح من أهم استراتيجيات المنظمات خاصة وأن هذه المنظمات على اختلاف أنشطتها تنشط في محيط صعب وتنافسي وكثيرا ما يرهن استمراريتها وفعالية أهدافها، ما أدى إلى زيادة الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي واكتساب خصائص تميزها عن باقي المنظمات وتضمن لها التميز الذي يريده عملائها ويصعب تقليده من طرف منافسيها، فأصبحت بذلك المنظمات تسعى إلى امتلاك نوع عال ومتميز من الموارد البشرية ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة والقادرة على الإبداع والابتكار والتميز وقيادة المنظمة إلى النجاح، كل هذا أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة في مجال الموارد البشرية ومن أهمها إدارة المواهب.

يعد موضوع إدارة المواهب من المواضيع الحيوية ومفهوم جديد برز في إدارة الأعمال، فهو منهجية وأسلوب وتقنية جديدة وأحد أهم التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، وتعتبر عنصرا حيويا يساهم في تنمية الرأسمال البشري الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. وعليه بات على كل منظمة إيجاد قدرات موهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة متطلبات السوق الجديدة والمتجددة، خاصة وأن بقاء المنظمات أصبح مرهونا بما تقدمه هذه المواهب، فامتلاك المواهب والإدارة الفعالة لها هي أحد الطرق الهامة في الحصول على التميز الذي يضمن التفوق والفعالية والأداء الريادي والاستدامة، لذلك فالأخذ بهذا المدخل الحديث له ما يبرره، إذ أن هناك الكثير من الشواهد التي تؤكد على أن إدارة المواهب تحمل في طياتها تمكين المنظمة من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير وعلى توفير موارد بشرية تتميز بالكفاءة العالية في العمل والأداء المتميز والذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء العام للمنظمة، هذا الأخير الذي لم يعد أمرا اختياريا بل أصبح شرطا جوهريا للاستمرارية والاستدامة والبقاء وعدم الزوال والمحدد الرئيسي لنجاح المنظمة.

إن الأداء التنظيمي لا يقل أهمية عن إدارة المواهب، فهو الآخر من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، ويعد من المفاهيم الذي يحمل في طياته البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل، كون المنظمات تحقق أهدافها ورؤيتها من خلال كفاءة أدائها التنظيمي، فهو انعكاس لكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية خاصة في ظل ما تواجهه من تحديات كبيرة نابعة من العديد من التغيرات والتحولات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، والمتعلقة بظواهر عديدة كالمنافسة الشديدة، طلبات العملاء المتغيرة، الأسواق غير المنتظمة، التطورات السريعة في المعلومات والاتصالات، وبالتالي فإن معرفة المنظمة لموقعها وإمكاناتها وكذا قدراتها التنافسية مقارنة بالمنظمات المنافسة يتطلب الوقوف على أدائها التنظيمي الذي يعد المحدد الأول للبقاء والاستمرار، فامتلاك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجيا المتطورة لم يعد كافيا لنجاح المنظمات ولا يمكن استخدام هذه الموارد بالكفاءة والفعالية المطلوبة دون وجود موارد بشرية موهوبة، كفاءة وذات مهارات عالية.

وبالرغم من حداثة المفهوم إلا أنهما يشكلان قفزة نوعية للمنظمات نظرا لما يحملانه من مزايا وأفاق جديدة لها، إلا أن العلاقة بينهما لازالت محل تساؤلات كثيرة فقياس العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي هي أفضل برهنة على مستوى القدرة والكفاءة والتميز والإبداع الذي يفترض أن تتميز به الموارد البشرية عن غيرها من الموارد الأخرى في المنظمة ومدى الدور الذي تلعبه في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات، فانطلاقا من الأهمية الكبيرة والبارزة لكل من إدارة المواهب والأداء التنظيمي جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية هذين المتغيرين وذلك من خلال دراسة أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري - وحدة جيجل -.

### أولا: مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات بصورة عامة تحديات متزايدة تهدد بقاءها واستمراريتها، وهذا بسبب اعتمادها على الأنظمة التقليدية لإدارة مواردها البشرية مما يحد من كفاءتها وقدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي دفعها إلى التركيز على إدارة المواهب كأهم المداخل الحديثة والعناصر الأساسية في رفع أداء المنظمات، فتحقيق أداء عالي يقتضي التطوير والتغيير الدائمين، وهذه العمليات تقتضي وجود مواهب مؤهلة تمتاز بالإبداع والمرونة لمسايرة التغيرات والتأقلم معها قصد تحقيق فعالية المنظمات، إذ من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

#### هل تؤثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل ؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ فيما تتمثل الخلفية النظرية لكل من إدارة المواهب والأداء التنظيمي؟
- ✓ ما واقع تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل؟
- ✓ ما واقع الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل؟
- ✓ هل تؤثر أبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل؟

### ثانيا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من جانبين مهمين هما:

- ✓ **الأهمية العلمية:** أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية تتأتى من كونها تتناول موضوعا حيويا وحديثا في مجال الموارد البشرية، نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في المنظمات وكونها أحد الأساليب التي أحدثت ثورة ولها الدور الفعال والحاسم في الأداء التنظيمي. كما تعتبر هذه الدراسة من المرجعيات العلمية في إدارة المواهب والأداء التنظيمي حيث أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت المتغيرين معا، وكذا المتعلقة بأثر أبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال؛

✓ **الأهمية العملية:** تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية كونها تحاول التعرف على أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في إحدى المنظمات الجزائرية ذات الطابع الخدمي بهدف اكتشاف هذا الأثر، كما أنها قد تساعد المدراء والعاملين بالمنظمة على تحديد مواطن القوة والضعف فيما يخص ممارسات إدارة المواهب وأهميتها في تحسين وتعزيز الأداء التنظيمي.

### ثالثا: أهداف الدراسة

إن البحث في هذا الموضوع من الوجهة النظرية والتطبيقية يصب في تحقيق مجموعة من الأهداف، ويبرز الهدف الرئيسي في معرفة الأثر الذي تمارسه إدارة المواهب في الأداء التنظيمي باعتبار أن بيئات الأعمال أصبحت ديناميكية وتتميز بالتغيير الدائم والمستمر مما حتم على المنظمات مواكبة هذه التغيرات، ويندرج ضمن الهدف الرئيسي مجموعة أهداف فرعية والتي نوضحها بالنقاط الآتية:

- ✓ توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المواهب والأداء التنظيمي وإزالة الغموض عنهما؛
- ✓ توضيح أهمية إدارة المواهب في منظمات الأعمال خاصة وأنها مدخل استراتيجي جديد في مجال التنمية البشرية؛
- ✓ معرفة مستوى كل من إدارة المواهب والأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل؛
- ✓ تبيان المؤشرات الحديثة لقياس وتقييم الأداء التنظيمي؛
- ✓ تحديد أثر أبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل؛
- ✓ تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة للاستفادة أكثر من إدارة المواهب والأداء التنظيمي.

### رابعا: أسباب اختيار الموضوع

- توجد عدة أسباب تقف وراء اختيارنا لهذا الموضوع بالتحديد، يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- ✓ الاهتمام بموضوع إدارة المواهب كونه من المواضيع الحديثة، وأحد أهم التوجهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ومنظمات الأعمال بصفة عامة؛
  - ✓ زيادة المعارف المرتبطة بمتغيرات الدراسة والبحث فيها فرصة لفهمها والتعمق في فهم العلاقة بينها؛
  - ✓ محاولة تسليط الضوء على أهم متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالمنظمات، وكذا أهمية الأخذ بأبعادها بالشكل الذي يضمن النجاح وتحقيق الأهداف؛
  - ✓ نقص الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، مما يضيف عليه صبغة التميز من حيث إمكانية مساهمة مثل هذه الدراسات في إرشاد المنظمات إلى مثل هذه المفاهيم الجديدة والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة من أجل تحقيق مستوى متميز من الأداء.

## خامسا: منهج الدراسة

توجد مناهج مختلفة وهي المنهج الوصفي، التاريخي، التجريبي وغيرها، وقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي فهو المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر وتحليل الأثر بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، وقد تم جمع المعلومات من مصدرين مختلفين، مصادر ثانوية يتم الاعتماد عليها في الجانب النظري تتمثل بالدرجة الأولى في الكتب والمقالات العلمية والمجلات، أما الجانب التطبيقي فتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم تطويره بالاعتماد على دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة.

## سادسا: حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في المجالات التالية:

- ✓ **الحدود الموضوعية** : اقتصرت هذه الدراسة على مناقشة أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل؛
- ✓ **الحدود المكانية**: اقتصر المجال المكاني لهذه الدراسة على مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل؛
- ✓ **الحدود البشرية**: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري بمختلف تصنيفاتهم ورتبهم الوظيفية ومجال تخصصهم؛
- ✓ **الحدود الزمانية**: تغطي هذه الدراسة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021، وبالتالي فالنتائج تعبر عن مستوى إدارة المواهب على الأداء التنظيمي خلال هذه الفترة فقط.

## سابعا: الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة ويمكن تقسيمها الى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وسنوضح بعض من هذه الدراسات.

### ✓ الدراسات السابقة باللغة العربية

بين الدراسات السابقة باللغة العربية نذكر:

- دراسة محمد عبد الله المطيري سنة 2016، بعنوان " اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الله المطيري، "اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في جامعة تبوك"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة تبوك، السعودية، 2016 .

تناولت هذه الدراسة تحليل اثر استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة تبوك، وطبقت الدراسة على عينة بالغ عددها 200 فردا، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 190 استبانة.

توصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في جامعة تبوك لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب ذات مستوى مرتفع، بالإضافة إلى وجود اثر لأبعاد إدارة المواهب في الأداء المؤسسي، وان أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب تفسر ما مقداره 49 % من التباين في الأداء المؤسسي.

➤ دراسة مقري زكية و يحياوي نعيمة سنة 2014 بعنوان "اثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة باتنة منعة"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي ، وذلك بإتباع منهج وصفي. اعتمدت الدراسة على ثلاث متغيرات، إدارة المواهب بإبعادها (جذب المواهب، اختيار المواهب، استبقاء المواهب، الاعتراف بالمواهب) ومتغير تابع أداء المؤسسة ومتغير وسيط الالتزام التنظيمي.

خلصت الدراسة إلى وجود اثر معنوي وبشكل ايجابي لإدارة المواهب بإبعادها على الالتزام التنظيمي واثر معنوي لمتغير الالتزام التنظيمي في أداء المؤسسة، وايضا وجود اثر معنوي لمتغير إدارة المواهب في أداء المؤسسة.

أوصت الدراسة بوضع كل شخص مناسب في مكانه المناسب لاستغلال المهارات التي يتمتع بها، مع تحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات أكثر، تحسيس المسؤولين والعمال بأهمية تقييم الأداء، وكذا المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد الموهوبين، إجراء دورات تكوينية للمسؤولين حول كيفية تقييم الأداء وهذا لزيادة فعالية المؤسسة وزيادة إنتاجها وكذلك زيادة التزام العاملين بها.

### ✓ الدراسات السابقة الأجنبية

بين الدراسات السابقة باللغة الأجنبية نذكر:

➤ دراسة **Riham Al Aina, Tarik Atan** سنة 2020 بعنوان:

**The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> زكية مقري، نعيمة يحياوي، "اثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة باتنة ، مجلة دراسات إدارية، المجلد 07 ، العدد 13 ، 2014.

<sup>2</sup> Riham Al Aina, Tarik Atan , "The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance", Departement of business Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Cyprus International University, 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في تأثير ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام في الشركات العقارية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتقديم مساهمات من خلال تقييم تجريبي لإدارة المواهب في دولة الإمارات، حيث تم توزيع استبيان لجمع البيانات من عينة دراسة مكونة من (306) من المديرين الذين يعملون في شركات عقارية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن جذب المواهب والاحتفاظ بها لم يكن لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي المستدام، في حين تبين أن التعليم والتطوير وإدارة الحياة المهنية لها آثار ايجابية كبيرة على الأداء التنظيمي. قدمت الدراسة توصيات مفادها أن التعليم والتطوير وإدارة أداء الموظفين يجب أن يتم تعزيزها من قبل الإدارة من خلال التركيز على برامج التدريب والتأهيل الوظيفي حتى تتمكن الشركة من تحقيق أداء تنظيمي مستدام.

➤ دراسة Mervat .E.A.El Dahshan and others سنة 2018 بعنوان:

**Talent Management and Its effect on Organizational Performance among Nurses at Shebin El-Koum Hospitals.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في مستشفيات "شين الكوم التعليمي"، وتم إجراء تصميم بحثي وصفي في مستشفيين هما مستشفى جامعة المنوفية ومستشفى شين الكوم التعليمي، تم استخدام استبيانين موحدتين لإدارة المواهب والأداء التنظيمي على عينة عشوائية مكونة من (273) ممرضة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الممرضات في مستشفى جامعة المنوفية كان لديهن مستوى رضا أعلى من الممرضات في مستشفى "شين الكوم التعليمي" فيما يتعلق بجذب المواهب والاحتفاظ بها وبين أداء المنظمة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أداء المنظمة وأبعاد إدارة المواهب، خاصة الجذب والاحتفاظ بالمواهب.

أوصت الدراسة بضرورة إدخال استراتيجيات إدارة المواهب على جميع مؤسسات الرعاية الصحية في تخطيطها الاستراتيجي لتظل قادرة على المنافسة.

➤ دراسة Hazem Bashir Humaid سنة 2018 بعنوان

**Talent Management and Organizational Performance, The Mediating Role of Employee Engagement a case study Bank of Palestine in the GAZA strip<sup>2</sup>** .

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من درجة ممارسات إدارة المواهب وأبعادها المختلفة (الاستقطاب، التحفيز، التطوير والاستبقاء) في بنك فلسطين بقطاع غزة والتعرف إلى درجة اندماج الموظفين في عملهم، بالإضافة إلى

<sup>1</sup> Mervat .E.A.El Dahshan and others, "Talent Management and Its effect on Organizational Performance among Nurses at Shebin El-Koum Hospitals", International journal of Nursing ,vol 5, N 2, 2018.

<sup>2</sup> Hazem Bashir Humaid , "Talent Management and Organizational Performance, The Mediating Role of Employee Engagement a case study Bank of Palestine in the GAZA strip",Theses submitted in partial of requirement for the Degree of Master of Science in Business Administration the Islamic University GAZA, 2018.

التعرف على درجة أداء المنظمة وأبعادها المختلفة (الأداء المالي، العمليات الداخلية، العملاء والنمو والتعلم) كما هدفت الدراسة إلى اختبار دور اندماج الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وأداء المنظمة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (380) موظفا وموظفة في مختلف المستويات الإدارية في بنك فلسطين، طبقت الدراسة على عينة بلغت (191) وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتطبيق الاختبارات المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة المواهب في بنك فلسطين متوسطة، وإن أداء البنك جاء مرتفعا واندماج الموظفين جاء متوسطا، وأنه يتوسط جزئيا العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وأداء المنظمة. أوصت الدراسة بضرورة الحاجة إلى التركيز وبدل مزيد من الجهود في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بفعالية كونها تلعب دورا هاما في جذب، تحفيز، تطوير واستبقاء الموهوبين وذوي المهارات العالية، إضافة إلى أهمية موازنة استراتيجية إدارة المواهب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع ضرورة تركيز المدراء على توفير متطلبات اندماج الموظفين ما يساعد في التغلب على صعوبات تطبيق ممارسات إدارة المواهب.

➤ دراسة Wageeh Nafie سنة 2016 بعنوان:

**The Impact Talent Management and Organizational Performance Evidence from the Industrial companies in Egypt.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمصر، حيث تم توزيع استبيان لجمع البيانات على عينة دراسة مكونة من 370 موظفا في الشركات الصناعية بمصر، وبلغ عدد الاستبيانات القابلة للاستخدام 300 استبيان.

أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط قوي بين إدارة المواهب بأبعادها (التخطيط، التوظيف، التعويض، التمكين وإدارة الأداء وكذا إشراك الموهوبين).

أوصت الدراسة بضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام لأبعاد إدارة المواهب والتي لها أهمية كبيرة على الأداء التنظيمي بالشركات الصناعية.

➤ دراسة James Khinde سنة 2012 بعنوان:

**Talent Management Effect on Organizational Performance<sup>2</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، وذلك عن طريق استخدام استبانة وأسلوب مسحي لجمع البيانات الأولية للدراسة.

<sup>1</sup> Wageeh Nafie , “The ampact Talent Management and Organizational Performance Evidence from the Industrial companies in Egypt” , Studies Journal, vol 5, N 8, 2016.

<sup>2</sup> James Khinde, “Talent Management Effect on Organizational Performance”, Lagos State University Negeria, West Africa, Journal of management Recherche , vol 14, N 2, 2014.

كشفت الدراسة أن نظام إدارة المواهب بأبعادها لها تأثير إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأن نظام إدارة المواهب أيضا له تأثير على أداء الشركات متعددة الجنسيات والشركات الوطنية، ولكن الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكسب بعد هذه التقنية في بيئة الأعمال النيجيرية التي تناولتها الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين داخل الشركة التي لديها موهبة خاصة، كما ينبغي أن تفصل الشركة بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية.

➤ دراسة Pamela Mahler, Philippe and other سنة 2010 بعنوان

### **Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies<sup>1</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير فعالية استراتيجية إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في شركات (Swiss)، اعتمدت الدراسة على مسح أجري على 138 شركة. أظهرت الدراسة فاعلية تأثير إدارة المواهب على أداء المنظمات بشكل هائل، وتوصلت الدراسة من خلال تحليل العينة الإحصائية من نواحي مالية وغير مالية إلى أن زيادة الربحية في المنظمات يعود بشكل أساسي إلى فاعلية متابعة واهتمام استراتيجية إدارة المواهب أكثر من أي عامل آخر، وأوضحت الدراسة أيضا عوامل التحفيز وأثرها في زيادة الثقة بالمواهب المدراء والقياديين الذين يطبقون استراتيجية إدارة المواهب في شركاتهم (Switzerland).

أوصت الدراسة ومن خلال مقارنة النتائج مع دراسة سابقة أجريت في شمال أمريكا أن عامل الثقافة يلعب دورا مهما في تأثيره على نجاح استراتيجيات إدارة المواهب داخل الشركات.

### ✓ التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال عرض وتبيان الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية، أن هذه الدراسة الحالية تتقاطع وتتشارك مع الدراسات المذكورة سابقا في عدة جوانب، فهي في البداية تشترك في دراسة نفس متغيرات الدراسة، كذلك من حيث الهدف فكل الدراسات هدفت إلى تحديد ومعرفة أثر إدارة المواهب على المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

كذلك تشترك هذه الدراسة مع اغلب الدراسات من حيث العينة المستهدفة وكذا أداة جمع البيانات والمنهج المستخدم، فجل الدراسات تناولت فئة العمال والموظفين في المنظمات مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، باستثناء دراسة (James Khinde, 2012) التي اعتمدت الاستبيان والمسح في آن واحد ودراسة (Pamela Mahler, 2010) التي تناولت مسح شامل على عدد من المؤسسات أي لم تعتمد على العينات.

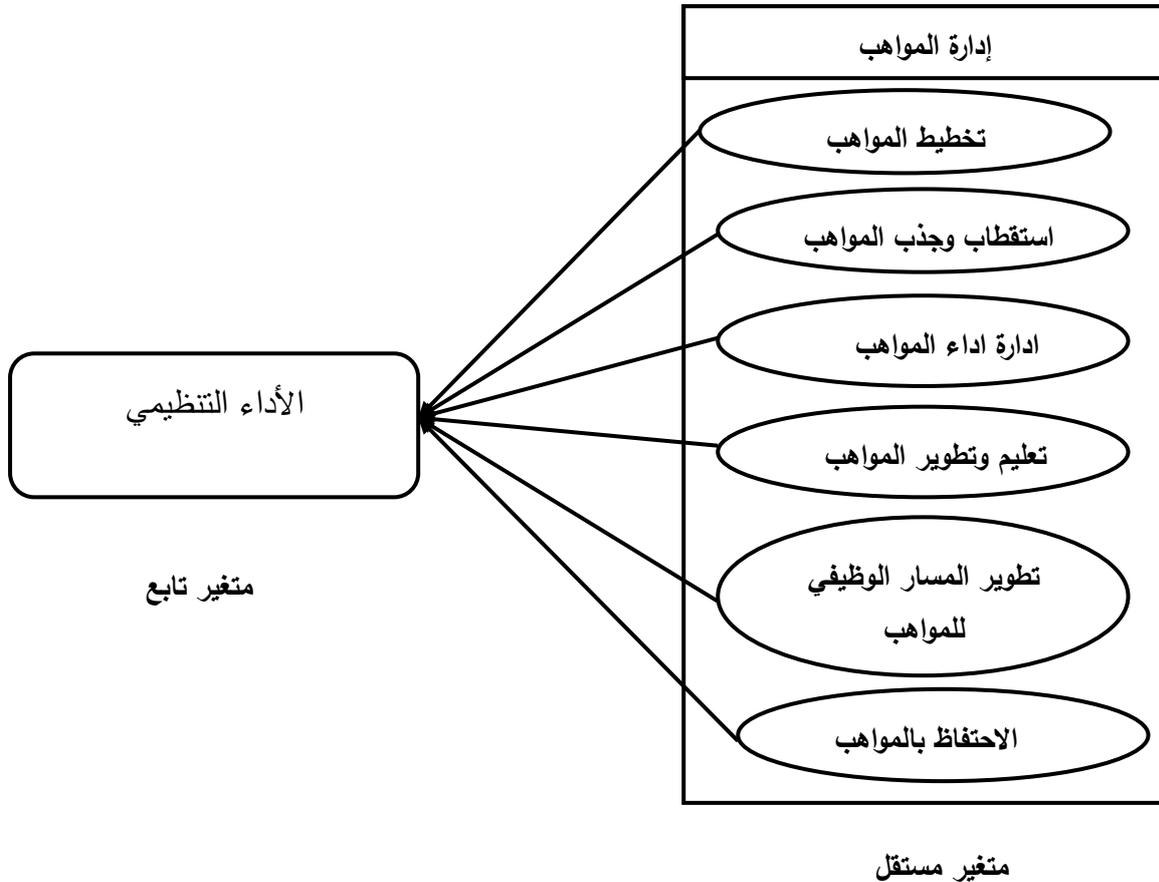
<sup>1</sup> Pamela Mahler, Philippe and others, "Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies", European Journal of International Management, vol. 5, NO. 5, 2011.

بالرغم من أوجه التشابه السابقة الذكر، إلا أن لهذه الدراسة خصوصيتها التي تميزها عن ما سبق عرضه من دراسات، فهي تتميز عنها في تجسيدها لمفهوم أكثر شمولاً لإدارة المواهب من خلال اختيار أبعاد شاملة، متكاملة، متدرجة ومتراصة فيما بينها (تخطيط المواهب، استقطاب وتوظيف المواهب، إدارة أداء المواهب، تعليم وتطوير المواهب، تطوير المسار الوظيفي للمواهب والاحتفاظ بالمواهب)، في حين الدراسات السابقة تطرقت لبعدين أو ثلاث أبعاد كدراسة ( مقري ويحيوي، 2014) التي تطرقت إلى بعد الجذب والاختيار، الاستبقاء والاعتراف، ودراسة (Mervat, 2018) التي ركزت على بعدي الجذب والاحتفاظ فقط ، كذلك ما ميز هذه الدراسة هو تناولها لأثر كل بعد من الأبعاد المختارة في الدراسة في الأداء التنظيمي.

### ثامناً: نموذج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تطوير هذا النموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي درست احد أو بعض أبعاد إدارة المواهب وأثرها على المتغير التابع والمتمثل في الأداء التنظيمي، بحيث تم تقسيم المتغير المستقل إلى ستة أبعاد وهي: تخطيط المواهب، استقطاب وتوظيف المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المسار الوظيفي للمواهب والاحتفاظ بالمواهب كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة.

## تاسعا: التعريف بمتغيرات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة عدة متغيرات يمكن تعريفها كالتالي:

- ✓ إدارة المواهب: هي الآليات والخطط التي تقوم بها المنظمة والمرتبطة بتحديد الأفراد الموهوبين واستقطابهم وإدارة أدائهم وتنميتهم والاحتفاظ بهم بهدف تحقيق الفعالية والكفاءة لأداء المنظمة؛
- ✓ تخطيط المواهب: هي عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب ليتم استخدامها في العديد من المواقع في المنظمة بما يتوافق مع طموحات وأهداف المنظمة؛
- ✓ استقطاب وتوظيف المواهب: هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتولى المنظمة من خلالها البحث عن الأفراد المميزين بمواهبهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بما يخدم أهدافها؛
- ✓ إدارة أداء المواهب: هي تلك الجهود الهادفة التي تقوم بها المنظمة لتهيئة بيئة عمل لأفرادها الموهوبين، والحصول على أفضل ما عندهم من خلال تحديد وقياس وتطوير أدائهم بغية تلاؤمها مع أهدافها؛
- ✓ تعليم وتطوير المواهب: هي مختلف الطرق والتقنيات التي يتم استخدامها لتطوير وتحسين قدرات ومهارات الأفراد وصل مواهبهم؛
- ✓ تطوير المسار الوظيفي للمواهب: هي إعداد القوى الداخلية وتوفير قاعدة كبيرة من المواهب التي تمتلك إمكانات عالية ومتميزة، وتكون مصدرا حيويا لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المستقبل؛
- ✓ الاحتفاظ بالمواهب: هي مختلف الأنشطة والعمليات التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، والإبقاء عليهم من خلال تشجيع الاستثمار فيهم بشكل مستمر؛
- ✓ الأداء التنظيمي: هو محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وهو انعكاس لكيفية استخدامها لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

## عاشرا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات نذكرها:  
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد مستويات مرتفعة لإدارة المواهب في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرعية التالية:

- H1 1: توجد مستويات مرتفعة لتخطيط المواهب بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.
- H1 2: توجد مستويات مرتفعة لاستقطاب وتوظيف المواهب بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.
- H1 3: توجد مستويات مرتفعة لإدارة أداء المواهب بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

H1 4: توجد مستويات مرتفعة لتطوير وتعليم المواهب بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

H1 5: توجد مستويات مرتفعة لتطوير المسار الوظيفي للمواهب بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

H1 6: توجد مستويات مرتفعة للاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد مستويات مرتفعة للأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** تؤثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

وتندرج تحت هذه الفرضية الفرعية التالية:

H3 1: يؤثر تخطيط المواهب في الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

H3 2: يؤثر استقطاب وتوظيف المواهب في الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

H3 3: تؤثر إدارة أداء المواهب في الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

H3 4: يؤثر تعليم وتطوير المواهب في الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

H3 5: يؤثر تطوير المسار الوظيفي للمواهب في الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

H3 6: يؤثر الاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

## أحد عشر: هيكل الدراسة

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول من أجل الإلمام بالجانب النظري من كل النواحي لمتغيرات الدراسة، وكذا التعرف على أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي، حيث شمل الفصل الأول الإطار النظري لإدارة المواهب بحيث تضمن نشأتها ومفهومها وأهدافها، مبادئها ومستوياتها، تطبيقاتها والمتمثلة في نماذج إدارة المواهب وأبعادها، خطوات تطبيق إدارة المواهب بالمنظمات، وكذا تقييم إدارة المواهب ومتطلبات نجاحها وكذا التحديات التي تواجهها.

أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للأداء التنظيمي وعلاقة هذا المتغير بإدارة المواهب، بحيث تضمن مفهوم الأداء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، قياس الأداء التنظيمي، أهداف قياسه وكذا مؤشرات

هذا القياس، تقييم الأداء التنظيمي والتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء التنظيمي ومتطلبات نجاح التقييم ، شمل الفصل أيضا العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي.

بينما الفصل الثالث تمحور حول دراسة واقع إدارة المواهب بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل وأثرها في الأداء التنظيمي، إذ تم فيه شرح لمنهجية الدراسة إضافة إلى التحقق من جودة البيانات، بما سمح بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار اثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة، الأمر الذي سمح بالتوصل إلى نتائج يمكن تفسيرها.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب

### تمهيد

1.1. مدخل لدراسة إدارة المواهب

2.1. أساسيات حول إدارة المواهب

3.1. تطبيقات إدارة المواهب

1.4. تقييم إدارة المواهب ومتطلبات نجاحها

### الخلاصة

## تمهيد

إن التغيرات المتسارعة التي شهدتها العالم في شتى المجالات، والتي أدت إلى ارتفاع حدة المنافسة عالمياً بين منظمات الأعمال، وحالة عدم التأكد التي أصبحت تميز بيئات الأعمال اليوم، والتطور الكبير في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وكذا التغيرات في تركيبة القوى العاملة، جميع هذه العوامل هي حقيقة قائمة فرضت تحديات جديدة في وجه منظمات الأعمال والقائمين عليها. هذه التحديات دفعت للاهتمام بجودة الرأسمال البشري والعمل على تطويره باستمرار، باعتباره المفتاح الأساسي لتمكين منظمات الأعمال على خوض المنافسة وتحقيق النجاح، إذ أن هذا الأخير لا يتأتى بدون امتلاكها لعناصر ماهرة وموهوبة ومتفوقة.

وعليه أصبح الحديث عن إدارة المواهب ضرورة حتمية، وألوية لدى الكثير من المنظمات خاصة في ظل التحديات والمنافسة الشديدة من جهة، ومن جهة أخرى متطلبات العصر الحديث من الجودة والتميز والسعي إلى امتلاك نوع عال و متميز من الموارد البشرية الموهوبة، ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة باعتبارها المورد القادر على الإبداع والابتكار والتميز وخلق قيمة مضافة.

ومن أجل الإلمام بالجانب النظري لهذا الموضوع سيتم التطرق إلى نشأة إدارة المواهب، ومفهومها، وشرح أهميتها وأهدافها، ثم مبادئها وأساليبها، وصولاً إلى نماذجها وأهم عملياتها وأبعادها، ومبررات تبني إدارة المواهب والتحديات التي تواجهها ومتطلبات نجاحها.

## 1.1. مدخل لدراسة إدارة المواهب

تعد الموهبة إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت اهتمام الباحثين، إذا أن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية وتنوع معرفي، وتقدم مذهل يعتمد على تخطي الحواجز وتغيير المألوف، وإبداع كل جديد، ولا يتسنى ذلك إلا بالاعتماد على دور الموارد البشرية لاسيما الموهوبين، فتقدم الأمم اليوم ورفيها بات مرهون بتميز مواردها البشرية وإنتاجها العلمي والتقني، فاليوم إدارة المواهب تشكل الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيسي لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي المهارات العالية والأداء المتميز.

ومن خلال هذا الجزء من الدراسة سنتطرق إلى نشأة إدارة المواهب، مفهومها وأهميتها، وصولاً إلى أهدافها وأخيراً الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها.

### 1.1.1. نشأة إدارة المواهب

مرت إدارة المواهب بعدة مراحل قبل الوصول إلى ما هي عليه الآن، إذ قيل أن إدارة الموارد البشرية لم تعد قادرة على مواكبة عصرها والتغلب على خوفها الناجم عن التطور الكبير والحاصل في بيئة معقدة تحكمها المنافسة العالمية، ومن أجل ذلك ظهرت إدارة المواهب كحل بديل لمواجهة هاته الأخيرة، وقد تدرج ظهورها ومر عبر عدة مراحل ليكتمل ويصبح قابل للتطبيق. ويمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة الموهبة كما يلي:

#### 1.1.1.1. إدارة الأفراد

امتدت هذه المرحلة من سنوات السبعينات إلى الثمانينات من القرن العشرين واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم، مع مراعاة التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، إذ كان قسم الأفراد يمثل وظيفة أعمال<sup>1</sup>.

#### 2.1.1.1. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه، حيث عرفت هذه المرحلة زيادة أهمية المورد البشري أكثر من أي وقت مضى، وأصبح أهم مورد تعتمد عليه المنظمة في تحقيق مختلف استراتيجياتها، ومع ازدياد شدة المنافسة وتعدد تحديات المنظمات، فرض على إدارة الموارد البشرية مهام جديدة، يكمن محورها في تحسين استقطاب الموارد البشرية وتوفير قدرات عالية، مما أدى إلى تطوير إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم جديد " استراتيجية إدارة الموارد البشرية" حيث تطورت من الاهتمام باستقطاب وتوظيف العاملين، إلى مهام أكثر وقع وفائدة للمنظمة من حيث الكفاءة والفعالية، ومن خلال هذه المرحلة أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء في العمل وأحد أصول المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، عمان، 2015، ص 28.

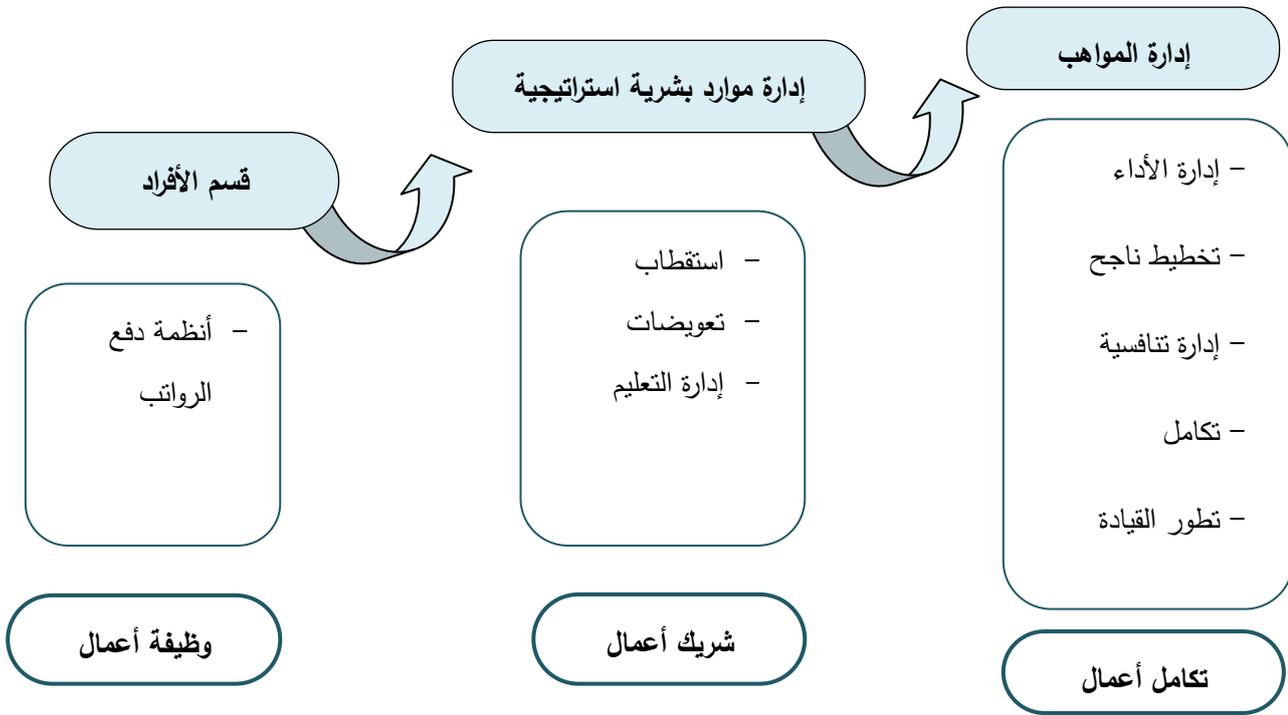
<sup>2</sup> خالد الوافي، "أثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجتمعات الصناعية (دراسة ميدانية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 13.

### 3.1.1.1. إدارة المواهب

ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن الحادي والعشرين أين شاع استخدام عبارة " حرب المواهب" تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب المواهب، فمصطلح إدارة المواهب ظهر أول مرة عام 1988 من خلال مقال نشره David Watking كتطور لمفهوم إدارة الموارد البشرية، أين أصبح الأفراد في هذه المرحلة يطلق عليهم بأفراد الجيل الثالث، إذ تيقنت المنظمات أن مواهب الأفراد هي التي تؤهلها لمواجهة كل التعقيدات وحالات عدم التأكد التي يشهدها القرن الحادي والعشرين، فالبحت المستمر للمنظمة عن المرونة في تنظيمها جعلها تعمل على تكامل عمليات وأنظمة إدارة الموارد البشرية وانصهارها مع كل الأنظمة الأخرى للمنظمة، أي الانتقال من شريك في الأعمال إلى تكامل في الأعمال، وهذا يتطلب أحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته التي تحتم انتقال المنظمة لاهتمامها بالأداء الفردي، بمعنى التقييم بشكل فردي حسب مؤهلات وكفاءات كل فرد، فنظام التعويضات يجب أن يتماشى وسوق العمل، وهذا لتفادي تنقل هؤلاء الأفراد إلى المنافسين.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): التطور التاريخي لإدارة المواهب



**المصدر:** غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد ، عمان، 2015، ص 28.

<sup>1</sup> وهيبه مقدود، "إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجياتها"، مجلة معارف، العدد 19، 2015، ص 132.

فحسب الشكل يتضح أن إدارة المواهب تظهر كمرحلة إضافية مكمله في ممارسات إدارة المنظمات، فهي لا تحل محل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإنما تكملها، أي بمعنى تعايش وتكامل النماذج الثلاث مع بعضها البعض.

### 2.1.1. مفهوم إدارة المواهب

تعتبر إدارة المواهب مفهوم العصر، لكنه لا يزال غامض وقليل التطبيق بالنسبة للكثير من المنظمات، فتفرد كل منظمة بثقافة تميزها عن غيرها جعل هناك وجود تباين للآراء حول مفهوم إدارة المواهب فبعض الباحثين اعتبروها عملية جزئية من إدارة الأعمال تهتم فقط بفئة الموهوبين وذوي الأداء المتميز، والبعض الآخر يرى أنها تعنى بشكل عام بجميع الموظفين في المنظمة، أي أن الجميع لديهم مواهب وما على إدارة المواهب سوى تحديدها واكتشافها وتحريرها. وقبل التعرف على إدارة المواهب سيتم التطرق إلى مصطلحات لها علاقة بإدارة المواهب:

#### 1.2.1.1. تعريف الموارد البشرية

تعبر الموارد البشرية عن مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم، وهي تمثل مزيجا من المعارف والمهارات، الكفاءات والاتجاهات التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من منظمة إلى أخرى.<sup>1</sup>

#### 2.2.1.1. تعريف الموهبة

لا يوجد تعريف واحد للموهبة لكن أغلب التعاريف تشير إلى أن الموهبة هي "مجموع القدرات الذاتية لدى الشخص، ومهاراته، ومعارفه، وخبراته وذكاؤه وحكمه على الأشياء ومواقفه، وسماته الشخصية وكذا قدراته على التعلم والتطور في المستقبل".<sup>2</sup>

أما الموهوبين فهم أولئك الذين يملكون قدرات وإمكانيات غير عادية تبدو في أدائهم العالي والتميز. أما المواهب في إطار المنظمة فيراها مجموعة من الخبراء والباحثين على أنها بعض الأشخاص يعتبرون موهوبين لأنهم يمتلكون قدرات استثنائية يمكنهم من خلالها التأثير على كفاءة وفعالية المنظمة، ولذلك الموهوب هو

<sup>1</sup> أحلام خان، مريم حيمر، "مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 83.

<sup>2</sup> أحمد عدنان المغربي، الموهبة والإبداع والتفوق الكشاف عن الموهوبين والمبدعين، دار أمجد، عمان، 2015، ص 09.

الشخص الذي يتمتع بالعديد من الخصائص التي تساهم في النهوض بمنظّمته ويكون له تأثير في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

وعليه فالمواهب في المنظمة هم "أولئك الذين يصنعون فرقا كبيرا في أداء منظماتهم، سواء من خلال مساهمتهم المباشرة، أو من خلال إظهارهم مستويات فائقة للقدرة على التعلم والتطور".<sup>2</sup> وصنف الباحثون المواهب في المنظمة إلى أربع أصناف هي:

- ✓ **مواهب القيادة Leadership Talent:** هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب، وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة؛<sup>3</sup>
- ✓ **المواهب الأساسية Key Talent:** المواهب ضمن هذا الصنف يكونوا في منافسة قوية، هذا النوع مهم جدا للمنظمة، نظرا لما يتمتع به من قدرات، وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل، لديهم قدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات؛<sup>4</sup>
- ✓ **المواهب الجوهرية Core Talent:** الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية وتنفيذ ما هو مهم في المدى القصير، من دون التركيز على المستقبل، هم يشكلون القوة العظمى ضمن العمل؛<sup>5</sup>
- ✓ **المواهب الداعمة Support Talent:** الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Ahmad Asaad ,Abde Lqader Alsakarneh , “Shen Chao Hong, talent management in twenty first century, theory and practically”, International journal of applied research, Vol. 11, No. 1,2015, p 1037.

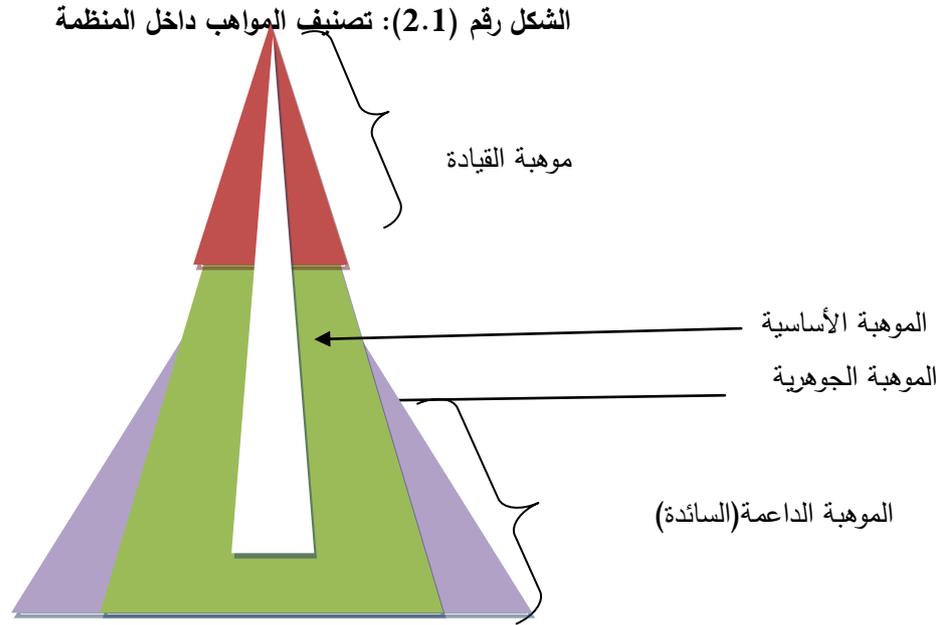
<sup>2</sup> أحلام خان، مريم حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>3</sup> فاطمة بلقرع، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، 2018، ص99.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، تطوير الأفراد المتميزين، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 41.

<sup>5</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، نفس المرجع، ص41.

<sup>6</sup> فاطمة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص100.



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، تطوير الأفراد المتميزين، ط1، دار الحامد، الأردن، ص43.

### 3.2.1.1 تعريف إدارة المواهب

يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها: "دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات التي تشمل روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بنظام".<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها "عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة حاليا في المنظمة، 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".<sup>2</sup>

كما تعرف إدارة المواهب على أنها "قدرة المنظمات على توفير نهج منظم لجذب وتوظيف وتنمية وتطوير مهارات الموظفين، والتعامل معهم على أنهم موهبة أو مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوفر لدى المنظمة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، وبناء أفضليتها التنافسية على منافسيها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ياسن كاسب العبادي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار النفائس، الأردن، 2012، ص 37.

<sup>2</sup> صالح كاظم السوداني، الاتجاهات المعاصرة لإدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 51.

<sup>3</sup> محمد جاد حسين أحمد، "واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر الثقافة والتنمية"، العدد 41، 2011، ص 112.

وتعرف إدارة المواهب كذلك على أنها "بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختبار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة عليهم، وجذب العاملين الموهوبين، من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسة".<sup>1</sup>

وتم تعريفها أيضا بأنها "مجموعة من الإجراءات المترابطة لإدارة العاملين فيما يتعلق بما يلي: التحديد والاستقطاب والتكامل والتنمية والتحفيز ثم الاحتفاظ بالعاملين".<sup>2</sup>

وعرفت كذلك على أنها "ثقافة راسخة في المنظمة تشجع وترعى الموهوبين وتضمن زوال مختلف النزاعات التنظيمية، وضغوطات العمل التي من شأنها إعاقة مواهبهم وذلك بتقدير القيمة المضافة لكل فرد من أولئك الموهوبين في المنظمة، وتمحو كل مظاهر العنصرية التنظيمية، وتدعم خلق التوازن بين عمل الموظفين وحياتهم الشخصية".<sup>3</sup>

ويمكن تعريف إدارة المواهب بأنها مجموعة من العمليات والممارسات المتكاملة التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على مواردها البشرية الموهوبة داخلها وتطويرها وتعزيز وجودها، وتحفيزها واعتبارها مورد ذو قيمة، هذا من جهة ومن جهة أخرى السعي إلى جذب موارد متميزة وأكثر كفاءة من غيرها والعمل على تنميتهم والحفاظ عليهم وتمكينهم من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من الفاعلية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتجدر الإشارة أنه يوجد اختلاف بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية إذ أن عدة باحثين أيدوا القول بأن إدارة المواهب ما هي إلا مجرد تسمية لأنشطة تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأن إدارة المواهب هي مجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية أي بالنسبة لهم أنها تؤدي ما تؤديه إدارة الموارد البشرية لكن بشكل أسرع وعبر كل أقسام المنظمة بدلا من أن تكون ضمن قسم واحد كما هو الحال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية. وهذا الخلط بين الإدارتين راجع إلى التداخل الواضح بينهما ومما لا شك فيه أنه بالرغم من وجود تشابه إلا أن هناك فروق أساسية لا يمكن تجاهلها.

ففي الوقت الذي توجه فيه وظائف إدارة الموارد البشرية نحو جميع الأفراد و تعتبر إدارة عامة ذات طابع إداري تشغيلي، فإن إدارة المواهب هي وظيفة استراتيجية تبحث عن أفراد رئيسيين أو مواهب وحتى ذروة المواهب، وتعمل من أجل الوصول إلى أولئك الأفراد الذين يقدمون أداء يفوق التوقعات، ويظهرون قدرة فائقة على التعلم والتميز، وبالتالي تسعى إلى إيصال هذه الموارد المثلى إلى مكان العمل الحقيقي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

<sup>1</sup> ممدوح بن محمد الحوشان، "واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض"، مجلة القبول للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 7، مصر، 2017، ص 152.

<sup>2</sup> Ewelina Wiska, "Determinants of effective talent management", journal of positive management, vol 5, n 04, 2014, p 80.

<sup>3</sup> إياد أحمد أبو سلطوب، "مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد IBM لدراسات قيمة العمل (دراسة ميدانية)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 17.

والشيء الذي لا يمكن تجاهله هو أن إدارة الموهوبين أصعب من إدارة الأفراد العاديين في المنظمة وهذا راجع إلى شخصية الموهوبين التي تختلف عن شخصية الأفراد العاديين سواء من الناحية النفسية أو العلاقات الوظيفية والاجتماعية، إضافة إلى اختلاف طريقة التفكير عند الموهوبين، كذلك جملة المهام والمسؤوليات الصعبة التي تستند إلى الموهوبين ويتحملونها.

#### 4.2.1.1. أهمية إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة، وقاعدة أساسية لتطويرها وازدهارها فبسبب التوسع الكبير في الاقتصاد العالمي والأعمال وكذا التحديات العالمية ازدادت الحاجة إلى القوى العاملة الماهرة، مما دفع بالمنظمات إلى الاهتمام بإدارة المواهب ومتابعة أفرادها المميزين والموهوبين لمواجهة هذه التحديات واستجابة للتغيرات الحاصلة في سوق العمل والعولمة، أين أصبحت مهمة أي منظمة هي جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء المتميز والاستمرار فيه، خاصة وأن أغلب الوظائف اليوم باتت تتطلب قدر عال من التعليم والتدريب على المهارات والتكنولوجيا، مما يستلزم وجود مواهب مواكبة لهذا التغيير الحاصل في سوق العمل، وعليه تظهر أهمية إدارة المواهب هنا من حيث:<sup>1</sup>

- ✓ قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي الإمكانيات العالية، وبناء بيئة تنظيمية تتسم بالأداء العالي والتعلم والمعرفة والإبداع الذي بدوره يحق المرونة التنظيمية ويضيف قيمة لسمعة المنظمة؛
- ✓ تلعب إدارة المواهب دورا كبيرا في اختيار القادة والمدبرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية؛
- ✓ تعتبر إدارة المواهب مكمل لجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة فضلا على أنها أصبحت محددًا أساسيا للنجاح التنظيمي للعديد من المنظمات وفي بعض الحالات حتى لبقائها.

كما تكمن أهمية إدارة المواهب حسب ما أشار إليه كل من Harkinsand Shaffer في:<sup>2</sup>

- ✓ التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية؛
- ✓ استكشاف الطاقات الكامنة وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة؛
- ✓ تفادي الاضطرابات في العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة؛
- ✓ كما تساعد إدارة المواهب في تحقيق أقصى استفادة من الموظفين الموهوبين، والاستفادة منهم بالشكل الذي يسمح بتقليل نفقات وتكاليف العمالة، وكذا تحسين القدرة التنافسية والكفاءة التنظيمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أسرار عبد الزهرة، "الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 27، 2019، ص 120.

<sup>2</sup> صالح علي الجراح، جمال أبو دولة، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 288.

<sup>3</sup> Mensah James Kwame, "Coalesced framework of talent management and employee performance ,for further and practice", international journal of productivity and performance management, Vol. 64, No. 4, 2015, p 544.

وبالتالي يمكن القول أن إدارة المواهب تلعب دورا هاما ومفصليا في بقاء المنظمات واستمرارها من خلال اكتساب المواهب والحفاظ عليها، والاستثمار فيها، وتطوير ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس والوصول إلى الأداء العالي الآن أو في المستقبل، كون إدارة المواهب توفر الإطار والمناخ التنظيمي المناسب لتحقيق ذلك.

### 3.1.1. أهداف إدارة المواهب

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، إذ أن هذه الأخيرة لديها غاية وهدف تتجلى غايتها في خلق نسبة معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى، أما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطوير بشكل مستمر<sup>1</sup>، كما أنها تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء القدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة المتكاملة لإدارة المواهب تسعى إلى تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال بدل الجهود لتناسب إمكانيات ومهارات العاملين مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية وهذا من خلال:<sup>2</sup>

- ✓ إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية؛
  - ✓ ملئ الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية، بالإضافة إلى المحافظة على قوة عمل احتياطية قصد مواجهة التحديات المستقبلية؛
  - ✓ الحصول على أفضل النتائج وإحداث التميز داخل المنظمة.
- وحدد آخرون أهداف إدارة المواهب من خلال:<sup>3</sup>
- ✓ وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة؛
  - ✓ تحريك الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في الأفراد لضمان الإنتاج الإبداعي والجودة السلع والخدمات؛
  - ✓ تطوير قدرات الأفراد وفقا لمعايير المستوى العالمي، قصد تلبية الطلب الاستراتيجي.
- وفي نفس الاتجاه حدد آخرون أهداف إدارة المواهب بالآتي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غني دحام الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> سمية خالد عبد الرؤوف الحلاق، "درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية الجامعة الإسلامية غزة، 1019، ص 13.

<sup>3</sup> رانية محمد محمود زيادة، "دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي، أبها"، الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 01، 2021، ص 107.

<sup>4</sup> Sajeda Ahmed al Hadid, "The impact of talent management on attaining complete advantage, afield study on Jordanian telecommunications companies", thesis submitted in partial fulfill of the requirement of the degree of master of business administration; faculty of business e as university, 2017, p 12.

- ✓ تلبية احتياجاتها وتوقعاتها للموظفين والتقدم الوظيفي والقوى العاملة الداخلية، وتعتبر هذا أمراً ضرورياً لأن الموهبة تشمل الكفاءة التي هي الجانب الجوهري للقدرة على التوظيف الفردي؛
- ✓ تساعد عمليات إدارة المواهب في الحفاظ على الموظفين والتركيز على الملائمة وجعل المنظمة موقعا جذابا للموظفين في المستقبل؛
- ✓ التركيز الاستراتيجي لهياكل إدارة المواهب يؤدي إلى نتائج أعلى سواء في مقاييس النتائج المالية مثل (الربحية، إنتاجية المواهب، القيمة السوقية)، ونتائج غير مالية ( التمييز التشغيلي، تحقيق أهداف العمل، رضا العملاء، الرضا الوظيفي، التحفيز، الالتزام، جودة العمل....الخ)؛
- ✓ تطوير القادة والموظفين وتخطيط احتياجات المواهب المستقبلية؛
- ✓ توظيف أفضل وأكفأ الأشخاص في المناصب المناسبة؛
- ✓ تحسين إنتاجية الموظفين، والاحتفاظ بالأداء المتميز لهم وبناء مساراتهم الوظيفية وترقيتهم؛
- ✓ حل المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات بشكل جيد من خلال التعاقب والإحلال الوظيفي، وتكوين قوائم جاهزة بالمواهب المتوفرة لاستخدامها عند الحاجة وكذا تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع فضلا عن تحقيق المرونة التنظيمية من خلال البرامج التدريبية.<sup>1</sup>

#### 4.1.1. أسباب ظهور إدارة المواهب

إن مفهوم إدارة المواهب لم يظهر عبثاً، ولم يبرز كحقل جديد في إدارة الأعمال فحسب ، لكنه اليوم بات منهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الموهبة والتركيز عليها في العمليات التشغيلية، وفي إحداث التغيير التنظيمي، وكذا في اختيار القادة والتنفيذيين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، لتطوير وتحسين جودة الأداء. وتوجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة في وقتنا الحالي، وتتمثل أهم هذه الأسباب في:<sup>2</sup>

##### 1.4.1.1. تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء

أدى النمو السريع وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة الموارد البشرية، أحد هذه المتغيرات هو زيادة الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص.

<sup>1</sup> هنا هاني عبد الرحمان أديج، "واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين"، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2020، ص24.

<sup>2</sup> عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، "واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا"، دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص ص 23، 24.

### 2.4.1.1. ارتفاع مستويات التعليم

شهدت الفترة الماضية نمو سريعا في المستوى المتوسط للتعليم، مما يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أسلافهم والأهم من ذلك أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل منهم تعليما، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

### 3.4.1.1. تعقد المهام الإدارية

وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة خاصة مع بروز المنافسة الأجنبية والتطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، ونتيجة لكل ذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

### 4.4.1.1. زيادة التدخل الحكومي

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

وهناك أيضا عوامل أخرى ساعدت على نمو إدارة الموهبة في المنظمات وتتمحور حول عدد من العوامل أدت إلى زيادة الضغوط، لاعتماد إدارة الموهبة منها:<sup>1</sup>

- ✓ نمو الأعمال؛
- ✓ انتقال الأعمال؛
- ✓ الاستثمار في أعمال جوهرية جديدة؛
- ✓ العولمة؛
- ✓ ظهور أشكال جديدة من الشراكات؛
- ✓ الضغط لاستئجار المهارات الجديدة وفي كل المستويات؛
- ✓ اعتراف القادة والمدراء بأن الموهبة هي ميزة تنافسية؛
- ✓ التغيرات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال وثورة الاتصالات، توجه المنظمات نحو العالمية والضغط عليها فالمنظمات التي تنقصها القدرة على مواجهة البيئة المعقدة تجد نفسها خاسرة مستقبلا، وبالتالي فإن إدارة المواهب تمنحها القدرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة للحاق بالتغيرات البيئية ومواكبتها وامتلاك مزايا تنافسية يصعب امتلاكها من قبل المنافسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غنى دحام، حسين وليد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup> سعد على حمود العنزي، "دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 48، 2016، ص 85، 86.

## 2.1. أساسيات حول إدارة المواهب

يهدف التعمق في موضوع إدارة المواهب، سيتم التعرف على أهم مبادئها، وكذلك شرح مستوياتها ومكوناتها وأساليبها.

### 1.2.1. مبادئ إدارة المواهب

تمثل الموهبة عنصرا هاما وحاسما في إدارة المنظمة، كما أن الاحتفاظ بالمواهب واستثمارها يمثل عاندا كبيرا ماديا واستراتيجيا أمام المنافسين، ويدرك المديرين أن الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين، ومن الخطأ أن تستمر الاعتقادات الميزة التنافسية تكمن في نظام المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات أو الأجهزة، لكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في إدارة المواهب. وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة تتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ لكي تتفوق المنظمة يجب عليها زيادة استثماراتها في الموهوبين من حيث الكم والكيف؛
- ✓ على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية؛
- ✓ يجب النظر للمواهب على أنها أحد أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد؛
- ✓ ضرورة الاحتفاظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لها حسن استثمارها؛
- ✓ رعاية المواهب وتطويرها وتنميتها بشكل دائم؛
- ✓ يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد من الموهبة؛
- ✓ الموهوبون يحتاجون إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.

كما أضاف باحثون آخرون جملة من المبادئ يجب أن تبنى عليها ممارسات إدارة المواهب حتى تقدم أفضل ما يمكن وما صممت لأجله وتتمثل في:<sup>2</sup>

- ✓ مشاركة الإدارة العليا في إدارة الموهبة؛
- ✓ تكييف إدارة الموهبة حسب خصائص المنظمة؛
- ✓ انسجام استراتيجية إدارة الموهبة مع الاستراتيجيات الكلية للمنظمة ؛
- ✓ انسجام استراتيجية إدارة الموهبة مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2013، صص 31، 32.

<sup>2</sup> إياد احمد أبو سلوب، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- ✓ ترسيخ مبادئ إدارة الموهبة؛
- ✓ تكامل أنشطة إدارة الموهبة وتحقيق الاتساق الداخلي؛
- ✓ تقسيم المواقع الوظيفية حسب الموهبة؛
- ✓ تضمين قيمة المواهب في الثقافة التنظيمية؛
- ✓ بناء سمة مميزة للمنظمة.

### 2.2.1. مستويات إدارة المواهب

في إحدى التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة وهو Jak Wilish الرئيس التنفيذي المتقاعد لشركة جنرال إلكتريك قال: "إن الخطأ الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني وعقلية الجيل الأول". فما هي هذه الأجيال؟ وكيف يتم تصنيف إدارة المواهب على أساسها؟، وسنتم شرحها في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

#### 1.2.2.1. الجيل الأول

يقتصر الهدف الاستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار السلع والخدمات، وسلاحهم الوحيد كان رأس المال وكلمة السر أو مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع. أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين بتعيين الموظفين، ويقتصر على مهام إدارة الأفراد لإدارة الموارد البشرية.

#### 2.2.2.1. الجيل الثاني

كانت غايتهم الاستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات المحورية، وكلمة السر أو مفتاح التميز هو التسويق. وكانت مهام هذا الجيل تركز على:

- ✓ تنمية الكفاءات المحورية فتقوم بمهام الجيل السابق؛
- ✓ اختيار الموظفين ثم تدريبهم؛
- ✓ غرض التدريب هو الموازنة بين الكفاءات المحورية ورأس المال البشري المتاح.

#### 3.2.2.1. الجيل الثالث

الغاية الاستراتيجية عند الجيل الثالث هي بناء منظمة قادرة على التعلم. أما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية وكلمة السر هي مواهب الموظفين. وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمنظمة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما:

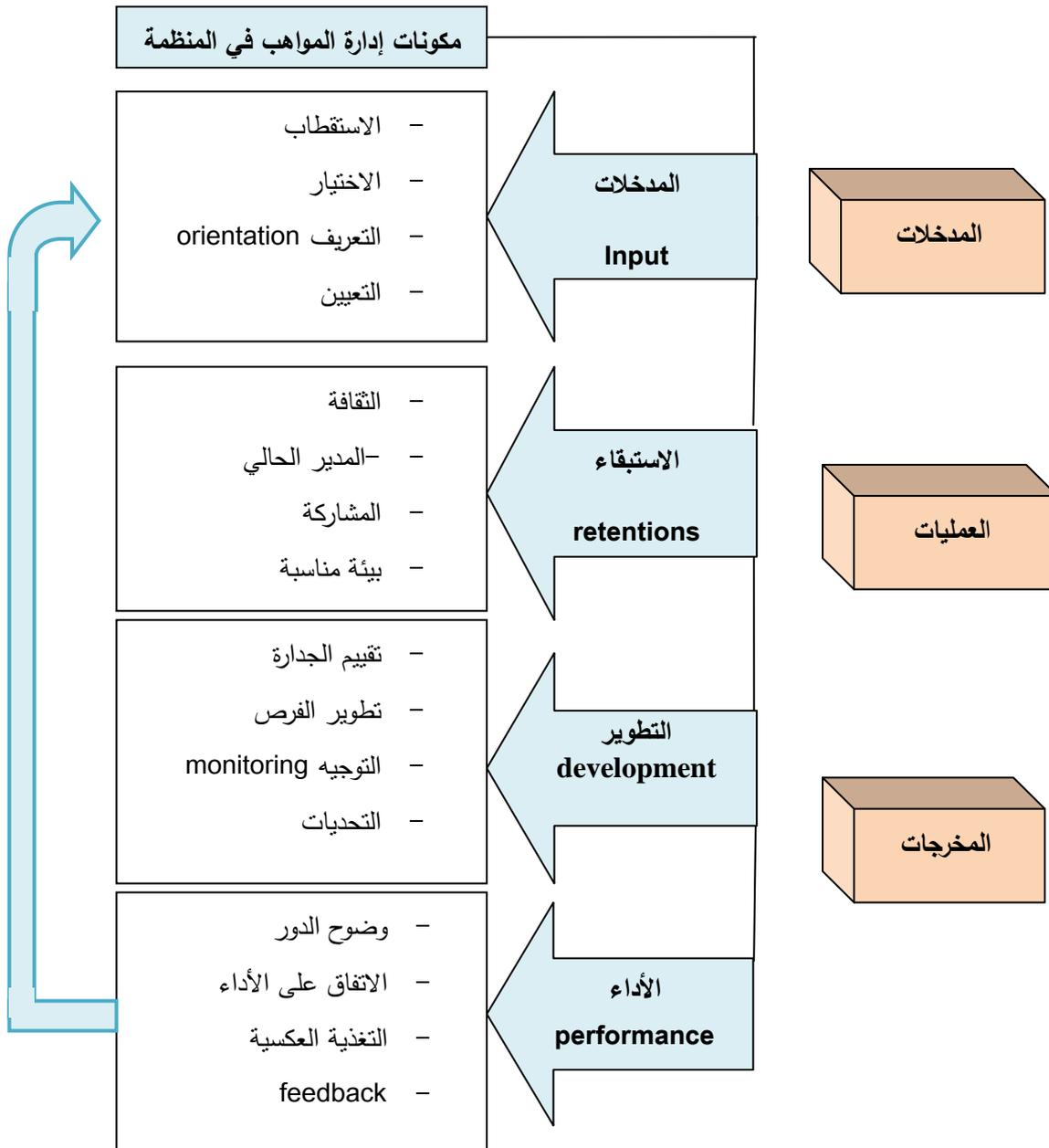
- ✓ إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للمنظمة؛
- ✓ البحث عن المواهب.

<sup>1</sup> عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، مرجع سبق ذكره، ص32.

### 3.2.1. مكونات إدارة المواهب

من الخطأ أن تقتصر المنظمة دورها في إدارة المواهب على مجموعة من التوصيات أو القرارات، حيث أثبتت الممارسات صعوبة تحويل الأماني والرغبات إلى حقيقة تكفل الإدارة الفعالة للمواهب، وتتم عملية إدارة المواهب في المنظمة بثلاث مكونات، تتفاعل فيما بينها للوصول إلى التميز في الأداء يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3.1): مكونات إدارة المواهب



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، سنة 2013، ص 19.

### 1.3.2. المدخلات

إن أول مكون لإدارة المواهب هي المدخلات والتي تشمل:<sup>1</sup>

- ✓ السعي الدائم من أجل استقطاب الموهبة؛
- ✓ وضع المعايير المناسبة عند الاختيار، لضمان اكتشاف المواهب الحالية والمحتملة عند الأفراد؛
- ✓ تعريف العاملين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها وتطورها وقيادتها وأهدافها ورؤيتها؛
- ✓ اختيار تعيين الأفراد اللذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات الدالة على الموهبة.

كما أضاف باحثون آخرون أن مدخلات إدارة المواهب في المنظمة لا بد أن تقتزن بوجود رسالة تنظيمية داعمة لإدارة المواهب، تركز على توظيف القدرات البشرية الموهوبة، وتكون فلسفتها الاهتمام بهم ورعايتهم، كذلك لا بد من بناء تنظيمي ينعكس في وجود هيكل تنظيمي يوضح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، إضافة إلى أنظمة وإجراءات العمل من خلال سياسات وتشريعات تدعم قواعد العمل، وتساعد على تحقيق أهداف إدارة المواهب من خلال سياسات الاستقطاب والاختيار لتعيين وخلق بيئة مناسبة ومتكاملة لاستيعاب ورعاية المواهب ووجود أنظمة اتصال فعالة تقود إلى الإبداع والتميز.<sup>2</sup>

### 2.3.2.1. العمليات

تشمل عمليات إدارة المواهب في المنظمة على:

- ✓ **الحفاظ على المواهب واستبقائها:** وذلك من خلال:<sup>3</sup>
  - نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز، والقدرة على المنافسة في المنظمة؛
  - ضمان دعم وتأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة؛
  - توفير البيئة المناسبة للموهوبين للعمل وتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر حذراً وأكثر خوفاً من الخطأ أو الفشل.
- ✓ **التطوير:** يمثل التطور عنصراً حيوياً في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين في المنظمة، إذ يجب أن يشمل التطور على المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموهوب، كما أن التطوير يعد أحد الأساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة والتطور يتم من خلال عناصر مهمة تتمثل في:<sup>4</sup>
  - الجدارة: من خلال ما يملكه الفرد من دوافع وقيم واتجاهات ذاتية، ومعارف ومعلومات ومهارات؛

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> عيد حمود ضويحي السعدي، "آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، العدد 47، 2017، ص 684.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرجع، ص 15.

<sup>4</sup> رانية محمد محمود زيادة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

- التوجيه: أي التوجيه الدائم للموهبة، وأن يكون القائمون على التوجيه من العناصر الموهوبة ولديها قناعة بأهمية الموهبة بالنسبة للمنظمة؛
- التحديات: فالمواهب تواجه عقبات ومشكلات خاصة في المجتمعات التقليدية، فالموهوبون بحاجة دوماً إلى التدريب لمواجهة هذه التحديات وعدم الاستسلام.

### 3.3.2.1. المخرجات ( الأداء )

تتضمن مخرجات إدارة المواهب النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- ✓ وضوح الدور: ففي الكثير من الأحيان الموهوبون يتصفون بالاندفاع والحماس، فحتى تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل لهم، يجب أن تكون المهام والمسؤوليات واضحة، ويكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها؛
- ✓ الاتفاق على معايير الجودة في الأداء: يحتاج الموهوبون إلى تحديد دقيق لنظام عملهم، حتى يكون تركيز موهبتهم في اتجاه تحقيق التميز للمنظمة؛
- ✓ التغذية العكسية: التي تضمن أن الموهوب يسير في الطريق الصحيح للأداء، وليس هناك ما يعكر صفو علاقة الإدارة بالموهوب؛
- ✓ الاعتراف والمكافآت: التقدير المادي والمعنوي، هو أحد العناصر الهامة في إدارة المواهب، التي تضمن تطور هذه الأخيرة والحفاظ عليها.
- وأضاف باحثون آخرون أن مخرجات إدارة المواهب هي حصيلة نظامها وما تضخه في البيئة الخارجية لها، نتيجة لما يتم فيه من تفاعلات وعمليات، وأهم مخرجات إدارة المواهب هي:<sup>2</sup>

- ✓ الرضا الوظيفي
- ✓ الأداء المتميز على مستوى المنظمة
- ✓ تعزيز الميزة التنافسية على مستوى المنظمات المنافسة.

### 4.2.1. أساليب إدارة المواهب

يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما يقل عن 40% من وقت الإدارة العليا، فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات أخرى. ومن أهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> هاجر قريشي، بوقفة أحلام، "إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال، نماذج عالمية"، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 01، 2019، ص 255.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

### 1.4.2.1. وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية

تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي، واشتراطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة، أو وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك الأمر خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.

### 2.4.2.1. المقارنة المرجعية

وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على استراتيجياتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها، أو التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو اكتشاف الموهبة المختلفة عن بعض العاملين الحاليين أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة.

### 3.4.2.1. تخصيص وظيفة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب

يجب أن لا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من أجل رعايتها والاحتفاظ بها، ومع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين واتخاذها ذاتيا لاكتشاف المواهب وفي نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.

### 4.4.2.1. تدخل الإدارة العليا

يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافأة ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.

### 5.4.2.1. اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب

يجب أن تكون هناك خطة استراتيجية في المنظمة تعمل على ربط استراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة، وتقدير فجوة المواهب بين ما تملكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة، أو شراء المواهب من المنافسين.

### 6.4.2.1. تهيئة بيئة العمل

من خلال جعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب، وتشجيع الابتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

### 3.1. تطبيقات إدارة المواهب

بغية الالمام أكثر بموضوع إدارة المواهب، سيتم التعرف على العناصر المشكلة لهذا المتغير، وكذا التعرف على مختلف الأبعاد المشكلة له والتي تعددت واختلفت من باحث لآخر، كما سيتم شرح أهم النماذج المفسرة لإدارة المواهب بالإضافة إلى خطوات إدارة المواهب وكذا مواصفات قائد المواهب .

#### 1.3.1. نماذج إدارة المواهب

وضع الباحثون في مجال الإدارة عدة نماذج بهدف تفسير إدارة الموهبة وسيتم تقديم أهم وأبرز هذه النماذج.

##### 1.1.3.1. نموذج JOHN-1990

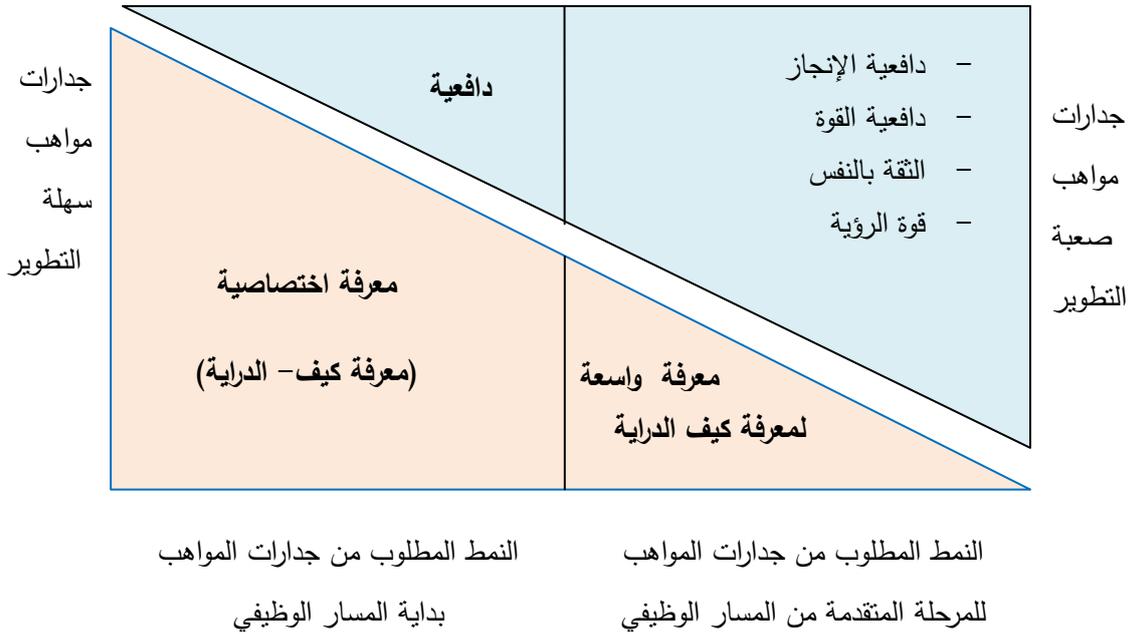
يهتم هذا النموذج بأنشطة إدارة المواهب في إطار المسار الوظيفي حيث تركز إدارة المواهب على مرحلتين في بناء المواهب هما:<sup>1</sup>

✓ **المرحلة الأولى: المواهب المطلوبة في بداية المسار الوظيفي:** فمواهب هذه المرحلة سهلة التطوير، حيث يتم التركيز فيها على تطوير المعرفة الاختصاصية اللازمة لأداء المهمة وإنجازها وتكون مساحة التطوير واسعة، أما دافعية الانجاز لتشجيع بلوغ مهمة ما وإنجازها فمساحة التطوير فيها تكون أقل من المعرفة الاختصاصية، وهذا راجع إلى أن بداية المسار الوظيفي تحتاج إلى تطوير الموهبة الاختصاصية المتعلقة بالأداء وإنجاز الأهداف والمهام؛

✓ **المرحلة الثانية: بناء المواهب القيادية:** في هذه المرحلة المتقدمة من المسار الوظيفي يتم التركيز فيها على المواهب القيادية أكثر من الوظيفية والمعرفة الاختصاصية، والتي من المفروض أن الأداء فيها أصبح عاليا وذا جودة ممتازة فحاجة المنظمة في مرحلة متقدمة من المسار الوظيفي تتمثل في بناء القيادات واعدادها وتطوير سلوكياتها وتنمية قدراتها في اتخاذ القرارات تطوير مواهب هذه المرحلة يكون صعبا ويركز على تطوير جدارات دافعية الانجاز، ودافعية القوة والثقة بالنفس، وقوة الرؤية، ومساحة التطوير تكون واسعة، أما بخصوص توسيع المعرفة الاختصاصية فمساحتها تكون أقل.

<sup>1</sup> حميد الطائي، أحمد علي صالح، إدارة الجدارات والمواهب، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2015، ص161.

الشكل رقم (4.1): نموذج JOHN لإدارة المواهب والمسار الوظيفي



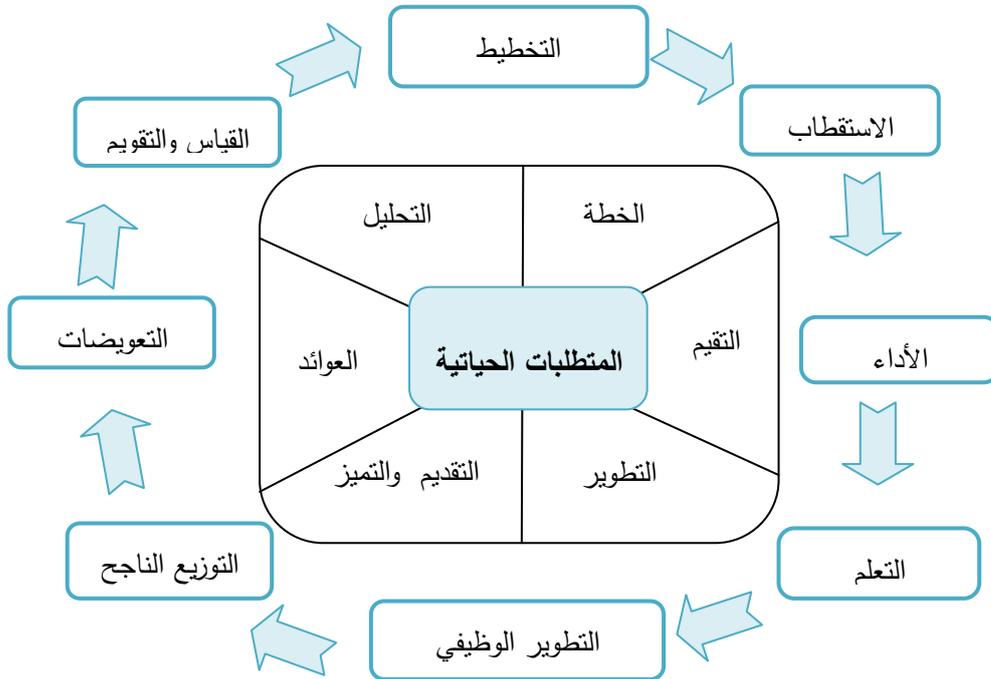
المصدر: حميد الطائي، أحمد علي صالح، إدارة الجدارات والمواهب، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2015، ص 162.

### 2.1.3.1. نموذج التكامل بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة المواهب

يركز هذا النموذج على خطوات ادارة المواهب، إذ يوجد هناك ترابط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة المواهب، انطلاقاً من علاقة الكل بالجزء كون أن ادارة الموارد البشرية هي النظام الكلي، وادارة المواهب أحد الأنظمة الفرعية أي أن هذا الترابط يُؤدّ اتساقية في أداء الأنشطة المتناظرة، تخطيط الموارد البشرية يناظره خطة ادارة المواهب وهذه العلاقة هي العلاقة من الخارج إلى الداخل أي علاقة الكل بالجزء، وتقوم عمليات ادارة الموهبة بتنفيذ مهماتها كجزء من متطلبات تنفيذ المهمات الكلية لنظام ادارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي، أحمد علي صالح، نفس المرجع، ص 165.

الشكل رقم (5.1): نموذج التكامل بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة المواهب



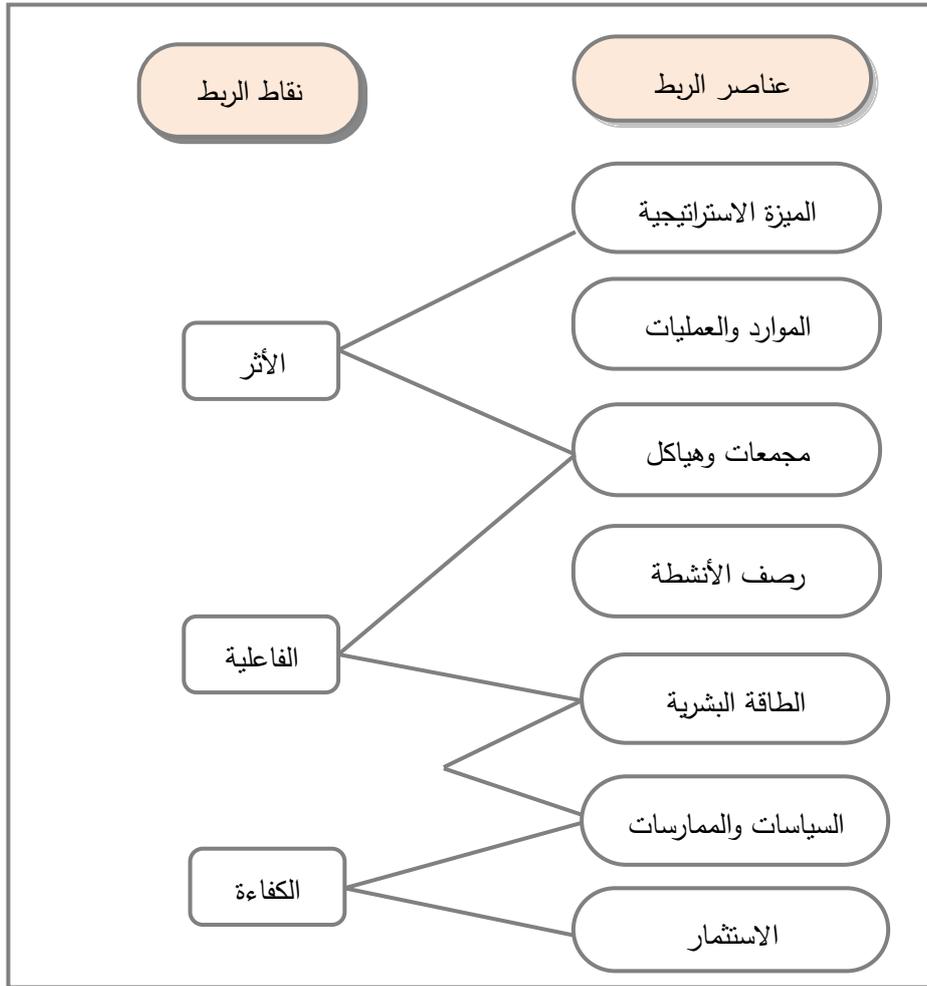
المصدر: حميد الطائي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 164.

### 3.1.3.1. نموذج Boudeau Ramstad 2005

ويطلق على هذا النموذج اطار عمل راس المال البشري جسر لإدارة المواهب، حيث ادارة المواهب تعمل على تشكيل طبقات، كل طبقة تسعى لتحقيق نقاط ربط، فالطبقة الادنى هي تحقيق الكفاءة من خلال الاستثمار في المورد البشري وتأسيس سياسات وممارسات لهذا الاستثمار، اما الطبقة الثانية فتسعى لبلوغ الفاعلية من خلال بناء الطاقة البشرية وبناء مجتمعات وهياكل المواهب المطلوبة، في حين الطبقة الثالثة هي الاكثر حرجا والمتمثلة في تحقيق الاثر الحالي والمستقبلي عبر توفير الموارد والعمليات المتقدمة وكسب الميزة الاستراتيجية المستدامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي، أحمد علي صالح، نفس المرجع، ص 167.

الشكل رقم (6.1): نموذج Boudeau Ramstad 2005



المصدر: حميد الطائي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 166.

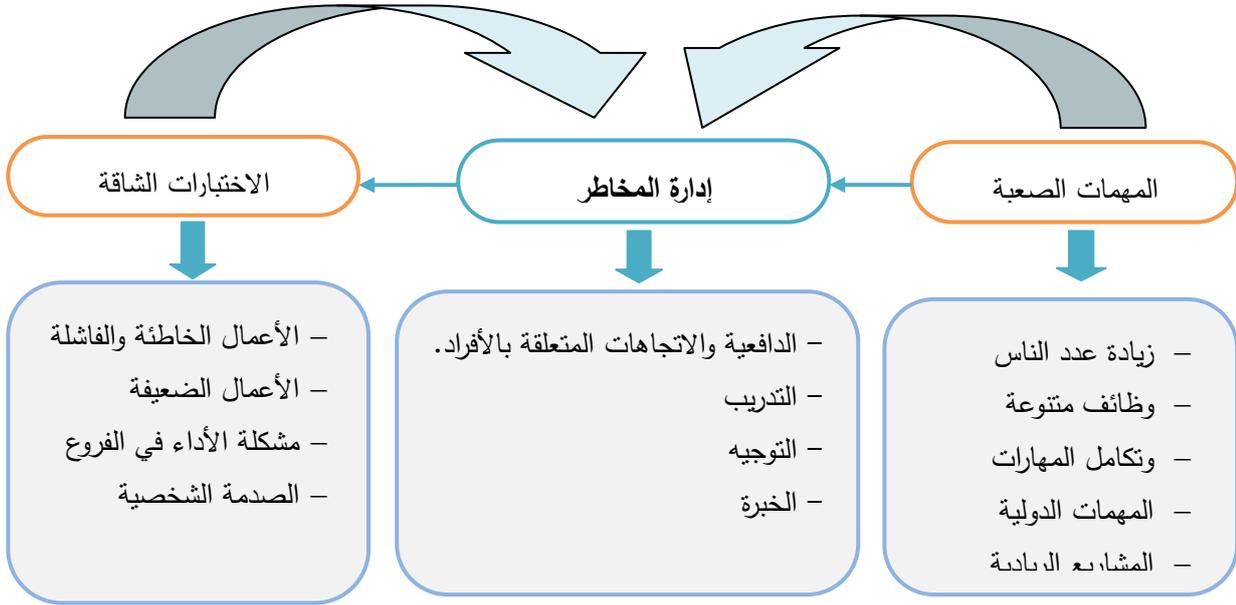
#### 4.1.3.1. نموذج تطوير المواهب

يوضح هذا النموذج دور ادارة المواهب كمنهجية لتطوير المواهب، إذ يتعامل هذا النموذج مع ثلاث قضايا اساسية :

تطوير الموارد البشرية من خلال المهمات الصعبة ولبلوغ ذلك يتطلب الأمر ادارة المخاطر لتجنب الفشل ويأتي هذا من تطور دافعية الأفراد واتجاهاتهم عبر التدريب والتوجيه والخبرة، لكن لا يمكن ضمان النجاح في ادارة المخاطر لأن الكثير سوف لن يكونوا قادرين على التعامل مع المهمات الشاقة، فهم بحاجة إلى الاختبارات للمهمات الشاقة لتطوير قدراتهم وجدارتهم نحو انجاز المهمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي، أحمد علي صالح، نفس المرجع، ص168.

الشكل رقم (7.1): نموذج تطوير المواهب



**المصدر:** حميد الطائي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص168.

### 5.1.3.1. نموذج عناصر ادارة المواهب

يشرح هذا النموذج عناصر ادارة المواهب من خلال:<sup>1</sup>

- ✓ **تخطيط قوة العمل:** وضع قوى العمل، خطط التوظيف، التعويضات...إلخ؛
- ✓ **الجذب:** الجذب والتقييم والتخمين وتوظيف الأفراد في المنظمة؛
- ✓ **التشغيل:** جعل الأفراد منتجين من خلال تدريبهم وتطوير أدائهم؛
- ✓ **ادارة الأداء:** من العناصر المهمة تستخدم كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم ادارة الجودة والالتزام بتقديم الأفضل؛
- ✓ **دعم الأداء والتدريب:** من خلال برامج التدريب والتطوير والتعليم، وتشمل جميع المستويات المنظمة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف وتنمية الأداء المستقبلي للمواهب؛
- ✓ **تخطيط التعاقب الوظيفي:** لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة واختيار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة؛
- ✓ **نظام عوائد ومكافآت متكامل مع ادارة الأداء:** من خلال الدفع على أساس المهارة والجدارة والخبرة للحصول على أداء متميز يرتقي بجودة العمل إلى مستويات عالية؛

<sup>1</sup> حميد الطائي، أحمد علي صالح، نفس المرجع، ص170.

✓ تحليل فجوة المهارات الحرجة: عن طريق المراجعة لعمليات ادارة المواهب وانشطتها وتحليلها بهدف تحديد فجوات العمل وسدها اما عن طريق حفز المواهب الحالية في المنظمة أو العمل على الاستقطاب من الخارج.

### 6.1.3.1. نموذج المنظورات

لا تأتي ادارة المواهب من فراغ بل تنطلق من منظورات كل واحد يكمل الآخر، وتشمل هذه المنظورات:<sup>1</sup>

✓ **المنظور العملي لإدارة المواهب:** والذي يشمل مفهومها، وأهميتها، عملياتها، ونماذجها، وذلك بهدف تأسيس القاعدة المفاهيمية لهذا المجال؛

✓ **المنظور الاستراتيجي لإدارة المواهب:** والذي يتضمن مكونات استراتيجية ادارة المواهب الخطوات الأساسية للاستراتيجية وتطوير الاستراتيجية، ويتفاعل المنظورين بتكامل الإطار الفكري والإجرائي لإدارة المواهب والذي يقود إلى انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة.

### 7.1.3.1. نموذج مسارات ادارة المواهب

يساهم هذا النموذج في تطوير المواهب وزيادة قدرتها لاستثمار التكنولوجيا، وبالتالي تحديد مستوى الأجور في إطار مستوى أداء المواهب، فمن مسؤولية ادارة المواهب دراسة خصائص المنظمة، ومستوى التسامح وتنوع الخدمات لأن تلك العوامل تقود إلى بناء مسار نحو تأسيس المواهب التي تؤثر على التكنولوجيا وحسن استثمارها، وهذا يؤسس مسار ثاني، وهو تحديد مستوى الأجور في إطار علاقة المواهب وتأثيرها في التكنولوجيا، فعلاقة المواهب بتحديد مستوى الأجور هو من وسائل ادارة المواهب لأنه يؤسس لمسار ثالث وهو ربط مستوى المواهب وأدائها بمستوى الأجور.<sup>2</sup>

### 2.3.1. أبعاد ادارة المواهب

تشير أبعاد ادارة المواهب إلى تلك الممارسات أو مجموعة العمليات المترابطة فيما بينها، والهدف منها تحقيق مستويات عالية من الأداء المتميز وتحقيق الاستدامة، ويتحقق ذلك من خلال الممارسات التالية:

### 1.2.3.1. تخطيط المواهب

يمثل تخطيط المواهب العملية التي من خلالها تتمكن ادارة المواهب من ترجمة خطط المنظمة العامة وأهدافها إلى كم ونوع من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هذه الخطط والأهداف،<sup>3</sup> إذ تتضمن هذه العملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من موارد بشرية من خلال مقارنة عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم من خلال:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي، أحمد علي صالح، نفس المرجع، ص171.

<sup>2</sup> حميد الطائي، أحمد علي صالح، نفس المرجع، ص172.

<sup>3</sup> غنى دحام نتاي الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سبق ذكره، ص111.

<sup>4</sup> عبد اللطيف صيتي، "دور ادارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 03، 2020، ص 132.

✓ تحليل كل الوظائف وحصر مكوناتها لأجل تحديد متطلباتها، وبناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية، وتطوير وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية متطلباتها، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية التخطيط تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوات بين المطلوب من العاملين والمعروض منها؛<sup>1</sup>

✓ إن دور تخطيط المواهب في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب مهم جدا في جميع مستويات المنظمة، حيث يتم التركيز على نوعية الكفاءات (المعرفة، المهارات، القدرات، السمات... إلخ) والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع كاستخدامها عند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين، وأيضا البيانات الخاصة بالتقاعد للموظفين الحاليين، وكل هذا يكون بالتوافق والتزامن مع خطط عمل المنظمة. إن الهدف كذلك من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب، والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، من هنا أصبحت عملية تخطيط المواهب أكثر أهمية من أي وقت مضى وخاصة في الوقت الذي كانت فيه معظم اقتصاديات العالم قد تعافت من الركود، وما تعلمته المنظمات من هذا الحدث العالمي أصبح جزء لا يتجزأ وسبب رئيسي في تخطيط المواهب.<sup>2</sup>

### 2.2.3.1. استقطاب وتوظيف المواهب

نتيجة التحديات التي تواجه المنظمات في تعبئة الوظائف المهمة، والتي تتطلب قدرا كبيرا من القدرات والمهارات من جهة، ومن جهة أخرى قلة الأيدي العاملة الماهرة والمتاحة، برزت أهمية استقطاب المواهب وتوظيفها كأحد الأنشطة المهمة إذ على المنظمات المعاصرة اليوم النظر لعملية الاستقطاب والتوظيف من خلال رؤية مستقبلية تراعي التطورات المرتبطة بسوق العمل واستخدام تقنيات مناسبة. فتوظيف المواهب يعد من المهمات الأساسية في عمليات إدارة المواهب القائمة على اختيار مجموعة من المرشحين الذين يمتلكون إمكانات عالية من خلالها سيوجهون المنظمة نحو الأداء العالي والتنافسي.<sup>3</sup>

فاستقطاب الموهبة وتوظيفها يتوقف عليه اليوم قرار نجاح أو فشل المنظمات، إذ تخفق أغلب المنظمات في اختيار توظيف الموهبة المناسبة والصحيحة مما يكلفها ثمنا باهضا في المستقبل فجذب العمالة الموهوبة اليوم وتوظيفها يتم من خلال:<sup>4</sup>

✓ توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء ونظام حوافز مادية يتوافق مع مرتبات وحوافز المنافسين في السوق؛

<sup>1</sup> سارة حسن عمر، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>2</sup> صالح علي الجراح، جمال ابو دولة، مرجع سبق ذكره، ص 289.

<sup>3</sup> Sajeda Ahmed Al Hadid . OP- CIT. P 18.

<sup>4</sup> وائل محمد جيريل، فاطمة على العرجاني، "واقع نظام ادارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 07، العدد 01، 2020، ص 113.

- ✓ توفير فرص التدريب داخل وخارج المنظمة؛
  - ✓ توفير فرص الترقية والنمو مع وجود قدر كبير لتمكين الموظفين لتحقيق التقدم الوظيفي؛
  - ✓ خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار؛
  - ✓ بناء اسم وسمعة للمنظمة وعلامة تجارية فكلما كانت سمعة المنظمة ومكانتها عالية ومرموقة كلما كانت عملية الاستقطاب فعالة أكثر. فهذه السمعة تكسب المنظمة ميزة في السوق وتكون لها مكانة في البيئة شديدة التنافس ويدون هذه المكانة ليس من السهل استقطاب وتوظيف الموهوبين.<sup>1</sup>
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية الاستقطاب والتوظيف قد تكون إما من مصادر داخلية أو خارجية (جذب الموهوبين من منظمات أخرى)، وتلجأ المنظمات إلى هذين المصدرين وفقاً لعدة اعتبارات.<sup>2</sup>
- ويميل باحثون آخرون إلى أن أفضل المصادر هي المصادر الداخلية لأن الموظفين لديهم بالفعل معرفة بكيفية أداء العمليات ويمكن دمجهم في المناصب والوظائف الجديدة، إذن إن هذا النوع من التوظيف يساهم في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، أما إذا أرادت المنظمة أحداث تغييرات جذرية وتجديد الثقافة التنظيمية ففي هذه الحالة المصادر الخارجية هي الأفضل لأنه تزيد من فرص الابتكار والإبداع خاصة وأن جذب المواهب الخارجية يعتمد بالدرجة الأولى على قيم المنظمة وثقافتها، ورؤية الموظفين المحتمل وجودهم في المنظمة وعلامة وسمعة المنظمة، فهذه من أهم الأشياء التي يمكن أن تجذب المواهب الخارجية بسهولة خاصة وأن كل المواهب تسعى إلى النمو والتطور والتقدم.<sup>3</sup>

### 3.2.3.1 إدارة أداء المواهب

تقوم المنظمات بوضع عمليات لقياس وإدارة أداء العاملين، وتشير هذه الخطوة إلى قياس مستوى الأفراد، إذ لا بد أن تكون هذه الخطوة فاعلة في نظام إدارة المواهب، وتكون مستندة إلى النتائج التي تحقق أعلى مستويات الإنتاجية.<sup>4</sup>

فإدارة أداء المواهب إذن هي العملية التي من خلالها يتم تحليل أداء العاملين لكل ما يتعلق بهم من قيم، اهتمامات، مهارات، خصائص وصفات، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وتحديد الهدف الوظيفي والمشاركة في الاستراتيجيات التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حورية سيلغ، "أثر المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية لمؤسسة النسيج والتجهيز"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 2، 2021، ص39.

<sup>2</sup> Rita Agwira.L. "Effect of talent management on organization performance in companies listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya", Thesis submitted in partial for the Degree of Doctor of philosophy in Humain Resource management in the Jomo Kenyata University of Agriculture and Technologie, 2014, p 26

<sup>3</sup> Eva Hartman, Edda Feisel, Holger Schober, "Talent management of western M N C S in china, balancing global integration and local responsiveness", Journal of world business, vol45, N 2, 2010, p174.

<sup>4</sup> علية محمد شرف، "استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 2، 2018، ص250.

<sup>5</sup> Rita Aguwiria.L. op-cit, p37.



لغرض تلبية التحديات التي تواجه متطلبات المنظمات الحالية والمستقبلية.<sup>1</sup> فاستقطاب المواهب العالية لا يكفي ولا يمكن توقع بقاء مهاراتهم بنفس المستوى طيلة مدة تواجدهم بالمنظمة، لذا يجب الاعتماد على التطوير والتدريب وتنمية القدرات والمهارات والذي ينبغي أن يحدث في كل المستويات التنظيمية.<sup>2</sup>

ويرى الخبراء أن عملية تنمية وتطوير المواهب تشمل أربع مجالات واسعة:<sup>3</sup>

- ✓ تحديد الهوية لمن التطوير، ومن الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير؟
- ✓ التصميم: ما القدرات التي يجب تطويرها والمدة الزمنية اللازمة لذلك؟
- ✓ التقييم: ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟
- ✓ الدعم التنظيمي: ما الدعم التنظيمي الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟

إن إحدى أفضل النتائج الهامة لتنمية المواهب هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف إلى مختلف الثقافات، وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي تم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتمرين، السفر إلى الخارج ونتيجة أخرى هامة لعملية تنمية المواهب هي نقل المعرفة الضمنية من الموظفين القدامى إلى الموظفين الحاليين والجدد علاوة على ذلك تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية كإسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل المشاركة في فرق عالمية والتدريب متعدد الثقافات.<sup>4</sup>

فاليوم المنظمات تعمل في بيئات سريعة التغير، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف من أجل البقاء في الطبيعة، وهذا يعكس الحاجة إلى التعلم والتطور الدائمين لضمان البقاء والصمود في ظل هذه الظروف، وكذا لأجل الاستمرار في الأداء العالي، خاصة وإن عملية التعلم والتطوير تقلل الفجوات القيادية للمناصب الحرجة، وتوفر فرصاً لأفضل المواهب لتطوير ما يلزم للأدوار المستقبلية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> غنى دحام ثنائي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص162.

<sup>2</sup> محمد سمير النجار، "أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية الدور المعدل للثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص22.

<sup>3</sup> محمد حسن عمر الخطيب، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل. م. د، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوعزة بومرداس، 2020/2019، ص25.

<sup>4</sup> كسانة محمد، فاطنة بن علي قهيري، "دور إدارة المواهب في تميز المنظمات"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 01، 2017، صص140، 141.

<sup>5</sup>Rita Agwiria, OP-CIT . P.P 34-35

### 5.2.3.1. تطوير المسار الوظيفي للمواهب

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموع الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد، أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي وهذا إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، أي ما يعرف بالترقية، أو أفقيا ما يسمى بالنقل الوظيفي الأفقي. إن التوجه المعاصر اليوم في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد، ولم يعد مفضلا ذلك الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد، فالمطلوب اليوم شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة أفقيا وعموديا.<sup>1</sup>

عملية تطوير المسار الوظيفي تقوم على مبدأ المواهب الملائمة في آليات التوظيف بهدف تحقيق أكبر عدد ممكن من الموهوبين الذين يمتلكون المهارات اللازمة، ويكون مصدرا حيويا لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المنظمة. إذ لابد من التطوير المستمر لهذه المواهب وخلق شعور لدى القادة بضرورة الاهتمام بهذه العملية واعطائها الرعاية الكافية مما يضمن تحقيق الولاء والالتزام بالعمل، وبالتالي يكون العائد من المواهب قد حقق الرؤى الاستراتيجية التي تسعى كافة المنظمات لها.<sup>2</sup>

فالمنظمات التي تقوم اليوم بتحقيق المسار الوظيفي للموظفين هي أكثر عرضة لانخفاض مستوى دوران العمل، وبالتالي عندما يكون الموظف على فهم جيد لمسارهم الوظيفي، وضمان أن منظماتهم تهتم بتنميته، فإنهم سوف يكونون أيضا أكثر ارتباطا بعملهم وبمنظماتهم.<sup>3</sup>

وبالتالي لابد من ضرورة التكامل بين استقطاب المواهب وبين تطويرهم وذلك باستقطاب أفضل التي تلبي احتياجات المنظمة، ثم تمكينهم من الاستفادة من برامج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي انطلاقا من الاحتياجات التدريبية الضرورية للمواهب حتى تؤهلها من ملئ موقع وظيفي استراتيجي وجوهري يوما ما.<sup>4</sup>

وهناك أربع أطراف مشاركة في تطوير المسار الوظيفي للموظف وهي:<sup>5</sup>

✓ **الموظف:** من خلال تحديد الأهداف، تطوير الذات، اظهار الموهبة، علاقات اجتماعية، بناء فرق عمل، مشاركة المعرفة؛

✓ **المدير:** من خلال تعريف الوظائف، تقدير التدريب، تقييم القدرات تحديد فرص التطوير؛

<sup>1</sup> فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، ادارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008، ص44.

<sup>2</sup> أفنان محمد مومني، صالح ناصر عليما، منيرة الشрман، "درجة ممارسة ادارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 04، 2018، ص725.

<sup>3</sup> صالح على الجراح، جمال أبو دولة، مرجع سبق ذكره، ص291.

<sup>4</sup> إياد أحمد أبو سحلوب، مرجع سبق ذكره ، ص40.

<sup>5</sup> هنا هاني عبد الرحمان اقديع، مرجع سبق ذكره، ص33.

- ✓ ادارة الموارد البشرية: توفير الموارد اللازمة، اتاحة مسارات للتطور، دعم ترقى الموهوبين، دعم تدريب الأفراد، تكامل ادارة الموهبة؛
- ✓ المنظمة: تطوير العمليات والتقنيات، تطوير الأفراد تكوين ثقافة التعاقب، العمل للمستقبل، إيجاد بيئة عمل شفافة.

### 6.2.3.1. الاحتفاظ بالموهبة

الاحتفاظ بالموهبة أحد الوظائف الأساسية، فهي عملية منهجية تدار بشكل استراتيجي هدفها ابقاء الموهبة في المنظمة من خلال عدة أعمال تترجم في سياسة الاستثمار في المواهب بشكل مستمر خاصة في ظل التقدم الاقتصادي الهائل من جهة، ومن جهة أخرى قلة الموهوبين الذي زاد من حتمية احتفاظ المنظمات بمواهبها.<sup>1</sup> فالاحتفاظ على المواهب باتت عملية صعبة وجد معقدة، يتم من خلالها ابقاء المواهب داخل المنظمة لأطول فترة ممكنة، حيث أن تحولهم إلى منظمات منافسة يضر بالمنظمة، ويسبب انخفاضا في إنتاجيتها وتكاليف إضافية لاستقطاب مواهب جديدة.<sup>2</sup>

فما من شك أن الاحتفاظ بالمواهب هو أمر تواجهه العديد من العقبات، لذلك يستوجب على المنظمات انشاء بيئة عمل تجعل الموهوبين يرغبون في البقاء وتجعل المميزين الآخرين يحلمون بالعمل فيها.<sup>3</sup>

ويتم الاحتفاظ بالمواهب في المنظمات المعاصرة من خلال:<sup>4</sup>

- ✓ نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب والتي تؤكد أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة التنافسية للمنظمة؛
- ✓ توافق نظام المرتبات والمكافآت التي تدفعها المنظمة مع مرتبات المنافسين في السوق، وكذا استخدام المكافآت غير المادية كوسيلة للاحتفاظ بالموهوبين؛
- ✓ تعزيز مشاعر الانتماء والتقدير والاعتراف؛
- ✓ توفير فرص النمو الشخصي داخل المنظمة، تعمل على بقاء المواهب بها وتوفير بيئة ملائمة لتقديم الابتكارات والابداعات دون قيود تقليدية؛
- ✓ برامج التدريب المتبعة إضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح استراتيجيات العمل؛
- ✓ تحديات العمل الصعب والمميز من العوامل الرئيسية للاحتفاظ بالمواهب بالمنظمة.

<sup>1</sup> خالد الوافي، مرجع سبق ذكره، ص41.

<sup>2</sup>Tahira Kousar and Tanzila Ali. "Talent Managent A Source of Cmpetive advantage". Journal Of Asian Business Strategy, N 13. 2015. P 93.

<sup>3</sup> شيماء عبد العال البطران، "تحليل العلاقات السببية بين تطبيق استراتيجية ادارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على اداء المنظمات"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2020، ص345.

<sup>4</sup> وائل محمد جبريل، فاطمة علي العرجاني، مرجع سبق ذكره، ص114.

كما توجد عوامل أخرى تؤثر على بقاء الموهبة داخل المنظمة كنظام الترقيات جماعات العمل، الاشراف والقيادة، الاشتراك في العمل، وكذا اشراك العاملين الموهوبين في عملية اتخاذ القرارات والاعتراف بدورهم وكفاءتهم تجدر الإشارة أيضا إلى أن خصائص الفرد (السن، مستوى التعليم، الجنس، الدوافع، القيم... إلخ) وخصائص الوظيفة (التحدي، الاستقلالية) ودرجة توفر فرص العمل أحسن خارج المنظمة جاذبية المنظمات المنافسة تلعب هي الأخرى دور مهما في درجة الاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمات.<sup>1</sup>

وعليه لا بد على المنظمات أن تسعى إلى الاحتفاظ بمواهبها التي تقود المنظمة إلى النجاح والتفوق، وأن تضع في حساباتها أن الأفراد الموهوبين ليس من السهل هدرهم، فقدانهم يعتبر تكاليف وقيم باهضة سواء استطاعت تعويضهم أم لا، فلا بد من دعم عالي القيمة للإدارة العليا لهذه المواهب حتى تنفادي هدرهم وضياعهم.<sup>2</sup>

### 3.3.1. خطوات ادارة المواهب

تركز المنظمات اليوم على الكفاءات والمهارات والمواهب المتوفرة بها باعتبارهم اساس نجاحها وتميزها، لذا تعمل على الاستفادة منها وتوظيفها من خلال ادارتها وتسيير خطوات ادارة المواهب كما يلي:<sup>3</sup>

#### 1.3.3.1. وضع معايير محددة لقياس الموهبة

يتم وضع المعايير لقياس المواهب داخل المنظمة والتي عن طريقها يتم تقييم أداء الأفراد، ومقارنتهم بالأفراد العاديين، من حيث انتاجيتهم، وكذلك تحديد نقاط القوة لديهم وتعزيزها، بالإضافة لتعزيز الثقة بالنفس لديهم وبالنسبة لنقاط الضعف يتم مساعدتهم للتغلب عليها، وتوجيههم نحو تنمية ذواتهم، من خلال التدريب المناسب واعطاء تغذية راجعة.

#### 2.3.3.1. وضع المعايير للقيادات الموهوبة

يتم الاتفاق على وضع مجموعة من المعايير التي من خلالها يمكن الحكم على العاملين بالمنظمة، وكذلك القيادات الموهوبة، بحيث يكون هناك نوع من التواصل الفعال بين القيادات والعاملين داخل المنظمة، وفي الوقت نفسه لقياس جودة الأداء وكفاءة العاملين، حيث ان وجود معايير للحكم على القيادات الموهوبة داخل المنظمة يجعل من عمليات التوظيف والترقية واتخاذ القرارات عمليات فعالة.

<sup>1</sup> إيمان صبيان ، وسيلة ثابت، "ادارة المواهب آفاق جديدة نحو ادارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية اقتراح نموذج"، مجلة السياسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 03، 2017، ص131.

<sup>2</sup>Malika Aied, Tatia kamel , "Talent management as on entry point for leadership development in the economic establishment economic and management", research journal, vol 15, n 02, 2021, p 202.

<sup>3</sup> مرفت ناصف صالح، "ادارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية"، مجلة دراسات في التعلم الجامعي العدد 19. 2008، ص ص 397-401.

### 3.3.3.1. اتخاذ القرار بشأن المواهب

بناء على المعايير يتم اتخاذ القرار المناسب بشأن المواهب بالمنظمة، من حيث التوظيف والترقية على كافة المستويات التنظيمية بها، لذا يجب أن يتم تطبيق المعايير بموضوعية وحيادية كاملة.

### 4.3.3.1. المراجعة المستمرة للمنظمة والميزانية المخصصة لتنمية المواهب

يتم في هذه الخطوة مراجعة المنظمة ككل، من حيث الميزانية المخصصة لتنمية وتطوير المواهب من أجل إنتاج قادة جدد، ومناقشة اداء وامكانيات العاملين المتوفرة داخل المنظمة، حيث نجد أن معظم المنظمات توفر ميزانية مناسبة لرعاية وتنمية المواهب بها، والتي يتم مراجعتها مرة أو مرتين سنويا على الأقل.

### 5.3.3.1. محاسبة المسؤولين من أجل دعم المواهب

عند محاسبة المسؤولين عن رعاية المواهب بالمنظمة يراعى ما يلي:

- ✓ توفير الوقت الكافي لمناقشة عملية الموازنة بين المواهب وتحديد احتياجاتهم وكيفية اشباعها وتدعيم الموهبة لديهم؛
- ✓ معرفة جوانب النقص في كل قسم وادارة داخل المنظمة؛
- ✓ وضع مجموعة من الأهداف لتعزيز وتنمية المواهب مستقبلا، ومراجعة تنفيذ الأهداف، عن طريق التنسيق بين مديري الادارات ورؤساء الأقسام؛
- ✓ مناقشة الأهداف الموضوعية وتقييمها من أجل تفعيلها.

### 6.3.3.1. الاستفادة من فكر المواهب في المنظمة

يتم استغلال فكر المواهب الموجودين في المنظمة والاستفادة منهم والعمل على تنمية ما لديهم من قدرات ومهارات عن طريق التغذية الراجعة، من خلال جمع المعلومات الكافية عن كل العاملين بالمنظمة للتمكن من دعم الفكر الجديد بالإضافة الى التقارير التي يتم اعدادها عن الاداء وكيفية تحسينه وتجويده مع الاخذ بعين الاعتبار وجهات نظر المواهب واعتبارهم شركاء في وضع خطط ادارة المواهب وذلك عن طريق دمج واشراك المواهب ورعايتهم لضمان تدفق تلك المواهب إلى المنظمة.

وهناك من الباحثين من أشار الى أن خطوات ادارة المواهب تتم على النحو التالي:<sup>1</sup>

- ✓ مقارنة مواهب المنظمة بالمنظمات المنافسة: وذلك لقياس مواهبها بما تمتلكه المنظمات المنافسة فاذا وجد أن المواهب التي يمتلكها المنافسون أكبر، وجب البحث عن مواهب جديدة وتوظيفها، أو شراء المواهب المتاحة لدى المنافسين؛

<sup>1</sup> مرفت ناصف صالح، نفس المرجع ص ص 404 - 406.

- ✓ الاحتفاظ بالمواهب: البحث عن المواهب في جميع المستويات الادارية بالمنظمة، والارتقاء بهم وتمكينهم للوصول الى المناصب التي تلائم مواهبهم؛
- ✓ وضع معايير لقياس المواهب بالمنظمة: حيث يتم تقييم الأداء لجميع العاملين بالمنظمة، ومقارنته بالمعايير الموضوعية لتحديد المواهب داخل كل ادارة؛
- ✓ التدخل المباشر: يتم التدخل مباشرة في تشغيل وتعيين ونقل وترقية الأفراد الموهوبين داخل المنظمة، وكذا تحريكهم من ادارة لأخرى تبعاً لقدرتهم؛
- ✓ تطعيم المنظمة بالمواهب: يتم تطعيم المنظمة من آن لآخر بمزيد من المواهب بغرض رفع مستوى الأداء وجودة العمل؛
- ✓ مكافأة أصحاب المواهب: مكافأة أصحاب المواهب بسخاء مما يحفز العاملين العاديين وتشجيعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم؛
- ✓ رابط استراتيجية المنظمة بالمواهب: عن طريق تقدير فجوة المواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية، وما تمتلكه المنظمة من مواهب تم العمل على سد هذه الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين؛
- ✓ جعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب: عن طريق مكافأة الأداء الاستثنائي والأفراد الموهوبين ونسب الأفكار والأعمال لأصحابها وليس لرؤسائهم المباشرين.

#### 4.3.1. مميزات قائد المواهب

- إدارة الموهوبين كما أشرنا سابقاً هي أصعب من إدارة العاديين فالمبتكرون أقل استقراراً من الناحية النفسية من أقرانهم العاديين، فهم يحتاجون مزيداً من الاهتمام والاعتناء، كما أن أغلب المدراء يظنون أن إدارة الموظفين الموهوبين أسهل من إدارة العاديين، والصحيح أن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين، فالمدراء اليوم يريدون إنجاز الأعمال التي تخصصهم بشكل جيد، ولا يتقنون سوى في الموظف الموهوب الذي يمكن الاعتماد عليه، ومدير الموهوبين يجب أن يتميز بخصائص معينة وهي:<sup>1</sup>
- ✓ الثقافة: المواهب ثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب، ويشترك قائد المواهب في تبني هذه المبادئ؛
- ✓ الاختيار والتعيين: فالاختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفون الذين تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات؛

<sup>1</sup> محمد حسن الخطيب ، مرجع سبق ذكره، ص 56.55.

- ✓ **التدريب:** الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي تحتم عليه القيام بها، والمواهب لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فوظيفة قائد المواهب المسارعة في تدريب الموهوبين وصقلهم بالخبرة والمهارة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم؛
- ✓ **الاتصال:** تحتاج إدارة الموهوبين من القادة المتمتع بخبرة الاتصال، وتوصيل الرسائل بفاعلية، والحكمة في التعامل مع ظروف والمواقف الاتصالية بمزيد من المرونة؛
- ✓ **المسؤولية:** إدارة المواهب تحتم على المسؤولين تولي مهام تقييم أداء الموظفين بنوع من المسؤولية واستنادا إلى معايير موضوعية، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقتلان المواهب ويؤثران على الإنجاز والإبداع؛
- ✓ **الذكاء العاطفي:** يجب أن يكون القائد متمتعا بالذكاء، ومن ثم لديه مرونة في التعامل مع الموهوبين في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير؛
- ✓ **إدارة الصراع:** لا تكاد تخلو المنظمات من الصراع والموهوبين هم أكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فموهبتهم تهدد الأشخاص المتقاعسين، والصراع يحتاج إلى الحكمة في الإدارة والاستماع المتكافئ لجميع الأطراف، وحسن إدارة الحوار في ضوء السعي الدائم للتوصل إلى اتفاق عادل يرضي جميع الأطراف ويفيد مصلحة العمل؛
- ✓ **التخطيط:** التنظيم والتخطيط من خلال السياسات والاستراتيجيات الواضحة المعالم، وخارطة المواهب هي أحد طرق حل المشكلات وتتضمن هذه الخارطة التعريف برسالة المنظمة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات المستقبلية.

#### 4.1. تقييم إدارة المواهب ومتطلبات نجاحها

يحظى تطبيق إدارة المواهب بأهمية كبيرة في المنظمات الحديثة ، لكن هناك مجموعة من المعوقات تعيق تطبيقها ، ولهذا سيتم في هذا الجزء دراسة اهم هذه المعوقات وكذا التحديات التي تواجهها ، بالإضافة الى متطلبات نجاحها واخيرا فوائد تطبيق ادارة المواهب في المنظمات.

##### 1.4.1. معوقات إدارة المواهب

من بين أهم المعوقات التي تقف حائلا أمام جهود إدارة المواهب في تحقيق أداء مرضي يصب في تحقيق أهداف المنظمة ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ عدم تخصيص المدراء التنفيذيين وقت كافي لإدارة المواهب؛
- ✓ عدم تشجيع المنظمات للتعاون البناء والمشاركة للمواهب؛
- ✓ عدم الالتزام الجدي من طرف القادة والمدراء في تطوير قدرات الأفراد؛

<sup>1</sup> سعد علي العنزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

- ✓ عدم رغبة المدراء في التمييز بين موظفيهم، متميزين وسط والضعيف؛
- ✓ الاحتواء غير المناسب للإدارة العليا في تطوير استراتيجية إدارة الموهبة؛
- ✓ القيادة العليا لا توائم بين استراتيجية إدارة الموهبة واستراتيجية الأعمال.
- وهناك من يرى أن من أهم المعوقات التي تحد من فعالية إدارة المواهب ما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ ندرة الأفراد الموهوبين؛
- ✓ صعوبة التوفيق بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة؛
- ✓ وجود مقاومة من البعض لعمليات التقييم التي تركز على المواهب؛
- ✓ الافتقار إلى دعم القيادات العليا للمواهب؛
- ✓ وجود بعض السياسات والإجراءات التنظيمية التي لا تتماشى مع أهداف إدارة المواهب؛
- ✓ وجود بعض الأشخاص غير المناسبين في المنظمات يشغلون المراكز القيادية والمناصب العليا؛
- ✓ عدم وجود ممارسات قيادية تسعى للتغيير والتنوع والتطوير.
- كما توجد عراقيل أخرى تحد من التطبيق السليم لبرامج إدارة المواهب:<sup>2</sup>
- ✓ عدم قدرة أغلب المنظمات على منافسة الدول المتطورة في جذب المواهب والكفاءات العالية؛
- ✓ سيادة القيم التقليدية في أغلب المنظمات، وضعف أنظمة التسيير والافتقار إلى الخبرة والكفاءة بالإضافة إلى تفشي ظاهرة الفساد الإداري والبيروقراطية في أغلب الدول؛
- ✓ عدم تمكين الكفاءات والمواهب العليا للوصول إلى المناصب التي يستحقونها؛
- ✓ وجود عوائق سياسية وقانونية وتكنولوجية حالت دون تطبيق إدارة المواهب.
- بالإضافة للنقاط السابقة نذكر:<sup>3</sup>
- ✓ ضعف البنية التحتية للمنظمات نتيجة ضعف الارتباط بين المعلومات والبيانات حول المهارات المطلوب تميمتها وبين محتوى خطة إدارة المواهب؛
- ✓ عدم التأكد من أن مشروع إدارة المواهب المقترح يناسب المنظمة وأنشطتها؛
- ✓ عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يتسبب في تدني الأداء والحد من مبادرات الإبداع لدى الموهوبين؛

<sup>1</sup> هيسم صالح عبد الجواد ، "نموذج مقترح لإدارة المواهب لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم" ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، العدد 88 ، 2020 ، ص 168

<sup>2</sup> إيمان صبيان ، وسيلة ثابت ، مرجع سبق ذكره ، ص 144.

<sup>3</sup> محمد حسن عمر الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

✓ عدم تحديد المواقع الرئيسية للمواهب داخل المنظمات، وضمن الهياكل التنظيمية مع غياب نظام تقييم فعال لقياس أداء المواهب.<sup>1</sup>

#### 2.4.1. تحديات إدارة المواهب

في ظل التحولات العالمية لا يخفى على أحد حجم التحديات التي تواجهها المنظمات في سبيل تحقيق مساعيها، حيث باتت الندرة في الموهوبين والتزايد الكبير في سوق العمالة العالمي يشكل ضغطا كبيرا لإدارة المواهب، فلا زالت المنظمات تسعى إلى استثمار مواردها البشرية المتميزة ابتداء من استقطابها وتطويرها، وتوفير بيئة عمل تسمح باستقرارها وتكيفها، وبالنظر إلى الأهمية المتزايدة للمواهب وتأثيرها على تحقيق الأداء العالي أصبحت المنظمات تدرك فعلا هذه التحديات و كيفية التعامل معها وأهمها:<sup>2</sup>

✓ جوانب التعقيد والديناميكية المتزايدة التي تميز بيئات الأعمال وتحديات التغيير التكنولوجي وظاهرة العولمة، وزيادة المنافسة في مجال الأعمال، الذي أدى إلى زيادة الطلب على الموظفين الموهوبين بالموازاة مع الزيادة السريعة في عدد الشركات العالمية، والذي أدى إلى نقص واضح في عرض المواهب؛  
✓ كيفية إدارة هذه المواهب بشكل أيضا تحديا، وكيفية العمل في السوق العالمية، إضافة إلى تغير اللوائح والتشريعات المؤثرة على أداء المنظمات؛

✓ نقص المهارات والقدرات البشرية بات تهديدا حقيقيا ومباشرا من شأنه إعاقة نمو تطور المنظمات، ففي دراسة أجريت سنة 2019 أشارت إلى أن نتيجة المسح الذي تم على مجموع الموارد البشرية العاملة لسنة 2018، أظهرت أن حجم النقص في المواهب لدى الشركات العالمية بلغ ذروته ووصل إلى 45% أي بزيادة 5% مقارنة ب 2017، وما يفسر الصعوبة المتزايدة التي واجهت المنظمات في ملئ الوظائف الشاغرة، حيث أدت الزيادة السريعة في الأعمال إلى نقص المواهب حيث تكافح المنظمات اليوم لملئ وظائفها و الاحتفاظ بموظفيها.<sup>3</sup>

كذلك من أهم التحديات التي تواجه المنظمات:<sup>4</sup>

✓ جذب العمالة الاحترافية المؤهلة وتطويرها وتنمية قدراتها والاحتفاظ بها وبأدائها العالي؛  
✓ السعي إلى معالجة النقص في القيادات ذات المواهب؛

<sup>1</sup>Muhammad Abu Sadat Ashif , "talent management as a source of completive advantages" , Journal of Business and Social research, vol 09, n 04 ,2019 .p 29

<sup>2</sup> يحسبة سمالي، "إدارة المواهب العالمية، مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية"، مجلة الباحث، العدد 20، 2020، ص 493.

<sup>3</sup>Bathmavathy Dalayga, Shathees Baskaram, "Talent Development practices, Does it really matters", International Journal of academic Research in Busines and social sciences .vol 09 N :06 ,2019 p897.

<sup>4</sup> محمد بورنان، مسعود بن مويزة، "إدارة المواهب في المنظمات العربية، الفرص والتحديات"، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 104، 2019، ص 161.

- ✓ إدارة الموهبة تدرك وبشكل كبير كقضية افراد بدلا من كونها مجرد قضية تنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد ممارساتها بحقل ادارة الموارد البشرية.
- وأشار باحثون آخرون إلى جملة التحديات التالية:<sup>1</sup>
- ✓ تركيز ممارسات إدارة الموهبة كليا على العاملين الحاليين والمستقبلين داخل المنظمة، وهي بذلك تحمل الموهبة المتوفرة في السوق؛
- ✓ المنافسة العالمية والتغير الدائم في عرض و طلب العمال والتوزيع غير متساوي للموهبة؛
- ✓ المشاكل التي يمكن أن تواجه العمل في مجال التعليم إذ يؤدي ذلك إلى نقص المواهب في ذلك البلد؛
- ✓ إنجاز معظم عمليات إدارة الموهبة بشكل تقليدي، إضافة إلى استخدام أدوات تقييم تقليدية؛
- ✓ عدم اكتراث المنظمات للأفكار الجديدة التي يطرحها الموهوبون، وعدم تحمس القيادة لهذه الأفكار، وعدم سعي المنظمات للتغيير، وصعوبة الإقناع بحدوث الأفكار الجديدة والإبداعية المطروحة، مع صعوبة تحويل الأفكار إلى أفعال ملموسة، كما تشكل سرقة أفكار الموهوبين وتنفيذها دون الاعتراف بصاحبها تحديا كبيرا، إضافة إلى تلك العراقيل التي يتلقاها الموهوب من بعض الزملاء، نتيجة الخوف من فقدان المناصب أو إما نتيجة الغيرة؛<sup>2</sup>
- ✓ التنمية الاقتصادية العالمية المتزايدة، ثورة الاتصالات عالمية واسعة النطاق نقل سريع للتكنولوجيات الجديدة، سرعة نقل المعرفة، إضافة إلى هجرة الكفاءات كلما عوامل حالت دون قدرة المنظمات على جذب والاحتفاظ بالمواهب اللازمة وتطويرها.<sup>3</sup>

### 3.4.1. متطلبات نجاح إدارة المواهب

- لضمان نجاح إدارة المواهب هناك مجموعة من العوامل الحرجة التي يجب على المنظمة أخذها بالاعتبار عند تطبيقها، إذ يجب تعاون وإشراك جميع المدراء في جميع المستويات الإدارية في تنفيذ خطوات إدارة المواهب بدأ من التعريف بالمستوى العالي للأداء والقدرات العالية وتقييم نقاط الضعف من أجل التدريب والتطوير. وهناك مجموعة من المتطلبات النظامية الخاصة بتنفيذ إدارة المواهب تتمثل في:<sup>4</sup>
- ✓ **فكرة الموهبة:** والتي بتنظيمها تصبح إدارة الموهبة أولوية الإدارة العليا، واحدى الإستراتيجيات المهمة للمنظمة؛

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزي، "دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 48، 2016، ص 92.

<sup>2</sup> هنا هاني أفديح، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup>Yassmina Zerroug, "global Talent management the change that knocks the doors of Algerian organization", Social Studies an Research Journal, vol 09 N°01, 2021, p171.

<sup>4</sup> غني دحام ثنائي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- ✓ خلق مقترح قيمة العامل الأفضل: والذي يوجه كل عامل يمتلك الإحساس بأن المنظمة تزوده بالتعويض، والفوائد والتطوير والفرص الكافية للاحتفاظ به؛
  - ✓ إعادة بناء استراتيجية الاستقطاب: التطبيق المستمر والديناميكي والمستمر لبرامج الاستقطاب والذي يبحث عن الأفراد الأكثر موهبة ضمن المنظمة؛
  - ✓ تطوير التماسك داخل المنظمة: أي ضرورة تركيز التدريب والتطوير على ثقافة المنظمة.
- كما توجد عوامل أخرى تساهم في نجاح إدارة المواهب وهي:<sup>1</sup>
- ✓ فهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد دور المواهب في تحقيق هذه الأهداف؛
  - ✓ الأخذ بعين الاعتبار الطابع الفريد لكل منظمة و مدخل إدارتها للمواهب، فالأفضل تناسب وتناغم ثقافة المنظمة وقيمها ورسالتها ورؤيتها وخصائص بيئتها التشغيلية مع متطلبات إدارة المواهب؛
  - ✓ أن يكون تخطيط المواهب ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة شأنه شأن التخطيط المالي والتشغيلي، بالإضافة إلى قياس مخرجات ونواتج المواهب، واستخدام هذه النواتج في التخطيط للتعاقب الوظيفي، وكذا تقييم أداء العاملين الموهوبين، ووضع استراتيجية لمكافأتهم وسبيل للاحتفاظ بهم؛
  - ✓ سد الثغرات في جميع المستويات التنظيمية والإدارية، وعلى مستوى الأفراد و تحديد المسؤوليات والإسهام بشكل واضح في خلق صف ثان من الإداريين، وجعل التعلم والأداء مرتبطين ارتباطا وثيقا وعلى جميع مستويات التسلسل الهرمي للمنظمة؛<sup>2</sup>
  - ✓ كذلك من متطلبات نجاح إدارة المواهب الاستثمار في مكامن المواهب وليس في جميع الشرائح الوظيفية ووضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، عن طريق اتخاذ قرارات صائبة في التوظيف والترقية ومتابعة المسار والتعاقب الوظيفي للأفراد، والتركيز على المهام الفعلية في بيئة العمل، وهذا لن يتم إلا من خلال تكامل كل العناصر والأدوات التي تعزز النجاح، وجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب، باستخدام أنواع متعددة من الأطر والأدوات المختلفة عن تلك الموجودة في الإدارة التقليدية للموارد البشرية، فإدارة المواهب أكثر من كونها إعادة تعبئة للتقنيات والأفكار القديمة وصياغتها بعناوين جديدة، بل هي عمليات متواصلة تعمل على إيصال الموارد البشرية المثلى إلى مكان عملها الحقيقي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاطمة أحمد زكي إبراهيم، "إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمعات المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، العدد 17، 2018، ص 245.

<sup>2</sup> منار محمد جابر، "إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري (تصور مقترح)"، مجلة كلية التربية، عدد ديسمبر، الجزء الثاني، 2018، ص 45.

<sup>3</sup> وهيبه مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 136.

#### 4.4.1 . فوائد تطبيقات إدارة المواهب

إن التطور الذي اظهرته إدارة المواهب بات واضحاً من خلال فوائد تطبيقها ومزاياها في المنظمات التي تبنت إدارة المواهب واعطتها المكانة اللازمة، ورأت فيهما المفتاح للتميز والنجاح وكذا تحقيق ميزة تنافسية وتظهر فوائد تطبيقات إدارة المواهب من خلال:<sup>1</sup>

- ✓ انسجام عمل الموظف مع الأهداف التنظيمية؛
- ✓ الدعم الفعال لتخطيط القوى الموارد البشرية؛
- ✓ زيادة إنتاجية وأداء العاملين؛
- ✓ التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة؛
- ✓ دعم استمرارية الأعمال؛
- ✓ تطوير المسار المهني وبرامج إدارة العاملين؛
- ✓ تحقيق قيمة المنظمة من خلال نظام العوائد الكلي الذي تحققه المواهب؛
- ✓ تحقيق مضاعف للموهبة؛ أي توليد المنظمة لنتائج عظيمة من قوة عملها الحالية، على أساس القيمة المضافة الفعلية والمتوقعة التي يمكن إضافتها للمنظمة.

كما أشار باحثون آخرون إلى فوائد تطبيقات إدارة المواهب والتي ظهرت من خلال مساهمة إدارة الموهب في جودة البنية التحتية الأساسية اللازمة، والظروف الملائمة لتحقيق النجاح والتميز وكذا التفوق وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- ✓ التحدي واستقطاب العمالة المتميزة اللازمة للوفاء باحتياجات المنظمة؛
- ✓ ساهمت تطبيقات إدارة المواهب في المنظمات على بقاء أفضل الكفاءات والمواهب بالمنظمة، وكذا الاستعداد لتعويض هذه الكفاءات في أي وقت فقدت، خاصة المراكز الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية؛
- ✓ تمكين المواهب داخل المنظمة من خلال مراكزها ومختلف مستوياتها التنظيمية المختلفة حقق مستويات عالية من الرضا والأداء الوظيفين، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي.

كذلك من مزايا تطبيق إدارة المواهب:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاء دهام حمد، "أثر القيادة التحولية في إدارة المواهب (دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا) جامعة بغداد"، مجلة دنانير، العدد 05، 2014، ص15.

<sup>2</sup> أيمن صبيان، إدارة المواهب " أفاق جديدة نحو ادارة ذاتية للموارد البشرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2018، 2019، ص118.

<sup>3</sup> محمد مفضي الكساسبة، "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين"، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2016، ص 94.

- ✓ تطبيق ادارة المواهب في المنظمات يمنحها سمة التفوق والريادية في تعاملها مع فرص بيئتها، ومخاطرها وتحدياتها الحالية والمستقبلية؛
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات؛
- ✓ اكتساب المنظمات أهم مصادر القوة صعبة التقليد، والتي تسهم وبصورة كبيرة في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتطور؛
- ✓ تحسين وتعزيز التعلم التنظيمي للمنظمات.

## الخلاصة

من خلال الدراسة النظرية لإدارة المواهب يمكننا القول أن إدارة المواهب تعد الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية وأن هناك جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها يتقدمها خلق أفراد مؤهلين وفاعلين تكسب المنظمات مزايا تنافسية وتتجلى أهميتها في ضمان تحقيق النمو والبقاء للمنظمات في ظل البيئة التي تعمل فيها، إذ تعد إدارة المواهب إحدى الاستراتيجيات الوظيفية الموجودة داخل المنظمة والتي تهتم بتخطيط واستقطاب وتوظيف أحسن الكفاءات و تطويرها والاحتفاظ بها.

فاليوم حياة الموهبة والاحتفاظ بها بات ضرورة حتمية خاصة في ظل التحديات والبيئة سريعة التغيير، والتي الصمود فيها يتوقف على مدى امتلاك المنظمات لهاته المواهب والكفاءات. كما تواجه إدارة المواهب العديد من العوائق والتحديات تعيق قدرتها على تحقيق الأهداف المنوطة بها الأمر الذي فرض الالتفاف إلى هذه التحديات، وتبني عوامل نجاحها ضمانا للأداء العالي وتحقيقا للنمو والتفوق.

## الفصل الثاني: الأداء التنظيمي وعلاقته بإدارة المواهب

تمهيد

1.2. مدخل لدراسة الأداء التنظيمي

2.2. قياس الأداء التنظيمي

3.2. تقييم الأداء التنظيمي

4.2. أثر أبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي

الخلاصة

## تمهيد

يعتبر الأداء التنظيمي من المفاهيم التي تتسم بقدر من الغموض والتعقيد، كما يعد من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير وواضح من طرف الكتاب والباحثين في مختلف المجالات، وخاصة إدارة الأعمال. فالكثير من المفكرين في مجال الإدارة يعدونه من أهم المصطلحات الإدارية لأنه مقياس لوجود المنظمات، فهو يعكس نجاحها أو فشلها ويعبر عن كيفية تحركها واستغلالها لمواردها لبلوغ الأهداف المسطرة، فالיום الأداء التنظيمي ينطوي على العديد من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالنجاح والكفاءة والفاعلية.

ونظر لتعدد الأدبيات في النظر إلى الأداء التنظيمي من زوايا مختلفة فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من المتغيرات الإدارية، وسيتم في هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري للأداء التنظيمي وعلاقته بإدارة المواهب، بدأ بمفهومه وأهميته، أنواع وأبعاده وأهم المتغيرات المؤثرة فيه، مروراً بمؤشرات قياسه، وكذا تقييمه. وفي الأخير سيتم توضيح كيف يتم تحقيقه من خلال إدارة المواهب إذ سوف يتم شرح العلاقة بين الأداء التنظيمي وإدارة المواهب، وكيف يمكن للمنظمات الاستفادة من إدارة المواهب في تحقيق أداء منظمي عال.

## 1.2. مدخل لدراسة الأداء التنظيمي

يتصف الأداء التنظيمي بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغيير وتطوير مواقف وظروف المنظمات بسبب التغييرات التي تحدثها العوامل البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية على حد سواء. وقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق لمفهوم الأداء التنظيمي رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناوله.

### 1.1.2. مفهوم الأداء التنظيمي

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها، خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية ومن بين المصطلحات التي لم تلق تعريفها وحيداً وشاملاً هو مصطلح الأداء التنظيمي، خاصة وأن هناك من استخدم مصطلحات عديدة مرادفة له كالكفاءة والفعالية والإنتاجية.

فالأداء التنظيمي مفهوم واسع ينطوي على العديد من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالنجاح والكفاءة الفاعلية، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهومه، فمنهم من ركز على الجانب الضيق له وحصره في الأهداف المالية، ومنهم من ركز على الجانب الأوسع بوصف المنظمة مجموعة من الأهداف، وبالتالي أدى إلى تباين المقاييس المستخدمة في قياسه،<sup>1</sup> فالإيوم بات الأداء التنظيمي يهدف إلى الاهتمام بجميع جوانب الأداء المؤثرة في فعالية وكفاءة المنظمات في وقت واحد، وعدم الاهتمام بجانب وإهمال باقي الجوانب الأخرى المؤثرة فيه.<sup>2</sup>

#### 1.1.1.2. تعريف الأداء التنظيمي

يعتمد مفهوم الأداء التنظيمي على فكرة الارتباط الطوعي للأصول الإنتاجية بما في ذلك الموارد البشرية والمادية والرأسمالية لغرض تحقيق هدف مشترك، لذلك فإن جوهر الأداء هو خلق القيمة طالما أن تلك القيمة تم إنشاؤها عن طريق استخدام هذه الأصول المساهمة في الأداء تساوي أو تزيد عن القيمة المتوقعة، فخلق القيمة وفقاً لهذا المنظور هي معايير الأداء العام الأساسية لأي منظمة.<sup>3</sup>

وفي نفس السياق أشار آخرون إلى أن الأداء التنظيمي يمكن تمثيله بطرق مختلفة، فيمكن التعبير عنه كميًا من خلال المؤشرات المالية كالحصص السوقية، أو نسب الأرباح... الخ، كما يمكن التعبير عنه بالجانب

<sup>1</sup> مثنى زاحم فيصل، "القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 95، 2017، ص 264.

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التمييز المؤسسي، الطبعة الأولى، مكتبة الشارقة، 2009، ص 19.

<sup>3</sup> Robert, B Carton, "Measuring organizational performance", A dissertation submitted to graduate faculty of the university of Georgia in Partial, Fulfillment of the requirements for the degree Doctor of philosophy, 2004, p03.

غير المالي كتقديم الخدمات ورضاء العملاء، وغير ذلك من المقاييس. كذلك الأداء التنظيمي وفقا لهذا المنظور يعتمد على نوع المنظمة، فمقاييس الأداء تختلف من منظمات ربحية عنه في المنظمات غير الربحية.<sup>1</sup>

وعرفه باحثون آخرون بأنه تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق نتائج معينة، إذ يحدد الأداء من خلال العلاقة بين التكلفة الفعلية والمخرجات المحققة (الكفاءة)، وبين المخرجات والنتيجة المحققة (الفعالية).<sup>2</sup> وفي تعريف آخر للأداء التنظيمي: "الأداء التنظيمي هو مجموع الأهداف والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة"<sup>3</sup>، إذ أشار هذا التعريف إلى ربط الأداء بالأهداف التي تسعى أي منظمة إلى الوصول إليها.

ويعرف أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تمكنها من تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>، فالأداء التنظيمي وفقا لهذا التعريف مرهون بكفاءة وفعالية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية. وفي تعريف آخر أشير للأداء التنظيمي بالنواتج المحققة من مجمل تفاعلات نشاطات المنظمة ومواردها بإمكانية المنظمة الحصول على أشخاص جيدين، والاحتفاظ بالنتائج المنظمة، إذ غالبا ما يؤسس الأداء التنظيمي وتقاس نتائجه بالاستناد إلى النتائج الاقتصادية والمنظمية الأخرى، فالأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة.<sup>5</sup>

وتمت الإشارة أيضا إلى الأداء التنظيمي على أنه منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية فهو يشمل على الأبعاد التالية:<sup>6</sup>

✓ أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية؛

✓ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة؛

✓ أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

فالأداء التنظيمي وفقا لهذا التعريف هو محصلة كل من الاداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

<sup>1</sup> Saleh Hamadal Marri, "Effective time management and organizational performance", A thesis submitted in partial Fulfillment of the requirements for the award for the degree Doctor of philosophy, 2019, p 36

<sup>2</sup> Anees Ullah Karamat, "Impact of Leadership on organizational performance", Business Economic and Tourisme, University of Applied Sciences, 2013, p20.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

<sup>4</sup> فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص 231.

<sup>5</sup> خالد سلمان سعد، "الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 75، 2017، ص 222.

<sup>6</sup> حميد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، الأردن، 2015، ص 56.

وفي تعريف آخر للأداء التنظيمي فقد أشير إليه على أنه: "أيضا منظومة متكاملة لمدخلات ومخرجات ونتائج أثر المنظمة ومدى ارتباطها بالقدرة المؤسسية المبنية على الاستدامة والتعلم والتطوير المستمر".<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء التنظيمي هو نتيجة لمجموعة من العمليات المنجزة داخل المنظمة من طرف مواردها البشرية والتقنية، من أجل تحقيق أهداف مسطرة وضمان بقاء المنظمة في السوق الذي تنشط فيه بنجاح كما يتأثر الأداء بعوامل البيئة الخارجية، لذا تعمل المنظمة على التكيف مع هاته المتغيرات.<sup>2</sup>

### 2.1.1.2. أهمية الأداء التنظيمي

يحتل موضوع الأداء التنظيمي أهمية حاسمة بالنسبة للمنظمات كونه يشكل جانبا أساسيا، إذ من خلاله يحدد نجاح أو فشل المنظمة، وكذا معرفة موقعها وإمكانياتها بالمقارنة مع الآخرين في مجال عملها، وقد احتل موضوع الأداء التنظيمي أهمية حرجة لعدة اعتبارات:<sup>3</sup>

- ✓ يعد محورا مركزيا لتخمين نجاح أو إخفاقات قرارات وخطط واستراتيجيات المنظمات، إذ تكمن أهميته في كونه يمثل إستراتيجية المنظمة خلال مدة معينة؛
- ✓ يقود المنظمات للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقا، فهو مقياس يتم من خلاله قياس تقدم ونجاح المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها وقدرتها على البقاء.
- وتكمن أهميته أيضا في:<sup>4</sup>
  - ✓ مدى مواجهة خطر التحديات البيئية؛
  - ✓ التأكد والتنسيق بين الأعمال والسياسات؛
  - ✓ ملائمة الإجراءات الإستراتيجية في ضوء الأهداف والموارد؛
- ✓ القدرة على منافسة المنظمات وتحقيق سمعة مرموقة ورسم طريق للنمو والتوسع؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الله إبراهيم الدرهمي وحسين صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة-الموارد البشرية والأداء المؤسسي، الطبعة الأولى، دار فنديل، دبي-الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص22.

<sup>2</sup> مؤمن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمنظمة الاقتصادية"، رسالة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص51.

<sup>3</sup> خالد سلمان سعد، "الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد 75، 2017، ص222.

<sup>4</sup> ندى عبد القادر، "تأثير سلوك القائد الريادي في الاداء التنظيمي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 14، العدد28، 2021، ص210.

<sup>5</sup> تلا عاصم فائق، "دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد07، 2018، ص115.

✓ خطوة مهمة لمعرفة المنظمة وتحديد موقعها الحالي والتعرف على أدائها وكشف الانحرافات، والعمل على رفع مستوى الأداء وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلا وكفى، فضلا عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المنظمة؛<sup>1</sup>

✓ يعبر عن تحقيق أعلى مستوى للأداء، والذي يعد الهدف الرئيسي لأي منظمة من خلال استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مماثلة فالأداء الفعال والكفاء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، والذي يقيس قدرة المنظمة وجدارتها عن مثيلاتها.<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول أن حياة المنظمة أي كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أدائها، فإن كان الأداء على الوجه المطلوب والمخطط له، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، أما إذا كان دون المستوى، فإنه سيشكل عائقا كبيرا في تحقيق الأهداف بل قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى تصفية المنظمات.<sup>3</sup>

## 2.1.2. أنواع الأداء التنظيمي

يطرح الأداء كظاهرة اقتصادية إشكالية المعيار العلمي والدقيق الواجب اعتماده لتصنيف الأداء وتحديد أنواعه، ومن منطلق أن الأداء يرتبط بمدى تحقيق الأهداف، ذهب العديد من الباحثين إلى اعتماد معايير تصنف الأداء وسنأخذ بعض التصنيفات للأداء التنظيمي وفق التالي:

### 1.2.1.2. حسب معيار الشمولية

تم تقسيم الأداء التنظيمي وفق هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>4</sup>

✓ **الأداء الكلي:** يتحقق الأداء الكلي للمنظمة من خلال الإنجازات والنتائج التي ساهمت جميع الأنظمة الفرعية والوظائف المختلفة دون انفراد عنصر واحد في تحقيقها، فالحديث عن الأداء الكلي للمنظمة، يعني الحديث عن قدرتها على تحقيق أهدافها الرئيسية والشاملة بأدنى التكاليف ومن أمثلة هذه الأهداف، هدف الربحية والذي لا يمكن تحقيقه دون تظافر جميع الوظائف والوحدات، مما يعني أن الأداء الكلي للمنظمة في الواقع هو نتيجة لتفاعل أداء جميع أنظمتها الفرعية؛

<sup>1</sup> قاسم أحمد غسان فيصل، "دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 40، العدد 12، 2008، ص 104.

<sup>2</sup> ندى إسماعيل جبوري، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد 22، 2009، ص 144.

<sup>3</sup> فايز عبد الرحمان الفوخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص 44.

<sup>4</sup> فطيمة زعز، "أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2017/2016، ص 233.

✓ **الأداء الجزئي:** يتحقق هذا على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة الأنظمة التحتية على تحقيقها لأهدافها بأدنى التكاليف الممكنة، ويسعى النظام التحتي إلى تحقيق الأهداف الخاصة وليس أهداف الأنظمة الأخرى، ويتحقق أداء جميع الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وأهداف المنظمة متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

### 2.2.1.2. حسب المعيار الوظيفي

يقسم الأداء التنظيمي حسب المعيار الوظيفي إلى أداء مالي، تسويقي، إنتاجي، بشري، والذي يمكن توضيحه في:

✓ **الأداء المالي:** يعكس هذا النوع من الأداء قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق أكبر مردودية وتعظيم العائد على الاستثمار لخلق قيمة للمساهمين ونقطة جذب مستثمرين جدد باستمرار ومنح ثقة للمتعاملين مع المنظمة مثل البنوك؛<sup>1</sup>

✓ **الأداء التسويقي:** يحدد هذا الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بأكثر كفاءة وفعالية، من خلال زيادة مبيعاتها ورفع حصتها السوقية لمعظم المنظمات الاقتصادية؛<sup>2</sup>

✓ **الأداء الإنتاجي:** هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها، زيادة كمية الإنتاج وجودتها، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛<sup>3</sup>

✓ **الأداء التموييني:** يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجال المحددة، وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين؛<sup>4</sup>

✓ **الأداء البشري:** يتمثل في درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سهام شوشان، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، جامعة باتنة1، 2018/2017، ص97.

<sup>2</sup> سورية الكيلاني، "إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة باتنة1، 2016/2015، ص85.

<sup>3</sup> إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات"، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص151.

<sup>4</sup> سهام شوشان، مرجع سبق ذكره، ص97.

<sup>5</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص215.

### 3.2.1.2. حسب معيار المصدر

حسب معيار المصدر يتم تقسيم الأداء التنظيمي إلى:<sup>1</sup>

- ✓ **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من الموارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني المتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة؛
- ✓ **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمنظمة وبالتالي لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المنظمة نتيجة تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغييرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المنظمة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

### 4.2.1.2. حسب معيار الطبيعة

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء التنظيمي إلى:<sup>2</sup>

- ✓ **الأداء الاقتصادي:** يشكل المهمة الأساسية التي تسعى كل المنظمات إلى بلوغها وتتمثل في تحقيق الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية)؛
- ✓ **الأداء الاجتماعي:** كل منظمة إلى جانب أدائها الاقتصادي تحدد جملة من الأهداف الاجتماعية تسعى لبلوغها، وهذه الأهداف تعتبر كقيود وشروط يفرضها أفرادها وأفراد المجتمع، وفي كثير من الأحيان، وتجدر الإشارة أنه يوجد ارتباط بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، إذ لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا إذا تحقق الأداء الاجتماعي؛
- ✓ **الأداء التقني:** يكون للمنظمة أداء تقني عندما تحدد أثناء التخطيط أهدافا تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين؛
- ✓ **الأداء السياسي:** يقصد بالأداء السياسي بلوغ المنظمة أهدافا سياسية كأن تحاول التأثير على النظام السياسي لإصدار امتيازات تخدم مصالحها وذلك من خلال تمويلها للحملات الانتخابية بغرض إيصال أشخاص يهتمونها إلى مراكز اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> سهام شوشان، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup> فطية زعزع، مرجع سبق ذكره، ص 234.

- كما أضاف باحثون آخرون أنه يمكن تقسيم الأداء التنظيمي إلى:<sup>1</sup>
- ✓ **الأداء التنظيمي الثقافي:** وهذا النوع من الأداء يعكس العلاقة بين العاملين والمنظمة والاتصال بين العاملين في المنظمة، روح الفريق، الرضا في العمل، المعنويات والأخلاق مع الثقافة الرئيسية؛
  - ✓ **الأداء التنظيمي المعرفي:** ويتضمن هذا النوع من الأداء توافر مستويات عالية من المعرفة والدراية لدى العاملين في المنظمة بما يتلاءم مع الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

### 3.1.2. أبعاد الأداء التنظيمي

هناك أبعاد كثيرة لقياس الأداء التنظيمي حسب الباحثين الذين درسوا هذا المتغير، ويمكن التركيز على الأبعاد التالية:

#### 1.3.1.2. الكفاءة

تستخدم الكفاءة كمعيار لأداء المنظمات، إذ يمكن قياسها بمدى القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية، وبالتالي يتعلق مفهوم الكفاءة بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات، أي بمقدار الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات، إذ يمكن للمنظمة أن تحقق مستويات من المنتجات أو الخدمات بموارد محدودة أكثر من المنظمات التي يعرف عنها بأنها أكثر كفاءة.<sup>2</sup>

يظهر دور الكفاءة في عملية تحديد مدى نجاح المنظمة في عملية إحكام العلاقة بين المدخلات المستخدمة والمخرجات بطريقة كفؤة، وهي التي تهدف إلى تقليل المدخلات وزيادة المخرجات، وتعتبر الكفاءة مهمة في عمليات التخطيط والرقابة، فهي في مرحلة التخطيط تعمل كأداة للتوجيه في اتخاذ القرارات التنظيمية، وفي مرحلة الرقابة فإنها تعمل على كشف إذا كانت المقاييس والوسائل الموضوعية تتسجم مع الأهداف العامة للمنظمة، وتركز الكفاءة على النوعية والكمية وحسن استخدام حركة العمل والوقت، وتم قياس الكفاءة بعدة مقاييس من خلال مقارنة المدخلات بالمخرجات خلال مدة معينة، وتتمثل هذه المقاييس في:<sup>3</sup>

- ✓ مقاييس كلية: الربح الصافي، حق الملكية؛
- ✓ مقاييس جزئية: المبيعات، تقاس بعدد العملاء؛
- ✓ مقاييس نوعية: المقاييس النوعية للكفاءة تشمل الارتقاء بمستوى جودة المنتجات باستخدام نفس الموارد؛

<sup>1</sup> أحمد عبد الكريم جاسم وحاضر صباح شعير، "أثر الإفصاح عن رأس مال الفكري في دعم الأداء التنظيمي"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 1، 2019، ص518.

<sup>2</sup> محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا، القاهرة، 2016، ص34.

<sup>3</sup> محمد نصار المرشد، "علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 4، 2019، ص180.

✓ كذلك يمكن قياس الكفاءة أيضا من خلال الكلفة، رضا المرؤوسين، الإبداع، فهي تركز على النوعية والكمية معا.

### 2.3.1.2. الفعالية

اليوم نجاح المنظمات بات يتوقف على درجة فعاليتها فيما تقوم به من أعمال، كما أن نموها وتطورها يتوقف إلى حد كبير على ما تستطيع هذه المنظمات القيام به. فمفهوم الفعالية مهم جدا لما له من دور أساسي في تقويم إنجاز المنظمة، وتحديد درجة تحقيقها لأهدافها واكتشاف مواطن الخلل والضعف فيها لكي يتم تجاوزها، بالإضافة إلى أنه يمكن من خلال الفعالية إيجاد أساس معياري لسلوك المنظمة وممارستها الإدارية. وكذلك تعكس الفعالية قدرة المنظمات على الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق التوازن والاستقرار.<sup>1</sup>

وقد تم تحديد الفعالية بعدد من المعايير والمؤشرات المختلفة تختلف باختلاف المنظمات، وإذ تم تحقيق هذه المعايير فيمكن حينئذ وصفها بالفعالية وأهم هذه المعايير:<sup>2</sup>

- ✓ قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛
- ✓ قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها والاستمرار والبقاء؛
- ✓ قدرة المنظمة على النمو والتطور؛
- ✓ التأكيد على إنجاز الأهداف والاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم؛
- ✓ زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة المرؤوسين في المنظمة وتفهمهم لأهداف التنظيم والتفاعل معه، ووجود علاقات مع التنظيمات المتشابهة.

### 3.3.1.2. الاستدامة

هي مفهوم حديث يشمل مخرجات حيوية تتعلق بالتنمية والتطوير وقد أصبحت مظلة للعديد من البرامج التي تهدف إلى الجودة والبيئة الملائمة ورضا أصحاب المصلحة والاستجابة والابتكار والنمو والتوسع والاستغلال الأمثل للموارد.<sup>3</sup> فاستدامة الأداء اليوم للمنظمات بات يفوق في مدلولها الحدود المكانية للمنظمة بل يتعداها إلى مشاركة أصحاب المصالح والتزاماتها للجهات المتعاملة فيما يتعلق بالأنشطة سواء تعلق الأمر بالموردين والممولين أو موزعين وزبائن.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد علي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>2</sup> محمد نصار المرشد، مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>3</sup> شادي إسطنبولي، "واقع التخطيط الإستراتيجي وأثره مع استدامة المنظمات غير الحكومية"، رسالة لنيل درجة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص 24.

<sup>4</sup> أنيس كشاط، "الاداء المستدام لمنظمات الاعمال"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 2، 2020، ص 148.

فالاستدامة تعكس قدرة المنظمة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفعالية، كما أن الاستدامة تسأل ما إذا كانت برامج المنظمة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.<sup>1</sup>

#### 4.3.1.2. الملائمة

يقصد بهذا المعيار أن تختار المنظمة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة وتقديم خدماتها بفعالية أكبر قياساً بالمنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع،<sup>2</sup> كما تتمثل الملائمة أيضاً بمدى رضا المستفيدين، وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفاً أي هل المنظمة تختار فعلاً برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة؟ وما درجة رضاهم عليها.<sup>3</sup>

#### 4.1.2. العوامل المؤثرة في الاداء التنظيمي

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن التحكم فيها لزيادة آثارها الإيجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر على البيئة الخارجية يصعب التحكم فيها، وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر، واتجه أغلب الباحثين إلى تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء وفق هذا المعيار إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية أو بمعنى آخر عوامل خاضعة لتحكم المنظمة، وعوامل خارجة عن سيطرتها.<sup>4</sup>

#### 1.4.1.2. العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>5</sup>

✓ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوعية التكنولوجيا المستخدمة ونسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مدى توافق منتجات المنظمة مع رغبات العملاء؛

<sup>1</sup> منصور على المبارك، "أثر التخطيط الإستراتيجي على الاداءات"، المجلة العلمية، قطاع كليات التجارة، العدد 08، 2017، ص566.

<sup>2</sup> حماية عودة حسن خلف، "علاقة التخطيط الإستراتيجي بنظام المعلومات الإدارية وتأثيرها على الأداء المنظمي"، جزء من متطلبات شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2017، ص44.

<sup>3</sup> منصور علي المبارك، مرجع سبق ذكره، ص566.

<sup>4</sup> فطيمة زعزع، مرجع سبق ذكره، ص237.

<sup>5</sup> شيلي إلهام، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2020/2019، ص64.

- الموقع الجغرافي للمنظمة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مستويات الأسعار.
- ✓ **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة وتتضمن على الخصوص:
  - التركيبة البشرية للمنظمة من حيث السن والجنس؛
  - مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
  - نظام المكافآت والأجور؛
  - الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

#### 2.4.1.2. العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء: <sup>1</sup>

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية وتتفاوت في درجة تأثيرها على الأداء التنظيمي، رغم أن هذا التقسيم صعب الضبط لان الكثير من العوامل تندرج تحت أكثر من مجموعة بالإضافة إلى التداخل بين مختلف هذه العوامل؛

✓ **العوامل الاقتصادية والتكنولوجية:** تمثل العوامل الاقتصادية أهم العوامل وتتمثل عموما في معدلات النمو الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة ودرجة المنافسة ومستوى الأجور في القطاع ... الخ. أما المحيط التكنولوجي فتتأثر به المنظمة بشكل كبير بما يحتويه هذا الأخير من معارف وبحوث علمية، إبداعات تكنولوجية، تداول براءات الاختراع، إذ تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحديد نوعية المنتجات... إلخ؛

✓ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** لا تقل هذه العوامل أهمية نظرا لوزن البعد الاجتماعي والثقافي على الأداء التنظيمي، كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، التأثير على السلوك الإداري والتنظيمي وحتى على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا كله من خلال الاتجاهات والقيم والعادات والأهداف... الخ؛

✓ **العوامل السياسية والقانونية:** تعد أيضا من العوامل ذات التأثير الكبير على الأداء التنظيمي، إذ تتجسد من خلال سياسات الدولة المالية والنقدية، وسياسات الدولة بالنسبة للاستثمار، إضافة إلى التشريعات والقرارات الإدارية واللوائح والإجراءات المختلفة، والجماعات والمنظمات والأفراد الذين يملكون القوة في

<sup>1</sup> فطيمة زعزع، مرجع سبق ذكره، ص ص 239،240.

التأثير على قرارات المنظمة، إضافة إلى درجة الاستقرار السياسي والأمن للدولة، ومدى انتشار الأحزاب السياسية. فهذه العوامل تشكل إذن عنصرا مهما للمنظمة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغييراتها السريعة والمفاجئة على أدائها.

بالإضافة إلى ما سبق هناك مجموع من العوامل هي الأخرى لها تأثير على الأداء الكلي للمنظمات وأهمها:<sup>1</sup>

- ✓ أهداف المنظمة؛
- ✓ سياسات المنظمة؛
- ✓ فلسفة المنظمة؛
- ✓ ثقافة المنظمة؛
- ✓ الهيكل التنظيمي ونمط القيادة داخل المنظمات بالإضافة إلى عوامل مرتبطة بمواقف المنظمة.

## 2.2. قياس الأداء التنظيمي

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع قياس وتقييم الأداء ورغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف شامل يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، وترجع صعوبة تحديد مفهوم واضح وموحد لقياس الأداء وتقييمه إلى صعوبة تحديد مفهوم محدد وشامل للأداء، ولكن بالرغم من عدم الاتفاق على تعريف محدد وشامل، إلا أن هناك إجماع على أهمية قياس الأداء التنظيمي من أجل التطوير والتحسين، كونه يلعب دورا رئيسيا في نجاح أو فشل المنظمات، فهو الوسيلة التي تقيس كفاءة الأداء وفعاليتها.

### 1.2.2. مفهوم قياس أداء المنظمات

ينظر إلى قياس الأداء نظرة شمولية لا تقتصر على أنشطة محددة، بل تشمل المراحل كافة وفقا لمكونات النظام ابتداء بالمدخلات، ثم أنشطة العمليات وانتهاء بالمخرجات كما يتداول القياس جميع الجوانب في المنظمة.

#### 1.1.2.2. تعريف قياس الأداء التنظيمي

يمكن تعريف قياس الأداء بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيله، لا سيما مراقبة وتسجيل وجوانب سير التقدم نحو غايات موضوعية مسبقا.<sup>2</sup> كما ينظر لقياس الأداء على أنه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموع الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في منظمة معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط تبعا للمعايير الموضوعية

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2012، ص65.

<sup>2</sup> كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، "قياس أداء منظمات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2015، ص6.

لهذا الغرض، وتحديد الفروق وأسبابها، والمسؤول عنها، وكيفية تصحيحها، فإن قياس الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية.<sup>1</sup>

كما تم الإشارة إليه على أنه: "من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المنظمات والارتقاء بها، من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها كما يتيح قياس الأداء فرصة لعرض نقاط القوة والضعف في الوحدات الإدارية المختلفة وإعادة النظر في البرنامج والسياسات المقررة".<sup>2</sup>

كما يعتبر قياس الأداء في المنظمات مسألة تحديث أو تحيين بالنسبة للفريق المسير، بهدف ترجمة الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة في شكل أفعال وقيادة التقدم نحو تحقيق الأهداف ومجال تطبيق مقاييس الأداء جد واسع فهو يمس المجال المالي، التقني، الاجتماعي والمجتمعي، وبعبارة أخرى فإن قياس الأداء هو قاعدة أو أساس كل القرارات المرتبطة بالتخطيط، التنسيق، الرقابة والاتصال داخل المنظمة،<sup>3</sup> ولهذا يجب توافر مجموعة قواعد أساسية لقياس الأداء يمكن تلخيصها في الآتي:<sup>4</sup>

- ✓ التعريف الواضح للأداء: إذ يساعد التعريف الواضح للأداء الأفراد في المنظمة على ملاحظة أدائهم والحكم عليه بناء على معايير محددة مسبقاً، وهذا ما يساعد على الإجماع على رأي واحد مشترك حول الأداء في حد ذاته، وحول حقيقة أن الأداء قد تحسن أم لا ويجب أن ينطلق تعريف الأداء من الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة؛
- ✓ القياس الدقيق للأداء: لأنه في غياب دقة القياس قد تحقق المنظمة أداء لا يتماشى وما تهدف إليه، إذ يساعد القياس الدقيق للأداء بالتقييم الجيد له؛
- ✓ أن يحوي قياس الأداء مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية؛
- ✓ أن يكون قياس الأداء انطلقاً من مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية؛
- ✓ توضح العلاقات بين الأبعاد المختلفة للأداء؛
- ✓ أن يضم قياس الأداء كل من مؤشرات الصعبة والمؤشرات السهلة؛

<sup>1</sup>صليحة شامي، تعزيز الريادة المنظمة من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2020/2019، ص129.

<sup>2</sup> أحمد موسى فرج الله، "دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص51.

<sup>3</sup> خديجة بلموهوب، "دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص47.

<sup>4</sup>Andy Neely, **business performance Measurement unifying theories and integrating practice**, second edition, cambridge university press, 2007, p81-88.

✓ التركيز على أهمية المؤشرات المختارة في تحفيز العمال والإدارة على حد سواء، والحافز هنا قد يكون تصريحاً (حافز مادي أو مالي)، كما قد تكتفي المنظمة بالقياس الدقيق للأداء حافزاً في حد ذاته، مما يجعل الخوف من عدم تحقيق المستوى المرغوب حافزاً سلبياً يدفع الجميع إلى العمل على تحقيق الأهداف.

### 2.1.2.2. أهمية قياس الأداء التنظيمي

لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن، من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وعليه يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ التقرير فالقياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة؛
- ✓ اتخاذ القرارات فنتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة؛
- ✓ تنفيذ الخطط، فنتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسين من وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق استراتيجياتها، والخطط المرسومة؛
- ✓ تطوير الأداء، فقياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذا العلاقات الخارجية مع العملاء.

بالإضافة إلى ما سبق توجد نقاط أخرى توضح أهمية قياس الأداء التنظيمي:<sup>2</sup>

- ✓ توفير معلومات مستندة على حقائق علمية وموضوعية لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض تخطيط واتخاذ القرارات، فمثلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة؛
- ✓ إظهار التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المنظمة من مدة لأخرى، ومكانياً بالمنظمات المماثلة؛
- ✓ الكشف عن المناطق الكفؤة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية؛
- ✓ تعكس هذه العملية الموقع الإستراتيجي للمنظمات ضمن القطاع الذي تنشط فيه، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛
- ✓ تعكس هذه العملية أيضاً درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، وعلاقاتها بالبيئة التنافسية للمنظمة؛

<sup>1</sup> محمد خلف الفايز، "استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص22.

<sup>2</sup> صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص130.

✓ قياس الأداء التنظيمي أيضا يسمح بقياس الفاعلية التنظيمية للمنظمة والتعرف على إنتاجية التنظيم، وكذا تحديد جوانب الضعف الإداري، وتوافر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات بالإضافة إلى طرق التنبؤ بالأداء المتوقع؛<sup>1</sup>

✓ يمكن كذلك قياس الأداء بالمنظمة من النجاح في تحقيق أهدافها والتأثير على قدرتها التنافسية من المنظور المالي أو غير مالي كما يسمح لها أيضا بأن تحتل موقعا يمكن الدفاع عنه أمام منافسيها.<sup>2</sup>

### 2.2.2. أهداف قياس الأداء التنظيمي

- ✓ أغلب المنظمات تبنت عملية قياس الأداء كونه يحقق مجموعة من الأهداف للمنظمات نذكر منها:<sup>3</sup>
- ✓ تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف أو عدم بدل الجهد المطلوب في تحديدها، مما يجعل أهدافها بعيدة عن أي قياس أو أي تقييم موضوعي؛
- ✓ الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس، يمكن بالتالي من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف وبالتالي يتضمن الوصف مسؤوليات والالتزامات الوظيفية؛
- ✓ يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة؛
- ✓ يفعل دور وسعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة، وتجاوز توقعاته، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة؛
- ✓ المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية، إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

### 3.2.2. أسباب قياس الأداء التنظيمي

- توجد العديد من الأسباب المختلفة لقياس الأداء في المنظمات، والتي يمكن توضيحها بالنقاط التالية:<sup>4</sup>
- ✓ السيطرة على السلوك: فالهدف من قياس الأداء هو القضاء على التباين غير المرغوب فيه بين الإنجازات والأهداف، وبالتالي تستخدم مقاييسه لإبلاغ أصحاب المصلحة الخارجيين والامتنال للوائح والتقارير الخارجية ولطلبات الحصول على المعلومات؛
- ✓ التقارير الخارجية: عند قياس الأداء بغرض إعداد تقارير خارجية ومن أجل الامتنال فإنه يمكن الحصول تبعا لذلك على تقارير ومؤشرات مثل البيانات المالية السنوية والحسابات، وتقارير الأثر البيئي؛

<sup>1</sup> أحمد موسى فرج الله، مرجع سبق ذكره، ص53.

<sup>2</sup> Saeed Bqkhet Katherri, "Determinants of organizational performance in the semi government sector of Abu Dhabi strategic management perspective", Doctorate of business administration, United Arab Emirate university, 2016,p25.

<sup>3</sup> أحمد موسى، نفس المرجع ، ص54.

<sup>4</sup> سهام العقون، "التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين أداء المنظمات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة1، 2018/2017، ص ص 126-127.

✓ **التعلم والتمكين:** تستخدم مقاييس الأداء لتمكين العملاء وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لمعرفة واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى إحداث تحسينات، وفي هذا السياق يتم استخدام المقاييس للتعلم والتحسين المستمر، ويعتبر التعلم والتمكين أكثر الطرق التي من شأنها أن تؤدي إلى إحداث أكبر التحسينات في الأداء؛

✓ **مراقبة الأداء:** تتم مراقبة أداء المنظمة للتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح، وتتحرك بسرعة معقولة وبشكل أكثر تحديدا فإن مراقبة الأداء تهدف إلى:

➤ الرؤية الجيدة لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها؛

➤ مقارنة أداء المنظمة الحالي مع أدائها في الماضي؛

➤ مقارنة الأداء مع المنظمات الأخرى؛

➤ مقارنة الأداء في أجزاء مختلفة من المنظمة؛

➤ اتخاذ القرارات بشأن التغيرات وقياس آثارها؛

➤ تسليط الضوء على المناطق حيث ينبغي تحسين الأداء.

✓ **اختيار الإجراءات التصحيحية:** يمكن القياس بمئات من الطرق المختلفة، بما في ذلك التكاليف والدوران، الربحية، العائد على الأصول، أسعار الأسهم، العائد على الأسهم والسعر إلى نسبة الأرباح، عدد الموظفين، القدرة، استخدام الموارد، الكفاءة، الحصة السوقية، عدد العملاء، القيمة المضافة، التكاليف الثابتة، ولاء العملاء، دوران الموظفين وغيرها، فيفضل عدم استخدام تدابير بسيطة لسهولتها، فمثلا على سبيل المثال، إذا ارتفع معدل دوران العمل لدى الموظفين أكثر من 10% سنويا، فيجب قياس الروح المعنوية ولو كان من الصعب قياسها.

#### 4.2.2. مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

إن مجمل التطورات الحاصلة في مجال الأداء وقياسه وإدارته مهدت الطريق لتطوير مفاهيم أكثر دقة ووضوح للتعبير عن الأداء وطرق قياسه، ومؤشرات هذا القياس، وقد فرض هذا التطور اعتماد مؤشرات ونظم قياس للجوانب المالية، وكذلك الجوانب غير المالية وقد تأخذ هذه المؤشرات أشكالا مختلفة، فقد تكون قاعدة قانونية، أو اقتصادية أو سياسية وحتى اجتماعية، وقد تكون عبارة عن جمل قياسية أو قواعد رياضية تأخذ شكل نسب أو معادلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المنظمة، إلا أن المحللين عادة ما يركزون على المعايير الرياضية الرقمية لأنها أكثر دقة للتعبير عن واقع القياس.

#### 1.4.2.2. المؤشرات المالية

تعد المؤشرات المالية من أقدم الأدوات استعمالا في تقييم أداء المنظمات ويبقى هذا القياس المحدد الأول لمدى نجاح المنظمات، وإن عدم تحقيق المنظمات لأداء مالي بالمستوى المطلوب يعرض وجودها واستمرارها

للخطر، حيث يذهب بعض الكتاب إلى عده الهدف الأهم بالمنظمة، فالأداء المالي يعد إستراتيجية مهمة للمنظمة يمكن استخدامها في تحديد الأداء الكلي في المنظمة، فضلا عن ما يؤشر من نقاط قوة داخلية وكذا في ما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي المرتفع تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من المنظمات ذات الأداء المتردي، فتتفوق المنظمات ماليا يضمن لها مركزا تنافسيا ويفتح الأفاق نحو تعزيز هذا المركز وتطويره.<sup>1</sup>

وتوجد عدة مؤشرات مالية لقياس أداء المنظمة تتمثل أهمها في معدل العائد على الاستثمار، القيمة المضافة الاقتصادية، معدل هامش الربح، مؤشر العائد على المبيعات، مؤشر العائد على حقوق الملكية...إلخ.<sup>2</sup>

### 2.4.2.2. المؤشرات غير المالية

كان تركيز قياس أداء المنظمات في بداية الأمر من المنظور المالي البحث، إلا أنه يأخذ منحى آخر غير مالي ليشمل علاقة السبب بالمسبب أي بين البعد التشغيلي والبعد الاستراتيجي للمنظمات، إذ لمدة زمنية طويلة تم التركيز فقط على قياس أداء المؤشرات المالية وفشلت معالجة وجهات النظر الأخرى التي تؤثر في الأداء العالي للمنظمات، ومع ازدياد حدة المنافسة للمنظمات فلا يمكن التفكير فقط في المؤشرات المالية كأساس لقياس أدائها،<sup>3</sup> حيث كانت مؤشرات الأداء المالية تركز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنية التكاليف من جهة واستخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة، ولهذا ظهرت المؤشرات غير المالية كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة التي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها وتقييمها، كما أن العلاقات الجديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جعلت هذه المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء فالمنظمات الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع مختلف الأطراف الآخذة والذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المنظمة وقد يؤثرون عليها، فالأداء عامة يبحث عن خلق القيمة بالمنظمة، هاته الأخيرة التي لم تعد حكرًا على المساهمين فقط، وإنما أصبح حق الاستفادة منها يعود كذلك للعمال نظير جهودهم للموردين مقابل توريداتهم، للمسيرين لقاء تنظيمهم، للزبائن مقابل اقتنائهم.<sup>4</sup>

وعليه فإن الأداء يجب أن يحقق نوعين من الأهداف، أهداف ترتبط بتحقيق القيمة المالية للمنظمة، وأهداف تتعلق بإرضاء الأطراف المتعاملة معها، وعليه فالمؤشرات المالية هي امتداد للمؤشرات غير المالية،

<sup>1</sup> أسماء مروان الفاعوري، "أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2021، ص32، ص33.

<sup>2</sup> سهام شوشان، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د. علوم التسيير، جامعة باتنة1، 2018/2017، ص114.

<sup>3</sup> خالد سلمان سعد، مرجع سبق ذكره، ص224.

<sup>4</sup> سهام شوشان، مرجع سبق ذكره، ص115.

خاصة وان هذه الأخيرة بقدر ما تعتبر مؤشرات ذات أهمية قصوى بقدر ما تعد سببا للفشل في تطبيق مقياس الأداء المتوازن في الواقع العملي، ولذلك ازدادت أهميتها يوم بعد يوم، حيث المنظمات اليوم تسعى إلى تطوير أنظمة قياس أدائها من خلال خلق التوازن بين المؤشرات المالية، ومحركات الأداء المستقبلي المتمثلة في المؤشرات غير المالية، وهذا ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن، وهي الأداة التي ساعدت المنظمات على تنفيذ استراتيجياتها وقد اكتسبت مكانة بارزة في المنظمات حول العالم كأداة رئيسية في تنفيذ استراتيجيات المنظمات، ولقد انتشرت على نطاق واسع لدرجة أن مجلة " Havard Business Review " أشادت بها باعتبارها واحدة من 75% فكرة الأكثر تأثيرا في القرن العشرين،<sup>1</sup> حيث في دراسة تم إجراؤها بعنوان "قياس الأداء في مؤسسات المستقبل" بمشاركة 12 مؤسسة في مجالات مختلفة، وكان الدافع من هذه الدراسات هو تبيان أن طرق التقييم المعتمدة على المؤشرات والبيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ القرارات الفاعلة،<sup>2</sup> وبالتالي نجاح المنظمات لم يعد محدد بالعائد على الاستثمار والأرباح فقط وإنما هناك عوامل أخرى هي أكثر ما ينظر إليها باعتبارها عناصر أساسية للمنظمة وتمتد على المدى الطويل وعلى نحو متزايد وبالتالي تم إنشاء بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرصد الأداء التنظيمي من زاوية أوسع.<sup>3</sup>

## 5.2.2. العوامل المؤثرة في قياس الأداء التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قياس الأداء التنظيمي تم الإشارة إليها من قبل العديد من الباحثين والمفكرين تمثلت في ما يلي:<sup>4</sup>

### 1.5.2.2. قوة القيادة

أي عندما يتمتع أعضاء فريق الإدارة بالموهبة والمهارة والخبرة في القيادة والنضج وقوة التعامل مع المشاكل والتعقيد، يعد ذلك من نقاط القوة المهمة التي تساهم في تحقيق المستوى العالي من الأداء التنظيمي، فيرى Tomas Coulson أن القيادة التي تفهم غرض المنظمة، وما يحدث في بيئة الأعمال وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد، وتركز على عوامل النجاح الحرجة للتنافس فإنها تضيف قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة وتستطيع إيصال الرؤية والغرض، وتحقيق الأهداف من خلال العمل على تطوير قدرات متجددة ورأس مال فكري عال المستوى كما يكون تركيزها خارجي أكثر مما هو داخلي وتهتم بتحفيز رضا

<sup>1</sup>Paul .R. Niven, "**Balanced score card step- by step, Maximizing performance and Maintaining Results**", second édition, John Wiley and Sons, 2006, p13.

<sup>2</sup>كوثر رامي، مراد كواشي، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية (من منظور النمو والتعلم)"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 01، 2018، ص516.

<sup>3</sup>Fadwa Chaker, and all, "**A critical Evaluation of sustainability Balanced Score card as a decision aid Framwark**", International Journal of Applied Engineering Research .vol 12 N°: 14 ,2017, P4225.

<sup>4</sup> عبد الستار ابراهيم دهام " تقييم الاداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة، دراسة استطلاعية مقارنة في معلمي الاسمنت والحرايات بالفلوجة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 02، المجلد 03، العراق، 2010، ص316-320.

العاملين وتطويرهم، كما تهتم بالتغذية العكسية والتقييم والمراجعة والذي بدوره يؤثر على الأداء التنظيمي وقياسه وتقييمه.

### 2.5.2.2. الثقة المتبادلة

يشير Robbins أن الأبعاد الرئيسية للثقة هي النزاهة، الكفاءة، الملائمة، الولاء، الانفتاح، وتعد النزاهة البعد الحرج للثقة إذ يعني الأمانة والصدق، أما الأبعاد الأخرى فإنها تعزز الثقة ولكنها بدون معنى في غياب النزاهة، فالثقة مرتبطة بالقيادة، فلا يمكن قيادة الناس الذين لا يتقنون في قائدهم، وأن ممارسات الإدارة المعاصرة كالتمكين وفرق العمل تتطلب الثقة لكي تكون فعالة، وينعكس ذلك إيجاباً على الأداء التنظيمي، فالثقة بين المديرين والعاملين، بين المنظمة والعلاء من بين أهم الموارد القيمة والنادرة وغير الملموسة والصعبة الفهم والتقليد من قبل المنافسين، والتي تمنح المنظمات قدرة إستراتيجية في التحسين المستمر للأداء وتطويره.

### 3.5.2.2. الإستراتيجية

يتفق أغلب الباحثين بأن التفكير والتخطيط الإستراتيجي والرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية الواضحة وصياغة استراتيجيات قابلة للتنفيذ تجعل من الأداء التنظيمي يرتقي إلى مستوى عال، وأن التفوق بالأداء المالي ما هو إلا عنصر واحد من عناصر الأداء التنظيمي، إذ أن أغلب الدراسات تتسم بتركيزها إلى مقاييس الأداء التنظيمي بدلالة الأداء المالي بمؤشرات قصيرة الأمد في حين يتطلب دراسة العلاقة بين الإستراتيجية والأداء التنظيمي مؤشرات أداء عديدة ومركبة وبعيدة المدى.

### 4.5.2.2. الهيكل التنظيمي

يتفق أغلب الباحثين على أهمية الهيكل التنظيمي في علاقته وتأثيره على الأداء التنظيمي، حيث يشير الباحثون إلى وجود علاقة بين طبيعة ونوعية الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، فلا بد من التوافق بينهما، حيث يشير البعض من الباحثين إلى خمس عناصر يمكن من خلالها الارتقاء بالأداء التنظيمي وهي الهيكل التنظيمي، المهام، النظم، الثقافة والإستراتيجية، فالهيكل العمودي المركزي والهرمي لا يمتلك القدرة على الاستجابة للمشاكل والفرص ولا يلائم المنظمة المتعلمة التي يناسبها أفقي مرن، قادر على الاستجابة السريعة والتكيف العالي للمتطلبات البيئية، ولكن أغلب الدراسات أيضاً أثبتت انه ليس بالضرورة أن يكون الأداء في الهيكل العضوي أفضل منه من الآلي وذلك لعدة اعتبارات.

### 5.5.2.2. المبيعات

إن رجال البيع ومديري المبيعات يقودون اليوم جانب مهم من عمليات الأداء التنظيمي، إذ يتولى هؤلاء الحصول على الإيرادات وذلك من خلال تعاملهم المباشر مع العميل، ويرى الباحثون أن التسويق والمبيعات هي العمليات المهمة التي يمكن أن تتحول إلى قدرات متميزة وكفاءات جوهرية تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية من خلال الترويج الفعال للمنتجات والخدمات الفعالة للزبون.

### 3.2. تقييم الأداء التنظيمي

تعد عملية الأداء تقييم الأداء عنصرا ضروريا للعملية الإدارية، حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تساهم في قياس مدى تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها، بما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها، وبرامجها الإستراتيجية، ويرى أغلب الباحثين أنه قد جرى استعمال مصطلحي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز لكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من عملية التقييم، وهو تحديد مقدار نتائج المنظمة إذ يشمل هذا الأخير المقارنة تصحيح الانحرافات...إلخ.

#### 1.3.2. مفهوم تقييم الأداء التنظيمي

وكما اختلفت التعاريف في مفهوم الأداء التنظيمي، كذلك هناك اختلاف في تعريف تقييم الأداء التنظيمي.

#### 1.1.3.2. تعريف تقييم الأداء التنظيمي

لقد تم تعريف تقييم الأداء التنظيمي على أنه "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة"<sup>1</sup>، إذ يساعد التقييم على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف وكذا في التعرف على الصعوبات والمشاكل لكل مرحلة من مراحل التقييم، كما يعد أيضا مقياس أو معيار للأعمال.<sup>2</sup>

كما تم تعريف تقييم الأداء التنظيمي بأنه "عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها وذلك بهدف قياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة من أجل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".<sup>3</sup>

كما تم تعريفه أيضا على أنه "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها وتتفنع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>، إذ يركز هذا المفهوم على بعدي الكفاءة والفعالية كمعيار، وربطهم بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشدا للنشاط في المنظمة.

<sup>1</sup> سيد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2009، ص51.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص139.

<sup>3</sup> حمزة بن خليفة، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات الاقتصادية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، الجزء 03، العدد 10، 2017، ص105.

<sup>4</sup> نوال شين، "تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016، ص117.

لقد تعددت تعريفات عملية تقييم الأداء التنظيمي إلا أن أغلب التعاريف تتفق على جوهر هذه العملية من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

✓ **تقييم الأداء التنظيمي كجزء من الرقابة:** إذ ركز معظم الباحثين على تعريف تقييم الأداء بأنه جزء من الرقابة أو مرحلة التخطيط فتم تعريف عملية تقييم الأداء التنظيمي بأنها "مرحلة من مراحل الرقابة لأنها تكشف الانحراف عن الأهداف الموضوعية، كما أنها مرحلة من التخطيط لأنها أداة ترشيد اتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق الأهداف"؛

✓ **تقييم الأداء التنظيمي كأداة لتقييم النتائج:** فتقييم الأداء هو تقييم لنشاط المنظمة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي في العادة سنة مالية بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج لتشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات لتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا؛

✓ **تقييم الأداء التنظيمي كوسيلة لاتخاذ القرارات:** ينظر إلى تقييم الأداء التنظيمي بأنه عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية تساعد على إعادة توجيه مسارات المشروع بما يحقق أهداف محددة وبالتالي نتائج التقييم تعد أساسا لاتخاذ القرارات؛

✓ **تقييم الأداء التنظيمي يشمل القياس:** فيعتبر تقييم الأداء التنظيمي أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج الممكن تحقيقها لتتكون صورة لما حدث ويحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء التنظيمي؛

✓ **تقييم الأداء التنظيمي كتقدير:** يعتبر تقييم الأداء التنظيمي عملية تقدير لموقف تتم دراسته بهدف معين، فتقييم أي نشاط يسعى للتعرف على مدى تحقيق أهداف هذا النشاط لكن التقييم لا يمثل فقط التقدير، فانطلاقا من القياس الذي يتكامل مع التقدير يتم التقييم بين الهدف والقياس لاتخاذ القرار المناسب.

### 2.1.3.2. أهمية تقييم الأداء التنظيمي

يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء التنظيمي بالجوانب الآتية:<sup>2</sup>

✓ يوفر تقييم الأداء التنظيمي مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها فالنجاح مقياس بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما؛

✓ تقييم الأداء التنظيمي يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات؛

<sup>1</sup> لطيفة بكوش، "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص ص 19، 20.

<sup>2</sup> نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص 118.

- ✓ يوفر نظام تقييم الأداء التنظيمي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط الرقابة، اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة؛
- ✓ يظهر تقييم الأداء التنظيمي التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ؛
- ✓ يساعد تقييم الأداء التنظيمي على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة والذي بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها؛
- ✓ يساعد المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بمواردها البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة؛
- ✓ توضح عملية تقييم الأداء التنظيمي الموقع الاستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد آليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛
- ✓ تعكس عملية تقييم الأداء التنظيمي درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة؛
- ✓ يساعد المنظمات على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها، فتقييم الأداء يعتبر في حد ذاته مفتاح الإدارة إذ يمكن المنظمة من تحقيق النمو والازدهار؛<sup>1</sup>
- ✓ تساعد عملية تقييم الأداء التنظيمي كذلك في توضيح أساليب التكيف في المنظمة وتحسين علاقات العمل وتحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق الربط بين العوائد والتكاليف؛<sup>2</sup>
- ✓ كذلك يساعد تقييم الأداء التنظيمي الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات ومعالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع، وأيضا تبرير الحاجة إلى الموارد بناء على أسس علمية وموضوعية، وتقرير مبدأ المساءلة المستندة على أدلة موضوعية.<sup>3</sup>

### 2.3.2. أهداف تقييم الأداء التنظيمي

هناك العديد من الأهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لنظام تقييم الأداء وأهمها:<sup>4</sup>

- ✓ تسليط الضوء على مدى كفاءة استغلال المنظمة لمواردها المتاحة؛

<sup>1</sup> سوسن محمد اسماعيل عبد الله، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإداء العاملين في شركات الاتصالات بالاردن"، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاردنية، 2010، ص 42 .

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، الطبعة الأولى، دار أترء، الأردن، 2009، ص 240.

<sup>3</sup> كزار محمد حسن، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية"، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، المجلد 5، العدد 2، 2021، ص 51.

<sup>4</sup> حازم خميس أبو سمرة، "دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير في القيادة الإدارية، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص 48.

- ✓ التحقق من قدره المنظمة على تحقيق أهدافها ومعرفة مدى تطابق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة؛
- ✓ التعرف على الانجاز بغرض اكتشاف مواطن القوة والضعف من أجل التعزيز والتصحيح؛
- ✓ تحسين بيئة العمل، إذ تساعد عملية التقييم في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المنظمة، وتحسين علاقات العمل فيها؛
- ✓ تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة بأن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم؛
- ✓ تنمية قدرات المديرين في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات في المنظمة؛
- ✓ القدرة على وضع أسس وأهداف تسهم في رفع كفاءة الأداء، مما يؤدي إلى التطور المؤسسي؛
- ✓ التعرف على أولويات التطوير التي ينبغي أن تهتم المنظمة بها، وأن تسخر الموارد من أجل تحقيقها؛
- ✓ يعد تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب وفق معايير أداء معينة.

كذلك من أهداف عملية تقييم الأداء التنظيمي ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ التأكد من أن المنظمة تسير نحو تحقيق هدفها المحدد لها في قانون تأسيسها أو في نظامها الداخلي؛
- ✓ ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية، وكذا ترشيد الإخفاق من خلال متابعة كيفية استخدام الموارد المتاحة بشكل جيد؛
- ✓ إجراء المقارنة بين أداء المنشآت ضمن المنظمة الواحدة أو بين المنظمات ضمن القطاع أو بين القطاعات.
- ✓ تقييم سياسات الاختيار والتدريب، ومعرفة أثار ذلك وانعكاساته وبناء على كل ما سبق يلاحظ أن لأهداف تقييم الأداء اتجاهات متعددة الأغراض، منها ما هو رقابي ومنها ما يتعلق بالتخطيط للمستقبل أو في كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية للمنظمة.

### 3.3.2. مراحل عملية تقييم الأداء التنظيمي

تمر عملية تقييم الأداء التنظيمي بمراحل عدة هي:<sup>2</sup>

#### 1.3.3.2. جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

تتطلب عملية تقييم الأداء التنظيمي توفير البيانات والمعلومات والتقارير، وكذلك المؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الأرباح والخسائر والميزانية والمعلومات المتوفرة عن بطاقات الإنتاج المستخدمة ورأس المال وعدد العاملين وغيرها، وجمع المعلومات تخدم تقييم الأداء

<sup>1</sup> حمزة بن خليفة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم التدبير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2012، ص59.

<sup>2</sup> فطيمة زعزع، مرجع سبق ذكره، ص ص 244، 245.

التنظيمي عادة خلال السنة المعنية بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالسنوات السابقة، كذا بيانات عن أنشطة المنظمات المشابهة في نفس القطاع وحتى منظمات في الاقتصاد الوطني أو خارجه لإجراء المقارنات.

### 2.3.3.2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

يتم تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية الموقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقسيم الأداء، حيث لا بد من توفر مستوى من الثقة والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى موثوقية المعلومات والبيانات.

### 3.3.3.2. إجراء عملية التقييم

وذلك باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المنظمة على أن تشمل عملية التقييم جمع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف الوصول إلى حكم موضوعي ودقيق.

### 4.3.3.2. اتخاذ القرار المناسب

تحدد بإجراء عملية التقييم والانحرافات إن وجدت، وتحديد الأسباب التي أدت إلى حدوثها، وبالتالي تحديد الحلول اللازمة لمعالجتها، ويتخذ بذلك القرار المناسب لمعالجة هذه الانحرافات للوصول للأهداف المرجوة والسير بنشاط المنظمة نحو الأفضل.

### 5.3.3.2. تحديد المسؤولية ومتابعة العمليات التصحيحية

بعد اتخاذ الإجراءات التصحيحية لابد من متابعتها للقضاء على الانحرافات التي حدثت عن الخطة، وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت من عملية التقييم للاستفادة منها في وضع الخطط والاستراتيجيات القادمة، وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

### 4.3.2. بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء التنظيمي

في ظل المفهوم التقليدي للقياس والتقييم كانت المنظمات تعتمد على النتائج المالية، إلا أن الإستراتيجية الحديثة أضافت بعدا جديدا في قياس الأداء تمثلت في استخدام مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية خاصة بعد تحول المنظمات نحو الاهتمام باحتياجات العملاء من حيث الكمية والنوعية، فهذه الرؤية استحدثت تقنية جديدة للقياس تمثلت في بطاقة الأداء المتوازن والتي تطورت من مجرد أداة للقياس إلى أداة إستراتيجية تسهم في ربط الأهداف طويلة الأجل بالأنشطة على المدى القصير، حيث باتت إحدى أهم المداخل الحديثة لتقييم الأداء التنظيمي. حيث تقدم Norton & Kaplan بفكرة هذه البطاقة في سنة 1992 حيث اعتبر أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة عجز الأدوات المالية عن توفير المعلومات اللازمة لإدارة المنظمات الحديثة هي التي دعتهما للتقدم بهذه الفكرة وما حثهما على العمل هذا هو أنشطة التجديد والابتكار والتدريب التي

أصبحت السمة البارزة لمؤسسات هذا العصر، إذ أصبح من غير المعقول الحكم على جودة هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقليدية، من هنا برزت الحاجة إلى نماذج تقويم شاملة تعكس حقيقة الانجاز الفعلي للمنظمة،<sup>1</sup> حيث تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى المساعدة على ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. حيث أنه لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلاله تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.<sup>2</sup>

كما أنها تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل، عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقعها التنافسي ويتم من خلال ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف وهي: المنظور المالي، المنظور العملياتي، منظور الزبون و منظور النمو والتعلم، إذ تقدم البطاقة، إجابة لأربعة أسئلة، أساسية تنطلق من هذه المنظورات الأربعة:<sup>3</sup>

- ✓ كيف تنظر المنظمة إلى المساهمين أو حملة الأسهم (المنظور المالي)؛
- ✓ كيف ينظر لنا العملاء أو الزبائن؟ (منظور الزبائن)؛
- ✓ ما هو الجانب الذي يجب على المنظمة أن تتفوق فيه؟ (العمليات الداخلية)؛
- ✓ هل يمكن للمنظمة الاستمرار في خلق وتحسين القيمة؟ (النمو والتعلم).

### 1.4.3.2. البعد المالي

يعتبر البعد المالي الأول والأهم في بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث تعمل باقي أبعاد البطاقة على دعم هذا البعد، ويهدف هذا الأخير إلى دراسة الجانب المالي المتمثل في تحقيق هدف بقاء واستمرار المنظمات، وتحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنظمة، كما يركز هذا البعد على مدى قيام المنظمة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة ويركز على احتساب مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار، نسب الربحية، نسب التدفقات النقدية، أما المنظمات غير الربحية فإنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمراريتها في أنشطتها، بالمحافظة على وجود موارد مالية كافية، وتحسين صورتها أمام الفئات المستفيدة وذلك من خلال الالتزام بترشيد نفقاتها، السيطرة على التكاليف التشغيلية، وتوفير

<sup>1</sup> مراد كواشي، 'بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المنظمة'، مجلة العلوم الانسانية، العدد34، 2010، ص192.

<sup>2</sup> كزار محمد حسن محمد، 'دور بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية'، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، المجلد 5، العدد 02، 2021، ص46.

<sup>3</sup> تلا عاصم، مرجع سبق ذكره، ص 116.

مصادر تمويل بديلة،<sup>1</sup> وبالتالي فإن المحور المالي هو المحور الذي يعطي للمنظمة صورة واضحة عن مدى نجاح استراتيجياتها، وهل ستبقى فيها سائرة أم ستدخل تعديلات، أي يمكن بناء على قياس وتقييم الجانب المالي اتخاذ قرارات التغيير أو الثبات.<sup>2</sup>

### 2.4.3.2. بعد الزبائن

يحتل الزبائن اليوم المرتبة الأولى في تحقيق المنافسة السوقية، وعليه فمعظم المنظمات تعتمد على وضع متطلبات زبائنها في قلب استراتيجياتها، إذ تقوم بوضع حاجات ورغبات العملاء في صدارة استراتيجياتها لما يشكل من أهمية كبيرة تنعكس على نجاحها في مجال المنافسة من المنظمات الأخرى وبقاء استمراريته بالسوق، ويعتمد ذلك على قدرتها في تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وبسعر معتدل، ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بعدة جوانب تتمثل في الوقت، الجهد، الأداء، الخدمة والتكلفة،<sup>3</sup> ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس هي:<sup>4</sup>

- ✓ **الحصة السوقية:** إذ تعد الحصة السوقية، إحدى المقاييس المستخدمة في تقييم المنافسة الحالية، وتقاس على أساس نسبة مبيعات المنظمة إلى المبيعات الكلية للسوق؛
- ✓ **الاحتفاظ بالزبائن الحاليين:** يعد من المبادرات التي تحافظ أو تزيد الحصة السوقية باعتبار أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أسهل من إقناع زبائن جدد ويتم ذلك عن طريق رضائهم؛
- ✓ **كسب الزبائن:** يمثل هذا المقياس قدرة المنظمة على زيادة زبائن جدد يقاس بنسبة المبيعات للزبائن الجدد من المبيعات الكلية، خلال مدة معينة وكذلك من خلال معدل إيرادات الزبون الجديد، إلى مصاريف البحث عن الزبون؛
- ✓ **رضا الزبون:** يتم فيها التركيز على نظرة الزبائن إلى السلع والخدمات التي تقدمها لهم المنظمة فضلا عن بيان المشاكل التي يواجهونها عند التعامل مع هذه الأخيرة.

<sup>1</sup> سعاد عياط ، رحمانى عزيز، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 6، 2016، ص 114.

<sup>2</sup> عبد الرحيم لواج ، لطرش بلال، "تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 01، 2017، ص 77.

<sup>3</sup> معاوية عوض العزاوي، "البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية في بورصة عمان"، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة جدارا، الأردن، 2015، ص 36.

<sup>4</sup> حمزة رملي، "قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الثالث"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 12، 2021، ص 305.

### 3.4.3.2. بعد العمليات الداخلية

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في صناعة الأداء في جل المنظمات إذ يتعامل هذا المنظور مع العناصر والأنشطة الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات،<sup>1</sup> إذ يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات الداخلية الهامة التي تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجياتها بامتياز والتي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين، إلا أنه يجب دراسة وتحليل العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة، وتقود إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الإستراتيجية التي يدرسها بعد العمليات الداخلية، كما يتضمن هذا البعد أيضاً الاختراعات والابتكارات التي تؤدي إلى إدخال سلع وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد، وهذا البعد مرتبط بالبعد المالي للمنظمة من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، كما أنه مرتبط ببعد العميل من حيث اهتمامه بخلق القيمة في السلعة أو الخدمة ومرتبطة ببعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة، حيث يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي للأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته كما يشمل أيضاً هذا البعد التدابير الأساسية كتصميم السلع وتطويرها وكذا خدمات ما بعد البيع وكفاءة التصنيع والجودة والإنتاجية وتنمية الموارد البشرية والصيانة والتحسين المستمر.<sup>2</sup>

ويبقى الهدف الاستراتيجي لهذا البعد هو تحسين العمليات الإنتاجية، وقد تم اختيار هذا الهدف كمعبر عن الاستراتيجية لأن النجاح في تحقيق أهداف المنظمة يستلزم بالضرورة التفوق في انجاز الأعمال التي تم تحديدها والتخطيط لها.<sup>3</sup>

### 4.4.3.2. بعد التعلم والنمو

يعتبر دمج بعد التعلم والنمو في نظام تقييم الأداء الاستراتيجي أحد الإضافات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث أن اتجاه المنظمات العام بالاهتمام بالرأس المال الفكري والمعرفي وتطوير كفاءاته باعتبار الأداء التنظيمي هو محصلة لأداء الأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن التحول نحو التقنيات الحديثة في شتى المجالات والانتقال إلى مصاف المنظمات المتعلمة وما صاحبه من تغيير في تطلعات العاملين، أوجب إدماج هذا العنصر كبعد أساسي مؤثر في تحقيق المنظمة لأهدافها، وضمان التغيير السريع الفعال نحو التفوق والتميز كما أن التطور الحاصل في الفكر الإداري، فيما يتعلق بالجانب البشري في المنظمة يدفعها نحو الاعتماد على هذا

<sup>1</sup> حسين ذيب، عبد الغني دادان، "تقييم الأداء الاستراتيجي في القطاع الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 05، 2021، ص 131.

<sup>2</sup> ثورة عزات أبو مارية، "تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الميزة التنافسية في الشركات الصناعية"، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2017/2018، ص 33.

<sup>3</sup> عبد الكريم المؤمن وآخرون، "أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية"، مجلة النمو الاقتصادية وريادة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 174.

المورد الهام كمحور لتحقيق النمو والتفوق،<sup>1</sup> إذ يعبر هذا المنظور عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد إذ يعد مجال التعلم أحد محددات نجاح المنظمة واستمراريتها في المنافسة، إذ يعتمد في الأساس على مهارات وقدرات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، ويؤدي امتلاك العنصر البشري قدرات الإبداع والتطور إلى تحسين جودة وكفاءة العمليات الداخلية التي بدورها تسهم في تطوير وتحسين المنتجات وبالتالي اجتذاب المزيد من الزبائن، والذي في النهاية يقود إلى زيادة إيرادات المنظمة وبالتالي ارتفاع معدلات الربحية،<sup>2</sup> وعليه فهذا البعد يمثل البنية التحتية الأساسية والمهمة لنجاح المنظمة، إذ تسعى المنظمات من خلال هذا البعد إلى تحسين قدرات الموارد البشرية في المنظمة سواء من جانب الإطار أو العاملين مما يساعد على رفع أدائهم، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.<sup>3</sup>

ما يمكن استنتاجه هو أن هذه الأبعاد الأربعة مرتبطة ببعضها البعض، وكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به، فبعد العمليات الذي يركز على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية ترتبط بالبعد المالي الذي يوفر الإمكانيات المالية لتحسين هذه العمليات وأدائها بأقل تكلفة، كما يرتبط بعد الزبائن الذي يهتم بخلق القيمة للزبائن وتوفير الاعتمادات المالية لتطوير قدرات الأفراد مما يؤهلهم لأداء العمليات بشكل أساسي لتطوير العمل وزيادة كفاءته، وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن تترجم استراتيجيات المنظمة على شكل أهداف فهذه المؤشرات تشكل في مجموعها الأهداف والقياسات التي تكون في نفس الوقت مترابطة ومولدة للانسجام والتعاون، فهي بالتالي مرآة إستراتيجية للمنظمة.

### 5.3.2. متطلبات نجاح تقييم الأداء التنظيمي

هناك جملة من المتطلبات التي تراعيها المنظمة في تقييم أدائها حتى تضمن نجاحه وزيادة فعاليته، فهذه المتطلبات تساعد على الارتقاء بدرجة التقويم إلى مستوى عالي من الدقة والموثوقية بما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة لتصحيح الانحرافات وتحديد المسؤولية لبلوغ النتائج المرغوبة، ومن المتطلبات اللازمة لنجاح عملية تقسيم الأداء نذكر الآتي:<sup>4</sup>

✓ أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحاً بحيث تحدد فيه المسؤولية والصلاحيات لكل مدير ومشرف بشكل دقيق وواضح لتفادي التداخل بينهما؛

<sup>1</sup> حسين ديب، عبد الغني دادان، مرجع سبق ذكره، ص 211.

<sup>2</sup> سعاد عياط وعزيز رحمان، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>3</sup> براهيم بوطيبة، حسينة أقاسم، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 131.

<sup>4</sup> فطيمة زعزع، مرجع سبق ذكره، ص 246.

- ✓ أن تكون أهداف الخطة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ، وذلك بدراستها دراسة دقيقة وشاملة وموضوعية ومناقشتها مع كل المستويات داخل المنظمة حتى تكون الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانيات المتاحة للتنفيذ؛
- ✓ ان يتوفر للمنظمة أفراد متمرسين ومتفهمين لدورهم، وعلى دراية تامة بطبيعة نشاط المنظمة، ولهم القدرة على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح؛
- ✓ ان يتوفر للمنظمة نظاما متكاملًا وفعالًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين في الأدوات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر؛
- ✓ أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعية لمسار عملية التقييم بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنتظمة ومتناسقة والتصحيحية ويتم من أعلى مستوى إلى غاية مركز المسؤولية، حتى لا تتعرقل العملية التقييمية والتصحيحية ويتم اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب؛
- ✓ وجود نظام حوافز فعال، بحيث يحقق النظام ربطا بين الأهداف المنجزة والمخططة منها فعدم توفر هذا النظام يقلل من جدية القرارات المتخذة لتصحيح مسار الأداء والارتقاء به إلى المستوى المطلوب.

## 4.2. أثر أبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي

إن لأبعاد إدارة المواهب أهمية بالغة في كافة المنظمات، وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية في جوانب متعددة داخل المنظمات، خاصة وأن خلق أداء عالي لها بات من خلال الموارد البشرية وما تتطلبه من اهتمام دقيق لأفضل الممارسات التي تقوي هذه الأصول، خاصة وأن هذه الأخيرة تعتبر متغيرا مهما للمنظمات عندما يتعلق الأمر بالأداء الريادي وحتى المحاولة للاستمرار والبقاء في الصدارة حيث يتفق أغلب الباحثين في هذا المجال على أن إدارة المواهب بمختلف أبعادها وعملياتها تعد عامل مهم للتميز وتحقيق الأداء العالي، وكذا مواجهة حالات عدم التأكد وعدم الاستقرار البيئي، وتأسيسا على ذلك سيتم في هذا الجزء من الدراسة التعرف على أثر إدارة المواهب بمختلف أبعادها في الأداء التنظيمي باعتباره متغيرا تابعا.

### 1.4.2. أثر تخطيط المواهب في الاداء التنظيمي

يتضمن تخطيط المواهب التحليل المستمر للموارد الموهوبة في ضوء إستراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والإعدادات اللازمة من كل نوع ولكل قسم أو إدارة في المنظمة، وتوافرها في الوقت المناسب والزمان والمكان المناسبين مما يساعد على بناء المنظمة وتطويرها وتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد حسين عفانة، مصطفى عثمانى، "واقع ممارسات ادارة المواهب في شركة كوندور الكثريس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية"، مجلة المنهل الاقتصادية، المجلد 4، العدد 03، 2011، ص 13.

فتخطيط الموهبة يكون من خلال التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل رأسياً أو أفقياً لما يتفق مع قدراته وخصائصه وطموحاته إذ تبرز أهمية تخطيط المواهب من خلال:<sup>1</sup>

- ✓ الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية؛
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد أي إنتاج أكثر بتكاليف أقل؛
- ✓ تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ومعالجة النقص أو الزيادة؛
- ✓ تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين وتحديد برامج التطور المطلوبة؛
- ✓ تخطيط المواهب أيضاً وتوزيعها وتحديد الاحتياجات المستقبلية منها مهم جداً في جميع مستويات المنظمة، حيث يتم التركيز على نوعية الكفاءات من حيث المهارات والمعارف والقدرات التي سوف تستخدمها المنظمات في المواقع العديدة، والتي سوف تتوافق وتتزامن مع خطط عمل المنظمة بغية الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب، والتي سوف تؤدي في النهاية إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب؛
- ✓ تسمح عملية تخطيط المواهب بتزويد المنظمات بالعمالة المطلوبة خاصة في ظل المنافسة والتغيرات التي فرضت على المنظمات اختيار احتياجاتها من الكفاءات والكوادر المتميزة والموهوبة والتي تتماشى ومتطلبات التكنولوجيا الحالية والمستقبلية؛<sup>2</sup>
- ✓ التنبؤ بهيكل القوى العاملة كما وكيفا لفترة زمنية ومواجهة متغيرات غير متوقعة وكذا ملئ الشواغر التي تنشأ نتيجة التقاعد أو الاستقالة، وترك الخدمة، بالإضافة إلى تقدير تكاليف هذه الموارد، وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت والأداء الجيد لعملية استقطاب وتعيين الموارد؛<sup>3</sup>
- ✓ إن تحديد وتخطيط الموهبة ضرورة لإدارة المواهب وكذا لإحداث التميز للمنظمة كونها عملية تحدد من خلالها المنظمة الكم والنوع المناسبين والعاملين في المكان والزمان المناسبين، كما يمكن أيضاً تخطيط الموهبة المنظمة من استثمار طاقات العاملين لديها واكتشاف النقص أو الزيادة في مهارات العاملين، ومن ثم سد النقص مستقبلاً من خلال برامج تطوير والتدريب، فتخطيط الموهبة يقوم أساساً بتحديد المهارات والخبرات المطلوبة لشاغل الوظيفة وتحديد معايير واضحة لعملية الاختيار لتحديد الموظف الموهوب ومستوى الوظيفة المخصصة لذلك والذي بدوره يعمل على تحقيق التميز والذي ينعكس على أداء الفرد أو

<sup>1</sup> محمد حسن عمر الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 107 .

<sup>2</sup> وهيبه عيشاوي، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص177.

<sup>3</sup> مهند أحمد عثمان، أم عبد الله سليمان، "تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 06، 2017، ص60.

أولاً وأداء المنظمة ثانياً،<sup>1</sup> كذلك اهتمام المنظمة بتخطيط المواهب وإعطاءه الأهمية البالغة حاضراً ومستقبلاً، وتم تطبيقه بشكل جيد، حيث التخطيط الفعال والعقلاني يعد بمثابة خارطة طريق للمنظمة، ويزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة وبمنحها امتلاك ميزة تنافسية مستمرة باعتمادها على موارد ذات كفاءات.<sup>2</sup>

فأغلب الدراسات اتفقت على دور التخطيط الجيد للمواهب ومدى مساهمته في رفع أداء الأفراد والذي بدوره يصب في تحقيق أداء المنظمة واستراتيجياتها، كذلك يمكن المنظمة من تحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من مواردها المتاحة والممكنة خاصة في ظل القيود والتحديات المفروضة، نتيجة التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المعاصرة، وبالتالي بات التخطيط الجيد أحد المداخل الأساسية لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية وأصبح يمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة.

#### 2.4.2. أثر استقطاب وتوظيف المواهب في الاداء التنظيمي

يمكن اعتبار جذب المواهب وتوظيفها حجر الأساس لكل تفوق طويل المدى فعلية جذب المواهب هي المسؤولة عن توفير قوة عمالية مميزة قادرة على التغلب على كل الأخطار التنافسية، كما بإمكانها رفع سقف الطموحات والأهداف والتي تصب كلها في مصلحة تفوق المنظمة وجعلها رائدة في مجال تخصصها.<sup>3</sup>

لكن عندما ترغب المنظمة في جذب الموهوبين إليها هناك أمور يجب أن تركز عليها، ويؤكد الخبراء على أن أهم عامل لجذب المواهب هو بناء اسم ومكانة للمنظمة فأهم ما يساعد على استقطاب الموهوبين للمنظمة هو المكان الذي تفضل المواهب العمل فيه، لذلك على المنظمة أن تأخذ في الحسبان الانطباعات التي تتكون لدى الفرد وكذا الكيفية التي ينظر من خلالها إلى المنظمة وعليها أن تحرص على اسمها ومكانتها بشكل جيد،<sup>4</sup> فجذب أحسن المواهب يسمح للمنظمة بالحصول على أفضل الكفاءات الموجودة داخل المنظمة أو خارجها، بما يضمن لها تحقيق أهدافها خاصة وأن عملية الجذب كما أشرنا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسمعة المنظمة وعلامتها التجارية.

وقرار استقطاب المواهب يعتبر قرار تنجح على أساسه المشروعات أو تفشل، وتخفق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل، كما أن استقطاب الموهبة ممكن أن

<sup>1</sup> محمد حسن عمر الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص108.

<sup>2</sup> وهيبه عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص178.

<sup>3</sup> خالد الوافي، مرجع سبق ذكره، ص131.

<sup>4</sup> أمال بن سالم، "سبل وآليات الحصول على المواهب في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010/2011، ص51.

يكون من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق جذب الموهوبين من المنظمات الأخرى أو عن طريق شبكات الانترنت أو شركات متخصصة إذ يحقق جذب المواهب مجموعة من الفوائد للمنظمة تتمثل في:<sup>1</sup>

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

ولقد وجد أغلب الباحثين وجود علاقة إيجابية كبيرة بين إجراءات الاستقطاب والتوظيف من جهة وبين أرباح المنظمات من جهة أخرى، كما أن أنشطة الموارد البشرية التي تسعى للحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب ستسهم في زيادة الإنتاجية، فضلا على أن تنفيذ عملية التوظيف الفاعلة (الانتقائية في التوظيف) ترتبط ارتباطا إيجابيا مع الأداء التنظيمي، كما أن الإجراءات المتشددة والمتطورة في الاستقطاب والتعيين ترتبط بصورة إيجابية وبالإنتاجية والأداء. فاستقطاب المؤهلين واختيار أفضل المتقدمين والتأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة يزيد من الكفاءة والفعالية التنظيمية، وأن اختيار الموهوبين اختيارا جيدا من خلال اختيار أولئك الذين يظهرون الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة لفترات طويلة، ويشير أداؤهم إلى التميز الملحوظ يؤدي آليا إلى تخفيض التكاليف وتحسين الأرباح.<sup>2</sup>

كما اتفق أيضا الباحثين أن توظيف الأفراد الموهوبين وذوي الخبرة والكفاءة يساعد على التنفيذ السهل وبمستوى أداء عال ويقلل من كلفة دوران العمل، كذلك توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والذين يملكون مخزونا واسعا من المعارف والمهارات يساهم في تطوير قدرة المنظمة على الأداء المتميز ولاسيما في عصر المعرفة والمعلومات وتحول المنظمات من الاهتمام بالموجودات المادية إلى الاهتمام بالموجودات الفكرية والمعرفية، ونقوم فلسفة أغلب المنظمات ذات الأداء المتميز على توظيف أفراد يكونوا مبدعين مفكرين قادرين على التعلم مسؤولون قادرين على تحمل المسؤولية يرغبون بتقديم مساهمات إيجابية.<sup>3</sup>

وعليه نتيجة التحديات التي تواجه المنظمات في تعبئة الوظائف المهمة والتي تتطلب قدرا كبيرا من القدرات والمهارات فإن جذب الأفراد الأكثر موهبة الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المنظمة ويمتلكون الكفاءات والمهارات والقدرات المناسبة، وكذا توظيف الأفراد الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمة الحالية

<sup>1</sup> زكية مقري ونصيرة يحيوي، "أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 23، 2014، ص179.

<sup>2</sup> خالد سليمان سعد، مرجع سبق ذكره، ص ص219، 220.

<sup>3</sup> ابراهيم عبد الستار دهام، مرجع سبق ذكره، ص17.

والمستقبلية، والقادرين على التكيف والتأقلم وتحقيق الإنتاجية كل هذا سوف يؤثر وينعكس على الإنتاجية والأداء الكلي للمنظمة.<sup>1</sup>

ومنه يمكن القول أن عملية جذب المواهب تعتبر اللبنة الأولى لبداية تحول المنظمة إلى موقع تنافسي عال مرتبط بالأداء الريادي المتميز بفضل القدرات التي تميز المواهب عن باقي الأفراد لهذا كان تركيز المنظمات على عملية جذب المواهب وتوظيفها كبير وواضح ويدار بطريقة إستراتيجية لماله من دور حقيقي في تدعيم وتعزيز الأداء الكلي للمنظمة.

### 3.4.2. أثر إدارة أداء المواهب في الأداء التنظيمي

إدارة أداء المواهب هي مفهوم حديث ممزوج بمفاهيم تقليدية يهدف إلى تنفيذ الأهداف على مستوى الأشخاص ومستوى المنظمة ككل طبقاً للمعايير، إذ تعرف إدارة الأداء في المنظمات الحديثة بأنها العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف الموهوب ومخرجاته تسهم في تحقيق أهداف المنظمة،<sup>2</sup> وذلك من خلال مراقبة وقياس معارف الفرد وسلوكياته ومهاراته أثناء تأدية العمل ومقارنتهما بما هو متوقع ومرغوب به، فإدارة الأداء بذلك هي وسيلة للحصول على نتائج أفضل للمنظمة من خلال فهم الفرق والأفراد.<sup>3</sup> كما تعتبر إدارة الأداء جزء لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب، إذ تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الفردي والجماعي عبر ثلاث أبعاد أساسية وهي:<sup>4</sup>

✓ تحديد الأهداف.

✓ إدارة الأداء.

✓ تقويم الاداء .

وذلك بهدف تحديد العاملين الموهوبين الذين يمتلكون أداء عال والاحتفاظ بهم وصياغة خطط تنميتهم، وتحديد السلوكيات المطلوبة لإنجاز المهام المحددة وتلبية مسؤوليات العمل<sup>5</sup>، فإدارة الموهوبين تتم من خلال وضوح الدور خاصة وأن الموهوبين يتصفون بالحماس والاندفاع أحيانا في العمل، وحتى تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل لهم يجب أن تكون المسؤوليات والمهام واضحة حتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي

<sup>1</sup> أسرار عبد الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص121.

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص96.

<sup>3</sup> أحلام خان، صفاء بياض، "مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 7، 2016، ص298.

<sup>4</sup> أحلام خان ، مريم حيمر ، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>5</sup> أحمد حسن عفانة ، مصطفى عثمانى، مرجع سبق ذكره، ص14.

تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها،<sup>1</sup> خاصة وأن نجاح المهوبين في المهمة الحالية ليس ضماناً بأنه سوف يؤدي بشكل جيد في المستقبل في وظيفة أعلى مستوى من المسؤولية وبالتالي تقييمهم يجب أن يكون استناداً إلى النتائج التي تحقق الإنتاجية العالية، وكذا الكفاءات والسلوكيات التي تظهر.<sup>2</sup>

وعليه فإن إدارة الأداء هي:<sup>3</sup>

✓ الوسيلة التي يضمن من خلالها المدراء والقادة التأكد من الجهود التي يبذلها العاملون المهوبون والنتائج التي يحققونها بغية تحقيق أهداف المنظمة.

✓ مدخل متكامل يهدف إلى تعزيز الفعالية التنظيمية بتحسين أداء العاملين من خلال تطوير قدرات الأفراد وقدرات الفريق، وهي بذلك تتعامل مع مفهوم الأداء بمنطلق الشمولية قصد الجمع بين العناصر المادية والبشرية والتنظيمية، أي أن أهم ما تصبو إليه إدارة أداء المواهب هو خلق قادة في كل مستويات المنظمة يستطيعون التحفيز، التشجيع، الإلهام، الإبداع.

✓ استثمار مستقبلي يعود على المنظمة بالأداء المطلوب، وهذا يعكس ما يقوله " روبرت باكال " أن إدارة الأداء هي استثمار مستقبلي بحيث يمكنك بعده أن تترك الموظفين يقومون بعملهم فهم يعرفون ما هو متوقع منهم ويعرفون القرارات التي يمكنهم أن يتخذونها بأنفسهم ويعرفون المستوى المطلوب منهم الوصول إليه في أدائهم، ويعرفون متى يلجؤون إليك، ويطلبون تدخلك. وهذه هي صفات الافراد المهوبون .

✓ وسيلة للتحسين المستمر والحفاظ على السلوك الكفاء للموظفين خاصة المهوبين و الذين يقومون بعملهم بشكل جيد.<sup>4</sup>

✓ منهج لتحسين وتطوير الأداء سواء الكلي على مستوى المنظمة أو الجزئي على مستوى الأقسام والإدارات والأفراد من خلال تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة لإدارة الأداء عامة والمهوبين خاصة تتبع أهميتها من كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup> عيد حمود ضويحي السعدي، مرجع سبق ذكره، ص 687.

<sup>3</sup> ابراهيم بومزيد، "أهمية ادارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38، 2015، ص 473، ص 475.

<sup>4</sup> محمد كسانة ، فاطنة بن علي قهيري، مرجع سبق ذكره، ص 140.

<sup>5</sup> نورة بن وهيب، "استراتيجيات تحسين ادارة الأداء في ظل التطور التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي"، مجلة التراث، المجلد 09، 2019، ص 168.

✓ ترتبط إدارة الأداء ارتباطاً مباشراً ومنهجياً بإدارة الجودة الشاملة فهي تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.

✓ إدارة الأداء تهدف إلى التركيز على أداء العاملين كونه المحدد الأول لأداء المنظمة ككل.

✓ أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث أثبتت الدراسات والتجارب أن أسلوب تقييم الأداء وفق النظرة التقليدية يأتي بنتائج سلبية على الإنتاج والإنتاجية.

✓ إدارة الأداء كعملية لها تأثير كبير إيجابي وواضح خاصة في ظل البيئة التنافسية، حيث أن مجهود كل عامل يكون موجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

✓ تعزز إدارة الأداء الممارسات التنظيمية القائمة على التحدي والتحفيز على التعلم بدلاً من المحافظة على الوضع الحالي، وتعزيز مشاركة العامل بدلاً من أسلوب إصدار الأوامر الشائع في الممارسات التقليدية والتي تقود المنظمة إلى التحسين المستمر في الإنتاجية وفي الأداء طبقاً للمواصفات إضافة إلى تطوير المنتجات فضلاً عن تخفيض التكاليف، خاصة وأن أغلب الدراسات والبحوث الإدارية تؤكد أن الاهتمام بأساليب العمل والأداء يؤدي إلى رفع الكفاءة والفعالية في المنظمة<sup>1</sup>.

إدارة الأداء إذن من العمليات الحساسة والإستراتيجية والهادفة تعنى باختيار أفضل الطرق والخطوات العملية والمنهجية من أجل الارتقاء بقدرات ومهارات ومعارف العنصر البشري الموهوب في المنظمات الحديثة والتي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والعملية في ظل مجموعة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث تؤثر إدارة أدائهم على منافسة المنظمة والتي من خلالها يلزم الأفراد بتحسين نوعية وجودة الأعمال والنشاطات من خلال الأداء الحسن الذي لا يتأنى إلا من خلال التدريب وتكوين الفاعلين من أجل تحقيق الاستمرارية والتواصل وكذا الحركية والديناميكية في إطار اختيار مجموعة من الاستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة المنظمة وأهدافها ونشاطها.

#### 4.4.2. أثر تعليم وتطوير المواهب في الأداء التنظيمي

بعد الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي المستمر الذي يعرفه العالم، أصبحت معظم الوظائف تتطلب قدراً مهماً من التعلم والتطوير والتدريب لإنجازها عدا ذلك فالتكنولوجيات باتت تتطور باستمرار خاصة وأن هذه التطورات تهدف بالدرجة الأولى إلى تخفيض التكاليف، لذا لا بد من التعلم والتطوير السريع لامتناس هذا الركب وكل هذا يحتاج إلى أفراد ماهرين و موهوبين يتمتعون بمرونة وقدرة فائقة على التعلم والاستيعاب خاصة

<sup>1</sup> سامي بن خيرة وباديس بوخلوة، "أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 03.

في ظل الانخفاض الملحوظ في عدد المواهب المؤهلة لشغل المناصب المطلوبة، خاصة تلك المناصب الحساسة التي تتطلب فعلا أفراد موهوبين ومؤهلين لشغلها.<sup>1</sup>

فتمتية المواهب وتطويرها تكون من خلال برامج تدريبية للأشخاص الموهوبين تركز على مهارات التعزيز والتطوير والقيم التنظيمية، إذ تستند هذه البرامج إلى تقييم أداء فعال لتحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية.<sup>2</sup> وكذا تطوير قدرات وإمكانات ومهارات ومعارف الموهوبين من خلال برامج التعليم والتطوير الرسمية وغير الرسمية، إذ تعتمد تنمية هذه المواهب على التغيرات في الأداء والإدراك والسلوك.<sup>3</sup>

فالتعلم المستمر وتنمية المهارات الآن هو وسيلة للحياة في المنظمات الحديثة لتظل قادرة على المنافسة، إذ يجب لهذه المنظمات أن تضمن لموظفيها التعلم باستمرار والتطور وأنشطة التكوين والتدريب والتنمية التي تسمح لها على التكيف والتنافس والتفوق والابتكار، وتكون آمنة وكذا تحسين الخدمة والوصول إلى الأهداف فالتمتية الفعالة للموارد هي واحدة من أفضل الطرق التي يمكن بها للمنظمات أن تنمي نفسها وتتضح ملامح أدائها.<sup>4</sup>

كما يحقق تعليم وتطوير المواهب العديد من الإيجابيات التي تمس مختلف الأداء في الأداء في المنظمة باعتبار أن التطوير يتداخل مع الكثير من الوظائف ونذكر أهمها:<sup>5</sup>

- ✓ التطوير يمكن المواهب من اكتساب الكثير من الأفكار التي تساهم في تحقيق الإبداعات والابتكارات؛
- ✓ بفضل التطوير تعدل بعض الأساليب، وتطرح أساليب جديدة هدفها تحسين جودة المنتجات؛
- ✓ التطوير الفعال يزيد المواهب الثقة بالنفس، ويجعلهم أكثر تحفيزا لتقديم أداء عالي، إضافة إلى ذلك يحقق الكثير من الرضا وبالتالي تحسين المناخ الوظيفي الذي يساعد على القدرة التنافسية للمنظمة؛
- ✓ التطوير والتعلم يمكن المواهب من زيادة وتنويع القدرات، مما يساعد على تأدية الكثير من الأعمال، خاصة الحاسمة منها التي تؤثر مباشرة في تنافسية المنظمة وفي أدائها بشكل عام؛
- ✓ يعد التطوير والتعلم بمثابة توجيه يساعد الموهوبين في الحصول على المهارات التي يحتاجونها، لغرض تلبية التحديات التي تواجه الأعمال الحالية والمستقبلية، فأنشطة التطوير والتعليم تصمم لسد احتياجات

<sup>1</sup> إيمان صبيان، وسيلة ثابت، مرجع سبق ذكره، ص116.

<sup>2</sup> Sara Benmouhoub, Ahmed Tei, "The Impact of talent management on achieving competitive advantage, university of Echahid Hamma lakhdar, Eloud Algeria, vol 11, n:01,2021, p779.

<sup>3</sup> فهد بن معيقل العلي، "أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 30، ص4.

<sup>4</sup> سهام العقون، مرجع سبق ذكره، ص80.

<sup>5</sup> خالد الوافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 133-134.

المنظمة من المهارات غير المتوفرة حالياً، خاصة بعد اقتناع المنظمات أن المنظمات الكبيرة تتقدم من خلال برامج التدريب من جهة ومن جهة أخرى النظر للتدريب وتطوير الأفراد على أنه استثمار أكثر من أنه نفقة كونه عملية مستمرة تعود عوائده على كل من المنظمة والفرد في آن واحد.<sup>1</sup>

وعليه فإن تطوير مهارات الأفراد الموهوبين تؤمن قوة عمل تنافسية إذ يتفق أغلب الباحثين على أهمية تطوير وتعليم المواهب، إذ أن هذه الأخيرة تؤدي إلى مستوى عال من الأداء، فالمهارات المتطورة بأنواعها الفنية، الإدارية، الإبداعية تفسر الاختلافات بمستويات الأداء لدى المنظمات، فتطوير قدرات الأفراد الموهوبين وتعليمهم يضمن المعرفة وإمكانية تطبيقها لصالح المنظمة، فالتغيرات الإستراتيجية اليوم تحتاج إلى التعلم والتطوير، فأداء المنظمات يعتمد على مدى حصولها على ميزة تنافسية من خلال الرأس المالي البشري خاصة الموهوبين منهم الذين يمتلكون قدرات يمكن أن تحول إلى كفاءات جوهرية تضمن التميز والريادة في الأداء.<sup>2</sup>

وعليه فالتعليم والتطوير مهمان للفرد والمنظمة على حد سواء فمن ناحية المنظمات فهو يؤدي إلى زيادة التميز والرقي بأدائها وأدوارها وخلق الاتجاهات الإيجابية في العمل وتطوير أساليب العمل ورسم السياسة العامة للمنظمة واستراتيجياتها، أما من ناحية الفرد فالتعليم والتطوير يساعدان على توضيح الأدوار والمساهمة في وضع مسار وظيفي واضح وشفاف، وكذا تحقيق التوافق المهني وتطوير الإمكانيات والقدرات معرفياً ومهارياً من أجل تقديم أفضل أداء والذي بدوره ينعكس على تحقيق التميز والتفوق والنجاح للمنظمة.

#### 5.4.2. أثر تطوير المسار الوظيفي للمواهب في الاداء التنظيمي

يعتبر المسار الوظيفي أحد الأنشطة المهمة يعنى أساساً بتحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها وهو مسؤولية بين الأفراد وبين المنظمة، وهناك دور لكل منهما، حيث يركز المدخل الفردي على الدور الذي يقوم به الأفراد لتخطيط مستقبلهم الوظيفي، تلبية لاحتياجاتهم وتطلعاتهم، ويقع على عاتق المنظمة إدارة هذا المسار الوظيفي، فهي تقوم بتخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لخلق التوافق بين رغباتهم وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية،<sup>3</sup> فتخطيط المسار الوظيفي يعد محرك الأفراد ذوي الإمكانيات العالية لشغل مناصب قيادية مختلفة في كل منظمة بهدف الحفاظ على جودة القيادة في الوقت الحالي والمستقبلي وفي ظل القيود المفروضة،<sup>4</sup> فسعي المنظمات

<sup>1</sup> خالد سلمان سعد، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>2</sup> عبد الستار ابراهيم دهام، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> فيروز بوزوين، "تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات الاقتصادية"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 04، 2018، ص 53.

<sup>4</sup> Ahmed Ali Akbar, "Talent management and succession planning", journal of contemporary research in business, vol4, n°1, 2012, p217.

الدائم للتطوير والتغيير المستمر يجعلها بحاجة إلى تغيير الأفراد في مواقع جديدة فتخطيط التعاقب في هذه الحالة يمكن المدراء والأفراد من تمييز المترشحين الصحيحين لهذه الوظائف وتحديد مجموعة من البدائل الجاهزة للوظائف الرئيسية وإعادة تنظيم العمل حتى لا تضطر للقيام بعمليات الاحلال جراء ترك العمل أو الترقية، إذ يجب على المنظمات الاحتفاظ بملف التعاقب وأن تقوم بتحديثه باستمرار.<sup>1</sup>

إن عملية تطوير المسار الوظيفي فضلا عن كونها تقود العاملين لفهم وتطوير مهاراتهم ومساراتهم بشكل أحسن، فهي تستخدم هذه المهارات والاهتمامات في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة، وتسمح بتدفق المواهب اللازمة للمنظمة التي تسمح بتصميم الأهداف والاستراتيجيات اللازمة،<sup>2</sup> حتى تضمن البقاء والاستمرار والمنافسة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، فتطوير المسار الوظيفي له أهمية بالغة للفرد وللمنظمة على حد سواء وذلك من خلال:<sup>3</sup>

- ✓ ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا؛
- ✓ مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة؛
- ✓ تشجيع تنوع الثقافات؛
- ✓ الحد من احتياجات العاملين؛
- ✓ تجنب تقادم المهارات؛
- ✓ تحسين قدرة المنظمة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة؛
- ✓ تحسين سمعة المنظمة؛
- ✓ تخفيف القيود على حركة العمالة؛
- ✓ تقليل تكلفة العمالة؛
- ✓ إعداد القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها؛
- ✓ مواجهة التغيرات والتكيف معها؛
- ✓ رفع مستوى الرضا من خلال تحقيق طموحات العاملين والذي بدوره يقود إلى تحقيق الولاء والالتزام.

إن هدف المنظمات إذن من تطبيق إستراتيجية التعاقب هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب الكفوة في المستقبل، وتعمل على حماية هذه المواهب بما يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الإستراتيجية لها.

<sup>1</sup> محمد حسن عمر الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص105.

<sup>2</sup> محجوبة بن شهرة ، يحي بدرابي، "ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي بالجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد14، العدد 01، 2021، ص429.

<sup>3</sup> فايزة بوراس، "أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي"، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد01، 2014، ص 9-12.

وهناك عدة رؤى بخصوص الأهداف المترتبة لتخطيط المسار الوظيفي لإدارة المواهب ثم الإشارة إليها من خلال المنظورات التالية:<sup>1</sup>

- ✓ **المنظور العملياتي:** تقوم وجهة النظر هذه على حقيقة أن عملية تطوير المسار الوظيفي تشمل جميع العمليات اللازمة لتحسين الأفراد داخل المنظمة، إذ يرى هذا المنظور أن النجاح المستقبلي للمنظمة يعتمد على وجود الموهبة الصحيحة وأن عملية إدارة ورعاية المواهب هي جزء من عملية نجاح المنظمة ككل؛
- ✓ **المنظور الثقافي:** تستند وجهة نظر هذا المنظور إلى أن إدارة المواهب جزء من ثقافة المنظمة، وأنه يجب الإيمان بالحاجة إلى الموهبة لتحقيق النجاح، وأن ثقافة المنظمة هي الطريقة الجيدة لتبني العناية بالمواهب وتطوير مساراتهم تلقائياً بحيث تصبح هذه العملية جزء من روتين العمل اليومي للمنظمة؛
- ✓ **المنظور التنافسي:** يتم تسريع مسارات التطوير للموظفين ذوي الإمكانيات العالية في المنظمة، بتطبيق نفس عملية التطوير للأفراد ولكن بالتركيز على تطوير الإمكانيات العالية والمواهب أكبر من غيرها؛
- ✓ **منظور تخطيط الموارد البشرية:** تعنى بإيجاد الشخص المناسب ووضع في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب وبشكل صحيح، والكثير من المنظمات تطبق هذا المنظور لتحقيق النمو والتطور والاستقرار؛
- ✓ **منظور التغيير:** يستخدم هذا المنظور عملية إدارة المواهب ومن خلال التطوير المسار الوظيفي كمحرك لعمليات التغيير في المنظمة، كونها وسيلة تضمن من خلالها المنظمة تفعيل عملية تغيير واسعة النطاق من خلال إدارة المواهب، كما أنها يمكن للمنظمة أن تضع ضغطا إضافيا على عملية إدارة المواهب إذ كان هناك مقاومة واسعة النطاق لعملية التغيير.

#### 6.4.2. أثر الاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي

يعد الاحتفاظ بالمواهب هو الخطوة المهمة والأخيرة من ممارسات إدارة المواهب، وقد ركزت الدراسات المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب في اتجاهين الأول يرى أن الاحتفاظ بالمواهب يتمثل في كافة الأنشطة التي تساعد على الحد من ارتفاع معدل دوران العمالة وخاصة بالنسبة للعاملين ذوي الأداء المتميز، والاتجاه الآخر فقد تناول الاحتفاظ بالمواهب كونها كافة الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل زيادة الرضا الوظيفي ومستويات الارتباط الوظيفي للعاملين مما يساهم في زيادة درجة الولاء وتحسين الأداء التنظيمي.<sup>2</sup>

اليوم ينبغي على المنظمات التمسك بالموظفين الموهوبين، فهم الذين يقودون نجاح المنظمة في المستقبل، وبالتالي فإنه يعتبر من المسلمات عدم التفريط بهم فتكلفة استبدالهم مكلفة جدا خاصة أولئك الموهوبين المميزين الذين يضيفون قيمة للمنظمة، كما تحتاج هذه الأخيرة إلى تبني استراتيجيات الاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافآت على الأداء العالي، وتوفير فرص الترقية والتنمية، لأن ترك العمل سيضر بمستقبل المنظمة ويعرض

<sup>1</sup> قدور سعد كنجو، "دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين"، بحث استكمالا لمتطلبات نيل درجة الإجازة في إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية، جامعة إيبيلا الخاصة، 2016/2017، ص ص 12-13.

<sup>2</sup> طارق رضوان محمد رضوان، "أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 36، العدد 01، 2020، ص 76.

وجودها لخطر الفناء والزوال، وإن فرص المنظمة للبقاء ستزداد إذا ما استوفت المنظمة بتعهداتها لهم من ضمان فرص التعلم والتنمية والترقية والموازنة بين الحياة والعمل وغيرها.

كما تسعى العديد من المنظمات للمحافظة على المواهب من أجل تعزيز النمو والنجاح وهذا ما جعلها من القضايا المهمة والتي وضعت في طليعة القضايا العالمية، ففي دراسة Pollner and Lane أجريت في 2008 بينت الدراسة أن 63% من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن الافتقار للمواهب يشكل العائق الأكبر أمام تطور المنظمات، لذلك فهي تعمل على دعم وتشجيع الموهوبين للمحافظة عليهم والتي بدورها تؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام والأداء التنظيميين.<sup>1</sup>

كما أن المنظمة قادرة على التأثير على بقاء المواهب داخل المنظمة أو مغادرتهم وما لهذا الأخير من أثر على معدل دوران العمل ومستوى الأداء والإنتاجية.

وعليه تهدف المنظمات عموماً إلى كسب الحرب على المواهب من خلال اعتماد تقنيات مختلفة ففي دراسة أجريت سنة 2007 من مجموع "Hackett" ان المنظمات التي تنجح في الإبقاء على المواهب لديها أرباح أعلى بنسبة 15% من المنظمات المنافسة، لذلك بات من الضروري الاهتمام أكثر بالمواهب لضمان الحفاظ عليها فقرار البقاء أو المغادرة يمكن أن يكون له تأثير كبير على الخط المالي للمنظمة، إضافة إلى التكاليف المرتبطة بدوران العمل وما يخلفه هذا الأخير من فقدان للإنتاجية والإيقاف في كثير من الأحيان وكذا التأثير على استمرارية المنظمة.

كما أثبتت دراسة من الأعمال الدولية أن المنظمات الأكثر فعالية في الاحتفاظ بالمواهب تكون مردوديتها المالية أعلى من تلك التي لديها استراتيجيات أقل فعالية في الاحتفاظ بالمواهب.

وفي دراسة أيضاً أجراها Tarique سنة 2010 في أستراليا أن معظم المنظمات تعتمد للاحتفاظ بالمواهب من أجل تقليل معدل دوران العمل المرتفع (98%) وكذا تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب (68%) وتعزيز الصورة في سوق العمل (40%).<sup>2</sup>

إن الاحتفاظ بالمواهب هو الهدف الأكثر إلحاحاً للمنظمات لأنها تنفق مبالغ كبيرة على توجيه وتدريب الموظفين، فمغادرة الموظف الموهوب للمنظمة يفقدها أيضاً عملائها الذين كانوا موالين لهذا الأخير.<sup>3</sup> وعليه نستنتج أن هناك حاجة كبيرة جداً للاحتفاظ بالموهبة في المنظمات من أجل المحافظة على الأداء حيث من جهة تحسينه، ومن جهة أخرى تقليل التكاليف وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمات على حساب المنظمات الأخرى بالمنافسة.

<sup>1</sup> محمد سمير النجار، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> محمد سمير النجار، نفس المرجع، ص 19.

<sup>3</sup> محمد درع أحمد، إستراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب" اختبار الدور المعدل للرأس مال الروحي"، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017، ص 33-34.

## الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات النظرية للأداء التنظيمي وتوصلنا إلى أن الأداء التنظيمي مفهوم واسع ينطوي على العديد من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالنجاح والكفاءة والفاعلية، ورغم كونه مصطلح لازال يتسم بقدر من الغموض والتعقيد إلا أنه من المصطلحات الذي يحمل في طياته البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل، خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات المعاصرة من تحديات كبيرة نابعة من العديد من التغيرات والتحوليات في شتى الميادين فرضت على المنظمات الوقوف على أدائها التنظيمي والخروج بنتيجة واضحة عن موقعها المحلي وحتى العالمي وحتى موقف الآخرين من أدائها باعتبار الأداء المحدد لقدرات النمو والبقاء والغاية والهدف الذي تنشده المنظمات.

ونتيجة لزيادة الاهتمام بالأداء التنظيمي وكيفية تحقيق أداء متميز وريادي فقد تم ربطه بإدارة المواهب لما لها من تأثير واضح، حيث تلعب دورا حيويا في بناء المنظمات ولها علاقة قوية بأدائها وباعتبارها أحد أبرز سمات هذا العصر، وذلك لما توفره من فرص لتحقيق الأهداف وتحسين العمليات الداخلية والخارجية، والوصول إلى مستوى من الأداء المتميز من خلال جذب أهم وأحسن الكفاءات والعمل على إدارة أدائها وتنميتها وتعليمها والمحافظة عليها والاستفادة منها.

## الفصل الثالث:

### دراسة تطبيقية لأثر ادارة المواهب في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل

تمهيد

1.3. منهجية الدراسة

2.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة

3.3. تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

5.3. اختبار أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي

الخلاصة

## تمهيد

استكمالا الجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصلين السابقين، سنتعرف في هذا الفصل على واقع إدارة المواهب وأثرها في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، في البداية سنتطرق إلى تبيان المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة والتي تشمل التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، مع شرح أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، والتي تمكن من الحصول على البيانات يتم معالجتها من خلال استخدام عدة أساليب إحصائية، ذلك للتحقق من جودة بيانات الدراسة من خلال التأكد من صدق الإستبانة وطبيعة توزيع متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى ذلك سيتم تحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وفي الختام سنتطرق إلى اختبار أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي، ومنه التوصل إلى نتائج معتمدين في تفسيرها على الدراسات السابقة.

### 1.3. منهجية الدراسة

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل ممنهجة ينبغي التقيد بها، حيث سيتم بداية توضيح مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى التعرف على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة المستخدمة للتمكن من الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات إلى جانب التأكد من جودتها.

#### 3.1.1. مجتمع وعينة الدراسة

يتم التعرف فيما يلي على مجتمع ونوع عينة الدراسة وحجمها.

##### 3.1.1.1. مجتمع الدراسة

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة ينبغي أولاً الإشارة إلى مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري - وحدة جيجل، وهي مؤسسة اقتصادية تقدم خدماتها، بمعنى تعرضها على مستغلي الميناء مقابل مبالغ مالية وهي وحدة من أصل 14 وحدة وطنيا تابعة كلها للإدارة الأم بالعاصمة يقع مقرها بميناء الصيد البحري بالديس ولاية جيجل، تقوم بتسيير ثلاث موانئ وهي: ميناء بالديس، ميناء العوانة، ميناء الزيامة منصورية.

تم إنشاء الميناء سنة 2004 وتم استلامه آنذاك وبأشرف أعماله سنة 2005، وتم تجهيزه من طرف مديرية الأشغال العمومية، أما ميناء العوانة فهو حديث النشأة تم إنشاؤه سنة 2016 وافتتح سنة 2018، وتم تجهيزه لاستقبال عدد من السفن وقوارب النزهة، حيث يحتل ميناء بالديس المرتبة الثانية وطنيا بعد ميناء تلمسان.<sup>1</sup>

أما مجتمع الدراسة فيعرف بأنه: «مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها»<sup>2</sup> وبذلك تم تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي وقد تم حصر مجتمع الدراسة في العمال الإداريين بالمؤسسة سواء الدائمين أو المؤقتين كونهم أكثر تأثراً بأبعاد إدارة المواهب عن غيرهم فحسب الملحق رقم (1) الذي يؤكد على مجتمع الدراسة الذي بلغ 94 موظفا وهذا إلى غاية شهر أفريل 2022.

##### 3.2.1.1. عينة الدراسة

العينة هي فئة تمثل مجتمع البحث Population Research أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.<sup>3</sup> وعليه

<sup>1</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة.

<sup>2</sup> أو ما سيكران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 379.

<sup>3</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، الطبعة الأولى، دار الفكر، سوريا، 2000، ص 310.

فقد تم الاعتماد على العينة في هذه الدراسة نظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، وكذا تقيد الدراسة بمجال زمني محدد، كما يهدف من العينة التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ولقد تم اختيار العينة غير العشوائية، عينة ملائمة وذلك لسهولة استخدام هذا النوع من العينات.

بعد تحديد نوع العينة لابد من تحديد حجمها، عادة يتم إتباع عدة طرق لحساب حجم عينة الدراسة، أما بالدراسة الحالية فقد تم اعتماد الطريقة التي قدمتها الباحثة "Uma Sekeran"، والتي أكدت على أنه في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له، فإن حجم العينة يجب أن يكون عشر أضعاف عدد متغيرات الدراسة، ويفضل أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة<sup>1</sup>، وبما أن عدد متغيرات الدراسة هو 7 متغيرات، فيجب أن يكون حجم العينة أكبر أو يساوي 70 مفردة، و عليه فقد تم توزيع (85) استبانة على مختلف الإدارات التابعة للمؤسسة وتم استرجاع (74) استبانة أي 87,05% منها 04 استبيانات ملغاة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن حجم العينة هو 70 عامل إداري.

### 3. 2.1. أداة الدراسة

إن أداة هذه الدراسة تتمثل في الاستبانة والتي تعرف بأنها: "مجموعة من الأسئلة أو العبارات المرتبطة حول موضوع معين (اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي)، يتم إرسالها للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة أو العبارات الواردة فيها"، ويتم بواسطة الاستبانة التوصل إلى حقائق جديدة عن موضوع الدراسة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق<sup>2</sup>، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات كونها تسهل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين بأقل تكلفة، وقد طورت الاستبانة لدراسة أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري - وحدة جيجل - استنادا إلى مجموعة من الدراسات درست نفس هذه المتغيرات.

#### 3. 1.2.1.3 الجزء الأول للاستبانة

اشتمل هذا الجزء من الاستبانة على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس؛ العمر؛ الدخل الشهري؛ المؤهل العلمي؛ والخبرة العملية.

#### 3. 2.2.1.3 الجزء الثاني للاستبانة

تضمن الجزء الثاني للاستبانة كل من المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) ويمكن توضيحه كما يلي:

✓ المحور الأول الخاص بإدارة المواهب: اشتمل على 30 عبارة موزعة على أبعاد إدارة المواهب كالآتي:

<sup>1</sup>Uma Sekeran, **Research Methods for Business a Skill Building Approach**, 4<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Son, Inc New York, 2004, p295.

<sup>2</sup>عبد الحميد عبد المجيد البداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط لبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام SPSS)، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007، ص22.

- تخطيط المواهب 5 عبارات؛
- استقطاب وتوظيف المواهب 5 عبارات؛
- إدارة أداء المواهب 5 عبارات؛
- تعليم وتطوير المواهب 5 عبارات؛
- تخطيط المسار الوظيفي للمواهب 5 عبارات؛
- الاحتفاظ بالمواهب 5 عبارات.

✓ **المحور الثاني الخاص بالأداء التنظيمي:** اشتمل على 10 عبارات لقياس مستوى الأداء التنظيمي.

كما تجدر الإشارة أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة، وذلك وفقا لمقياس Likert الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (5؛4؛3؛2؛1) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.3): مقياس Likert الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: أوما سبكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص284.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس Likert الخماسي وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس أي: (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي: (0,8=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي: (1,8=1+0,8) وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس Likert الخماسي الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.3): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى 2.60	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.60 إلى 3.40	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى 4.20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مقياس Likert الخماسي.

### 3.1.3. أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها، وذلك بعد فحص الاستبانة المسترجعة وتبويبها، أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصاراً (SPSS)، حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب و الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي و الاستدلالي، وقد تم استخدام مجموع ما يقدمه منها ما يلي:

#### 1.3.1.3. معامل الثبات Cronbach's Alpha

يعد هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداماً لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة أو عبارات الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد أو متغيرات الدراسة.

#### 2.3.1.3. معاملي الالتواء والتفلطح

يشير الالتواء (Skewness) إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء اتجاه اليمين يقال عن التوزيع أنه موجب الالتواء ويحصل ذلك إذا كان المتوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار فعندها يسمى بالتوزيع سالب الالتواء وهي الحالة التي يقل فيها المتوسط الحسابي عن الوسيط، وبصورة عامة تقع قيمة الالتواء  $(-1 < SK < +1)$ ، وتصبح قيمته مساوية للصفر في حالة تطابق قيمة المتوسطات.<sup>1</sup>

أما فيما يخص التفلطح (Kurtosis) فهو يعبر عن درجة تدبب قيمة منحنى التوزيع، أي قياس التسطح لقيمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي،<sup>2</sup> ولقد تم استخدام كل من التفلطح والالتواء معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 3.3.1.3. معامل الارتباط

يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1 و +1، فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كان الارتباط طردي وقوي، والعكس صحيح،<sup>3</sup> كما يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، أي التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبانة).

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، المرجع السابق، ص 158، 159.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 160.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000، ص 162.

### 4.3.1.3. التكرارات والنسب المئوية

إن التكرارات تعبر عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعة للمبحوثين، أو على كل درجة من درجات القياس لسلم Likert الخماسي، ويعبر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية، ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

### 5.3.1.3. المتوسط الحسابي

يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية، وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة، فإذا كانت البيانات المجموعة غير مبوبة فالوسط الحسابي يكون مجموع المشاهدات مقسوم على عددها، أما في حالة البيانات المبوبة التي يظهر فيها تكرار - مثل ما هو موجود في بيانات هذه الدراسة- فيمكن حساب المتوسط الحسابي بضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها، ثم جمع حاصل الضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات.<sup>1</sup>

### 6.3.1.3. المدى

يعد المدى من أبسط مقاييس التشتت لأنه يعتمد على القيم المتطرفة فقط وإهمال بقية القيم بينها، ويعرف المدى لأنه: "الفرق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية مضاف إليها الواحد الصحيح"،<sup>2</sup> وبلغ مدى فئات سلم Likert الخماسي قيمة ثابت تساوي 4، وتم الاعتماد على المدى من أجل تسهيل الحكم على دلالة المتوسط الحسابي من خلال معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها.

### 7.3.1.3. الانحراف المعياري

يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداماً، وهو يشير إلى درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي.<sup>3</sup>

### 8.3.1.3. الانحدار الخطي المتعدد

إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر بذلك امتداداً للانحدار البسيط، ونظراً للعدد الكبير من البيانات وشدة تعقيدها لأنها تحتوي على أكثر من متغيرين فيستلزم الأمر استخدام البرمجيات الحاسوبية على غرار SPSS،<sup>4</sup> ولقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر إدارة المواهب وأبعادها على الأداء التنظيمي، لأن المتغير المستقل تم تقسيمه إلى عدة أبعاد.

<sup>1</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005، ص ص 247، 248.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 161.

<sup>4</sup> أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

### 2.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة

من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة سيتم التعرف على صدق الاستبانة وثباتها، إضافة إلى توضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة للتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 1.2.3. صدق أداة الدراسة

إن المقصود بالصدق هو: " أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها"<sup>1</sup>، وعليه سيتم التأكد في هذا الصدد من الصدق الظاهري والصدق البنائي للاستبانة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الموالي:

#### 1.1.2.3. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يشير الصدق الظاهري إلى: "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه، ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار"<sup>2</sup>، ومن أجل ذلك تم عرض استبانة الدراسة على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص في موضوع الدراسة أنظر الملحق رقم (2)، وقائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة هذه الدراسة موضحة في الملحق رقم (3)، وعليه فقد تم مراجعة، تقويم وتعديل الاستبانة والتقييد بالملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمين وفق ما اعتبروه مناسباً لتحسين جودة العبارات وجعلها أكثر دلالة ووضوحاً للمبحوثين، ليتم في الأخير إعداد استبانة الدراسة في صورتها النهائية وفقاً لما هو موجود في الملحق رقم(4).

#### 2.1.2.3. الصدق البنائي لأداة الدراسة

نظراً لأن آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الاستبانة، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها باستخدام معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، حيث يتم توضيح اختبار الصدق البنائي للاستبانة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.3): اختبار الصدق البنائي للاستبانة

المتغيرات	رقم العبارة	Sig.(2-tailed)	معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات
تخطيط المواهب	1	,000	0.848**
	2	,000	0.844**
	3	,000	0.899**
	4	,000	0.779**
	5	,000	0.848**
استقطاب وتوظيف المواهب	1	,000	0.839**
	2	,000	0.810**
	3	,000	0.856**
	4	,000	0.862**

<sup>1</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنيباب، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص72.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنيباب، المرجع السابق، ص73.

0.886**	,000	5	إدارة أداء المواهب
0.806**	,000	1	
0.732**	,000	2	
0.702**	,000	3	
0.796**	,000	4	
0.864**	,000	5	
0.839**	,000	1	تعليم وتطوير المواهب
0.791**	,000	2	
0.677**	,000	3	
0.804**	,000	4	
0.850**	,000	5	
0.898**	,000	1	تخطيط المسار الوظيفي للمواهب
0.869**	,000	2	
0.838**	,000	3	
0.777**	,000	4	
0.832**	,000	5	
0.800**	,000	1	الاحتفاظ بالمواهب
0.777**	,000	2	
0.890**	,000	3	
0.634**	,000	4	
0.714**	,000	5	
0.720**	,000	1	الأداء التنظيمي
0.709**	,000	2	
0.715**	,000	3	
0.650**	,000	4	
0.683**	,000	5	
0.729**	,000	6	
0.732**	,000	7	
0.643**	,000	8	
0.673**	,000	9	
0.827**	,000	10	

\*\* : مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم(5).

من خلال الجدول رقم(3.3) يتضح لنا أن مستوى الدلالة أقل تماما من 0,01 أي أن: (Sig. (2-tailed)=0.000<0.01)، وعليه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة محصورة في المجال [0,634 و 0,899] وهي بذلك أكبر من 0,50، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، وهذا تأسيسا على دراسة (Tseng and Lee (2009)<sup>1</sup>، وعليه من خلال ما تقدم عرضه فقد تم التأكد من أن شرط صدق أداة الدراسة (الاستبانة) محقق.

### 2.2.3. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة " مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة، إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط"<sup>2</sup>، لأن التطبيق تحت شروط مماثلة يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداة، كما يقصد به: " التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد"<sup>3</sup>. وعليه تم استخدام معامل الثبات Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وهذا ما يوضحه الجدول (4.3).

الجدول رقم (4.3): معامل الثبات Cronbach's Alpha

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تخطيط المواهب	5	,896
استقطاب وتوظيف المواهب	5	,830
إدارة أداء المواهب	5	,837
تعلم وتطوير المواهب	5	,846
تطوير المسار الوظيفي للمواهب	5	,896
الاحتفاظ بالمواهب	5	,770
الأداء التنظيمي	10	,889

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم(6).

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات Cronbach's Alpha بالنسبة لكل متغيرات الدراسة تتراوح قيمته [0,770، 0,896] وهو أكبر من 0,70، وهذا يدل على وجود مقبول من الثبات وعليه فشرط ثبات الاستبانة كأداة للدراسة هو الآخر محقق تأسيسا على ما جاء في دراسة كل من الباحثين: ، Losada, Ruzo, and

<sup>1</sup> فوزية مقراش، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص192.

<sup>2</sup> فوزية مقراش، نفس المرجع، ص192.

<sup>3</sup> حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2013، ص209.

Narova, Díez Zeller (2010) \*الذين أكدوا على ضرورة أن يكون معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0,707 حتى يحقق شرط الثبات.<sup>1</sup>

### 3.2.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على كل من: معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (5.3).

الجدول رقم (5.3): معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
تخطيط المواهب	- ,365	-1.004
استقطاب وتوظيف المواهب	- ,355	- ,766
إدارة أداء المواهب	- ,458	- ,608
تعليم وتطوير المواهب	- ,408	- ,539
تخطيط المسار الوظيفي للمواهب	- ,231	-1.131
الاحتفاظ بالمواهب	- ,181	- ,784
الأداء التنظيمي	- ,682	- ,070

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (7).

من خلال الجدول السابق رقم (5.3) يتضح لنا أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة ينتمي إلى المجال  $[-0.682, -0.181]$ ، وهو بذلك محصور بين  $[-1, 1]$ ، بينما معامل التفلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ضمن المجال  $[-1.131, -0.070]$  وهو أقل من 7، إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك حسب ما أكدته دراسة Cao and Dowlatshahi إذ أكدوا على أنه إذا كان معامل الالتواء ينتمي إلى  $[-1, 1]$  ومعامل التفلطح أقل من 7 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي،<sup>2</sup> وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة عليه، الأمر الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.

### 4.2.3. تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها ثم حساب كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

<sup>1</sup> فوزية مقاش، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>2</sup> فوزية مقاش، المرجع السابق، ص 200.

(\*) Navarro, A, Losada, F, Ruzo, E, and Díez .J.A; "Implications of perceived

competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance" journal of World Business, 45, 2010.

الجدول رقم(6.3): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
تخطيط المواهب	3.043	,329
استقطاب وتوظيف المواهب	3.306	,302
إدارة أداء المواهب	3.744	,267
تعليم وتطوير المواهب	3.853	,260
تخطيط المسار الوظيفي للمواهب	1.503	,665
الاحتفاظ بالمواهب	2.300	,435

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق (9).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل تضخم التباين VarianceInflationFactor(VIF) بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين [1.503 و 3.853] وهي أقل من 10، كما أن التباين المسموح Tolerance محصور بين [0.260 و 0.655] وهي أكبر من 0,1 إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات، وهذا حسب الدراسة التي قام بها Bryant- Bryant- Widener&kutcher, Jones (2006)، حيث أكد هؤلاء الباحثون أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0,1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة.<sup>1</sup>

### 3.3. تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

سيتم تبيان الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تتمثل في كل من: الجنس، العمر، الدخل الشهري، المستوى التعليمي والخبرة العملية.

#### 1.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس في الجدول والشكل المواليين:

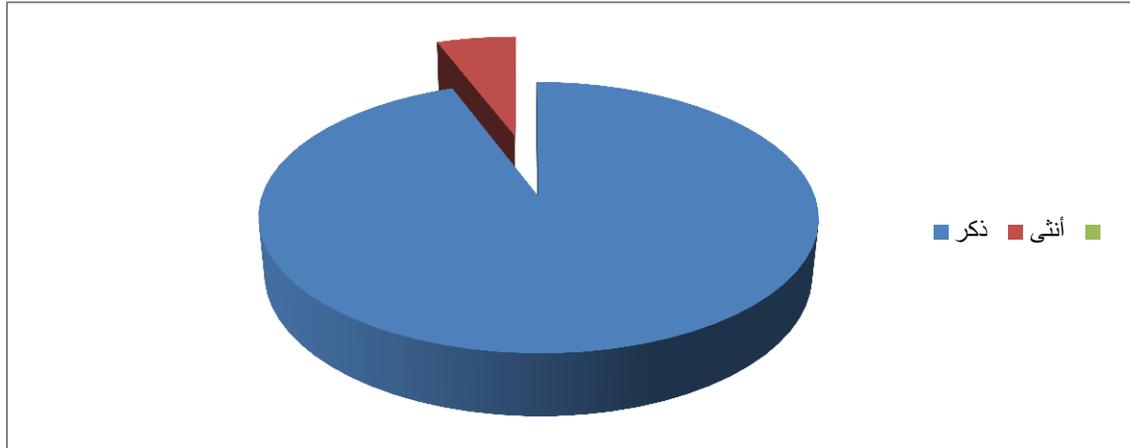
الجدول رقم (7.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
94.3	66	ذكر
5.7	4	أنثى
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

<sup>1</sup> فوزية مفرش، المرجع السابق، ص ص 200-201.

الشكل رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس المبين أعلاه أنه يوجد تفاوت كبير في التوزيع بين الجنسين يقدر بما نسبته 88.6%، إذ أن أغلب المبحوثين من العاملين الإداريين هم ذكور بعدد قدره 66 أي ما يعادل نسبته 94.3%، في حين بلغ عدد الإناث 4 أي بما يوافق نسبة 5.7%، وعليه فمجتمع الدراسة ذكوري إلى حد كبير وقد يرتبط ذلك أساسا بالفرص المتاحة بصورة أكبر لدى العنصر الرجالي من أجل العمل في أماكن حساسة، وكذلك استقطاب المؤسسة لعمال من خارج الولاية غالبا من العنصر الذكوري أكثر منه النسوي.

### 2.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر

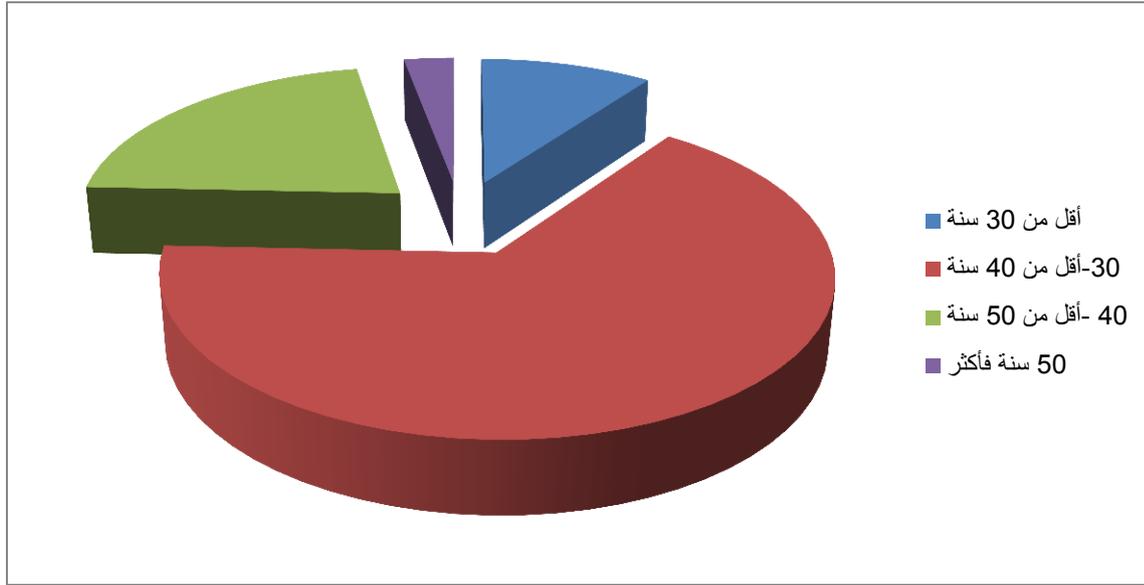
يمكن تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (8.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
10	7	أقل من 30 سنة
65.7	46	30-أقل من 40 سنة
21.4	15	40-أقل من 50 سنة
2.9	2	50 سنة فأكثر
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

الشكل رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم(8).

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه ان توزيع أفراد العينة حسب العمر أن أغلب المبحوثين من الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم 46 أي ما نسبته 65.7%، تليها نسبة 21.4% تعبر عن 15 مبحوثا تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، في حين يوجد 7 مبحوثين أعمارهم أقل من 30 سنة بما يمثل نسبة 10%، أما 2.9% فتعتبر أخفض نسبة والتي تعبر عن 2 من مبحوثين أعمارهم 50 سنة فأكثر، وعليه يمكن القول أن أغلب العاملين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة هم من فئة الشباب يتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء، وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحاتهم.

### 3.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

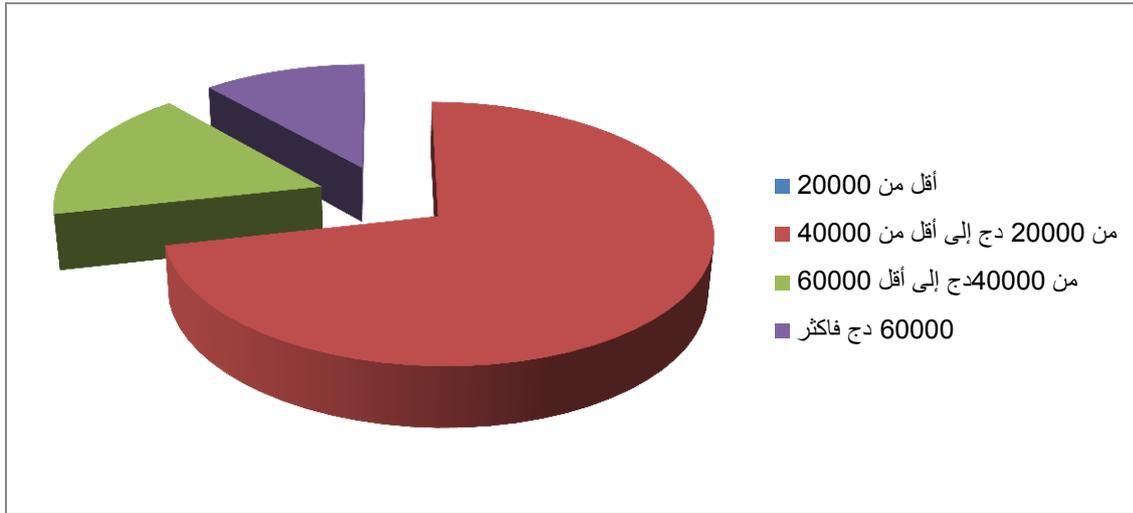
يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري في الجدول والشكل المواليين:

الجدول (9.3): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الدخل الشهري
0	0	أقل من 20000 دج
71.4	50	من 20000 دج إلى أقل 40000 دج
17.1	12	من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج
11.4	8	60000 دج فأكثر
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (8).

الشكل رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (8).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري المبين أعلاه أن 50 من المبحوثين أي ما نسبته 71.4% يتقاضون راتبا يتراوح من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج، في حين تعبر نسبة 17.1% عن ما يقدر بـ 12 مبحوث يتقاضون راتبا شهريا تتراوح قيمته من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج، أما 8 مبحوثين فهم يتقاضون ما قيمته 60000 دج فأكثر كراتب شهري وهم يمثلون أخفض نسبة تقدر بـ 11.4%، وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن مستوى الرواتب الذي يتقاضاه أغلب المبحوثين يعتبر غير كافي لتحقيق حالة الاكتفاء والوفاء بكافة الالتزامات المادية.

#### 4.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

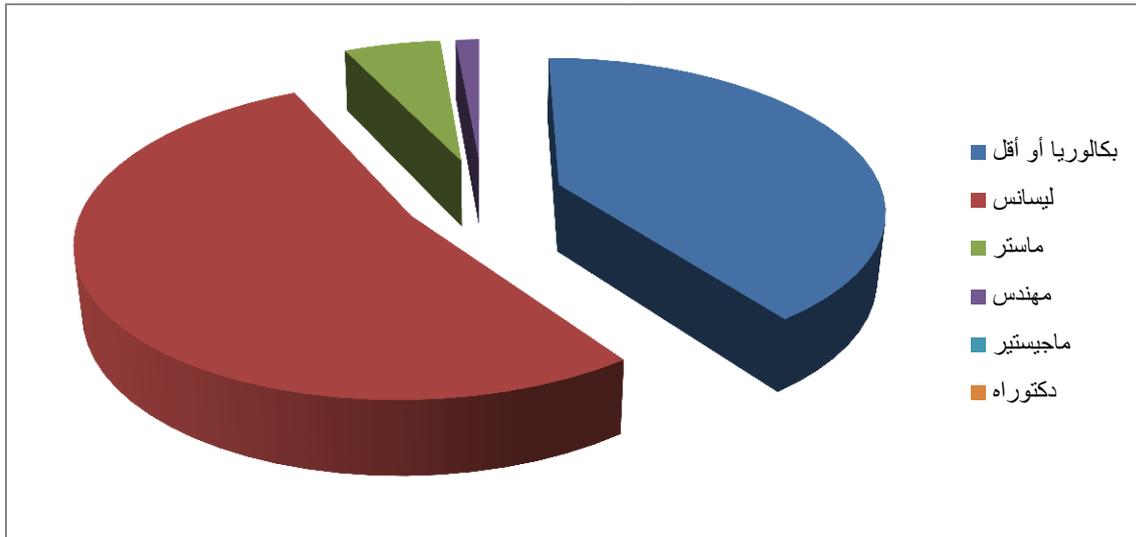
يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (10.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
40	28	بكالوريا أو أقل
52.9	37	ليسانس
5.7	4	ماستر
1.4	1	مهندس
0	0	ماجستير
0	0	دكتوراه
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

الشكل رقم(4.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق (8).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المبين أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين متحصلين على شهادة الليسانس بما نسبته 52.9% والتي تعبر عن 37 مبحوثا، في حين أن 28 مبحوث يمثلون ما نسبته 40% متحصلين على مستوى بكالوريا أو أقل، في حين 4 مبحوثين متحصلين على شهادة الماستر بنسبة 5.7%، و 1 من المبحوثين متحصل على شهادة مهندس يمثل نسبة 1.4 %، في حين أن نسبة حملة شهادة الماجستير والدكتوراه منعدمة، والسبب في ذلك يعود إلى أن التوظيف في هذا المجال يتم بالدرجة الأولى على أساس الشهادة.

### 5.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية

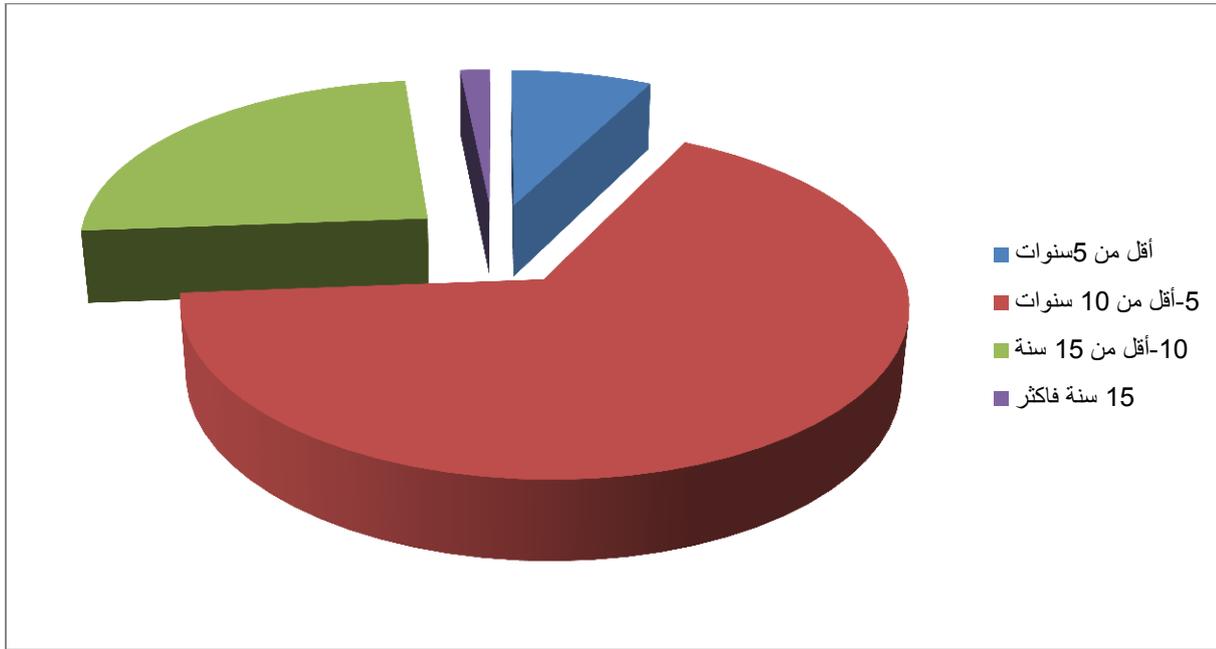
يتم توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة العملية في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (11.3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

النسبة %	التكرار	الخبرة العملية
5.7	4	أقل من 5 سنوات
50	35	5-أقل من 10 سنوات
18.6	13	10-أقل من 15 سنة
25.7	18	15 سنة فأكثر
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

الشكل رقم (5.3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما هو مبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بما نسبته 50% وتليها 15 سنة فأكثر بنسبة 25.7% أي ما يعادل 18 مبحوث، في حين تمثل نسبة 18.6% المبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد قدره 13 مبحوثاً، أما أقل نسبة هي 5.7% فتمثل 4 مبحوثين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات وعليه يمكن القول أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يمتلكون مستوى مقبول من سنوات الخبرة تساعدهم على اكتشاف وتمييز الأفراد الموهوبين ذوي الطاقات والكفاءات في المؤسسة.

### 4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم فيما يلي تحليل متغيرات هذه الدراسة وصفيًا سواء المستقلة منها والممثلة في أبعاد إدارة المواهب إضافة إلى المتغير التابع الأداء التنظيمي، ويكون ذلك اعتمادًا على كل من: المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، وكذا الانحراف المعياري الذي يعد الآخر أهم مؤشرات التشتت.

الجدول رقم (12.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الترتيب	متوسط الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	
3	مرتفعة	,87864	3.4029	تخطيط المواهب	أبعاد ادارة المواهب
2	مرتفعة	,83602	3.5000	استقطاب وتوظيف المواهب	
4	متوسطة	,98024	3.3829	إدارة أداء المواهب	
1	مرتفعة	,28152	3.5743	تعليم وتطوير المواهب	

6	متوسطة	,95569	3.2057	تطوير المسار الوظيفي للمواهب
5	متوسطة	,96138	3.3543	الاحتفاظ بالمواهب
---	مرتفعة	,85573	3.4033	إدارة المواهب
---	مرتفعة	,94954	3.4800	الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (7).

### 1.4.3. التحليل الوصفي لأبعاد إدارة المواهب

من خلال الجدول السابق يتضح أن الوسط الحسابي لإدارة المواهب بلغ 3.4033 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20] ضمن الفئة الرابعة في سلم ليكارت Likert الخماسي والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة، كما بلغ الانحراف المعياري 0.85573 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة، وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة إذن:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** التي تنص على أنه توجد مستويات مرتفعة من إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، مقبولة.

وسنقوم بدراسة أبعاد إدارة المواهب بالتفصيل كما يلي:

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعدها تخطيط المواهب 3.4029 وهو ينتمي إلى المجال [3.40، 4.20] ضمن الفئة الرابعة في سلم Likert، مما يؤشر على وجود تخطيط للمواهب بمستوى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.87864 وهو بذلك أقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة إذن:

الفرضية  $H_{1.1}$ : توجد مستويات مرتفعة لتخطيط المواهب في المؤسسة، مقبولة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعدها استقطاب وتوظيف المواهب 3.5000 وهو ينتمي إلى المجال [3.40، 4.20] من الفئة الرابعة في سلم Likert الخماسي مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى مرتفع لاستقطاب وتوظيف المواهب في المؤسسة محل الدراسة، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.83602 وهو بذلك أقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة ومنه:

الفرضية  $H_{1.2}$ : توجد مستويات مرتفعة لاستقطاب وتوظيف المواهب في المؤسسة، مقبولة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعدها أداء المواهب 3.3829 وهو بذلك ينتمي إلى المجال [2.60، 3.40] ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارت Likert الخماسي مما يدل على أن لدى المؤسسة إدارة أداء المواهب لكنها بمستوى متوسط، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.98024 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، وعليه مما سبق يمكن القول أن:

الفرضية  $H_{1,3}$ : توجد مستويات مرتفعة لإدارة أداء المواهب في المؤسسة، مرفوضة؛  
✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعث تعليم وتطوير المواهب 3.5743 وهو بالتالي ينتمي إلى المجال [3.40، 4.20] ضمن الفئة الرابعة في سلم Likert الخماسي، مما يؤكد المستوى المرتفع والعالي لتعليم وتطوير المواهب بالمؤسسة، كما أن الانحراف المعياري لهذا البعث بلغ 0.98152 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة ومنه:

الفرضية  $H_{1,4}$ : توجد مستويات مرتفعة لتعليم وتطوير المواهب بالمؤسسة، مقبولة؛  
✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعث تطوير المسار الوظيفي للمواهب 3.2057 وهو بذلك ينتمي إلى المجال [2.60، 3.40] ضمن الفئة الثالثة من سلم Likert الخماسي مما يدل على أن للمؤسسة محل الدراسة تطوير المسار الوظيفي للمواهب لكنها بمستوى متوسط، أما الانحراف المعياري لهذا البعث فقد بلغ 0.95569 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة وعليه:

الفرضية  $H_{1,5}$ : توجد مستويات مرتفعة لتطوير المسار الوظيفي للمواهب بالمؤسسة، مرفوضة؛  
✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعث الاحتفاظ بالمواهب 3.3543 وهو بذلك ينتمي إلى المجال [2.60، 3.40] ضمن الفئة الثالثة من سلم Likert الخماسي مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى للاحتفاظ بمواهبها لكنها بمستوى متوسط كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.96138 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة ومنه:  
الفرضية  $H_{1,6}$ : توجد مستويات مرتفعة للاحتفاظ بالمواهب، مرفوضة.

### 2.4.3. التحليل الوصفي للأداء التنظيمي

من خلال الجدول رقم (12.3): يتضح أن الوسط الحسابي للأداء التنظيمي بلغ 3.4800 وهو ينتمي إلى المجال [3.40، 4.20] ضمن الفئة الرابعة في سلم Likert الخماسي، مما يؤكد المستوى المرتفع والعالي للأداء التنظيمي في المؤسسة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.94954 وهو بذلك أقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة. وعليه فإن:  
الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه يوجد مستويات مرتفعة للأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة -جيجل-، مقبولة.

### 5.3. اختبار أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي وتفسير النتائج

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الفرعية الثالثة وفرضياتها الفرعية لإثبات وجود أو عدم وجود أثر لإدارة المواهب وأبعادها في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، تم التأكد من

ملاتمة نموذج الدراسة من خلال الاعتماد على نتائج التباين للانحدار، إضافة إلى نتائج التباين للانحدار المتعدد.

### 1.5.3. اختبار ملاتمة نموذج الدراسة

يبين الجدول التالي التباين للانحدار، حيث أن المتغير المستقل هو إدارة المواهب في حين يمثل الأداء التنظيمي المتغير التابع في هذه الدراسة.

الجدول رقم (13.3): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = الأداء التنظيمي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)	Durbin Watson
1 الانحدار	42,951	6	7,158	23,414	,000	,690	,831	1,619
الخطأ المتبقي	19,261	63	,306					
المجموع	62,212	69						

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (9).

يعد اختبار "دريان واتسون" Durbin-Watson (D-W) من أهم الاختبارات المعتمدة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، إذ يشترط أن يكون هذا المؤشر أقل من 2 وهذا ما أكده Carrol وزملاءه سنة 2002<sup>1</sup>. من الجدول رقم (13.3) نلاحظ أن مؤشر Durbin-Watson يساوي 1.619 وهو أقل من 2، وهذا دليل على أنه لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي ويتم اختبار ملاتمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

من خلال الجدول رقم (13.3) يتضح أن مستوى الدلالة F يساوي 0.000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05، وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي، كما أنه من الملاحظ أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.831 وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة بين إدارة المواهب للأداء التنظيمي، في حين يتضح أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي 0.690 وهذا يعني أن 69% من التباين في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إدارة المواهب) وما نسبته 31% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، ويرجع ذلك أساسا إلى شمولية وتعدد الأبعاد التي تندرج ضمن إدارة المواهب، وبناء على ما سبق فإنه يوجد أثر إيجابي لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي. وعليه فإن:

**الفرضية الرئيسية الثالثة** التي تنص على أن إدارة المواهب تؤثر إيجابيا في الأداء التنظيمي في شركة تسيير موانئ الصيد البحري، وحدة جيجل-، مقبولة.

<sup>1</sup>Carroll. N. permanent.K. Denver, "Application of segmented regression Analysis to the Kaiser permanente Colorado Critical Drug Interactionprogram", SAS and all SAS Institute Inc,2002, pp 1-8.

### 2.5.3. اختبار أثر أبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي

سيتم الاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

الجدول رقم(14.3): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي

القرار المتخذ	البيان	الحالة
قبول الفرضية	إذا كان مستوى الدلالة (T) أقل أو يساوي مستوى المعنوية أي $T < 0.055$ وكانت المعاملات النمطية موجبة أي $(\text{Beta} > 0)$	01
رفض الفرضية	إذا كان مستوى الدلالة (T) أكبر تماما من مستوى المعنوية $(T > 0.05)$	02

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على: فوزية مقراش، " أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص213.

بالاعتماد على قاعدة القرار الموضحة في الجدول السابق سيتم اختبار اثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد، حيث أن النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15.3): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression)

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	1
		Beta	الخاطئ المعياري		
,115	1.600		,278	,444	ثابت Constant
,334	,974	,119	,108	,105	تخطيط المواهب
,432	,792	,101	,117	,092	استقطاب وتوظيف المواهب
,044	2.053	,279	,131	,270	ادارة اداء المواهب
,339	,963	,133	,133	,128	تعليم وتطوير المواهب
,365	-,912	-,078	,071	-,064	تطوير المسار الوظيفي للمواهب
,001	3.380	,359	,105	,355	الاحتفاظ بالمواهب

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (9).

من خلال الجدول السابق يمكن تبيان ما يلي:

✓ ليس لتخطيط المواهب أثر في الأداء التنظيمي في شركة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل لأن مستوى الدلالة يساوي 0.334 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي:  $(T = 0.334 > 0.05)$ ، وعليه فإن:

H<sub>3.1</sub>: يؤثر تخطيط المواهب ايجابيا في الأداء لتتظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة

جيجل، مرفوضة.

✓ ليس لاستقطاب وتوظيف المواهب أثر في الأداء التنظيمي في شركة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل لأن مستوى الدلالة يساوي 0.432 وهو أكبر تماما من المستوى المعنوية 0.05 أي ( $T=0.432 > 0.05$ )، وعليه فإن:

H<sub>3.2</sub>: يؤثر استقطاب وتوظيف المواهب ايجابيا في الأداء لتنظيمي في شركة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، مرفوضة.

✓ إن لإدارة أداء المواهب أثر ايجابي في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل لأن مستوى الدلالة يساوي 0.044 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $T=0.044 > 0.05$ ) بالإضافة إلى أن معاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن أثر المتغير المستقل (إدارة أداء المواهب) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، حيث بلغت 0.279 أي ما نسبته 27.9% وعليه يتأكد القول بأن:

H<sub>3.3</sub>: تؤثر إدارة أداء المواهب في الأداء التنظيمي ايجابيا بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، مقبولة.

✓ ليس لتعليم وتطوير المواهب أثر في الأداء التنظيمي في شركة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل لأن مستوى الدلالة يساوي 0.339 وهو أكبر تماما من مستوى الدلالة 0.05 أي ( $T=0.339 > 0.05$ ) وعليه فإن:

H<sub>3.4</sub>: يؤثر تعليم وتطوير المواهب ايجابيا في الأداء التنظيمي في شركة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، مرفوضة.

✓ ليس لتطوير المسار الوظيفي أثر في الأداء التنظيمي في شركة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل لأن مستوى الدلالة يساوي 0.365 وهو أكبر تماما من مستوى الدلالة 0.05 أي ( $T=0.365 > 0.05$ ) وعليه فإن:

H<sub>3.5</sub>: يؤثر تطوير المسار الوظيفي للمواهب ايجابيا في الأداء التنظيمي في شركة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، مرفوضة.

✓ للاحتفاظ بالمواهب أثر ايجابي في الأداء التنظيمي في شركة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل لأن مستوى الدلالة يساوي 0.01 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $T=0.01 > 0.05$ ) بالإضافة إلى أن معاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن أثر المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، حيث بلغت 0.359 أي ما نسبته 35.9% وعليه يتأكد القول بأن:

H3.6: يؤثر الاحتفاظ بالمواهب ايجابيا في الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، مقبولة.

### 3.5.3. تفسير نتائج الدراسة

من خلال تحليل بيانات أداة الدراسة لمحاولة معرفة أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل وذلك عبر دراسة عينة منها، وابتاع الإحصاء الوصفي في تحديد مستويات متغيرات الدراسة، والإحصاء الاستدلالي في تحليل واختبار فرضيات الدراسة، توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن مناقشتها وتحليلها كالآتي:

#### 1.3.5.3. تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لإدارة المواهب

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع لإدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يدل على توجه المؤسسة باتجاه توظيف الأفراد الموهوبين المبدعين، ذوي الكفاءات العالية المتميزة، وكذا الاهتمام والتركيز على أهم أبعادها، حيث شملت المؤسسة على هذه الأبعاد لكن بمستويات مختلفة، ويمكن تقديم تفسير لذلك كما يلي:

✓ **تخطيط المواهب:** توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع في عنصر تخطيط المواهب في المؤسسة، فأظهرت النتائج أن المؤسسة تضع نصب عينها وضمن أولوياتها توظيف الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءات العالية الذين يساهمون في تحقيق الأداء العالي للمؤسسة، خاصة في الوظائف الرئيسية، وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد الموهوبين في جميع المستويات الإدارية وتحديد البيانات الخاصة بالتقاعد أو ترك الوظائف، أو الاستغناء عنها ووضع خطط طويلة الأجل بخصوص استفادتها من تبني الأفراد الموهوبين، فالتخطيط الجيد للمواهب يؤدي إلى مستوى مثالي في تحديد مواقع هاته المواهب ووضعها في مكانها المناسب؛

✓ **استقطاب وتوظيف المواهب:** خلصت هذه الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من هذا البعد أيضا في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، ويرجع ذلك إلى إدراك المؤسسة لأهمية جذب وتوظيف الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءات العالية والدور الذي تلعبه في تميز أداء المؤسسة وتفوقها، فكلما كان الاستقطاب فعال ومدروس كلما كانت عوامل النجاح والتفوق أكثر، كما أن سمعتها تلعب الدور الفعال في جذب أفضل الموهوبين القادرين على تحقيق إستراتيجيتها؛

✓ **إدارة أداء المواهب:** خلصت هذه الدراسة إلى وجود مستوى متوسط في هذا العنصر بالمؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تسعى وتعمل للوصول إلى المستوى المطلوب بإدارة أداء مواهبها، شأنها شأن اغلب المؤسسات التي توجد بها ثغرات في تعريف وتحديد الأداء وكذا قياسه، رغم الدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحسين أداء الأفراد من جهة وكذلك انعكاسه على أداء المؤسسة من جهة أخرى، خاصة وان إدارة الأداء وما يتعلق بها من تحليل لأداء العاملين وتعزيز نقاط قوتهم ومعالجة

نقاط ضعفهم ومشاركتهم في استراتيجيات المؤسسة ينعكس آليا على الأداء الكلي للمؤسسة، فهذه الأخيرة تسعى لتقييم أداء أفرادها وتحديد احتياجاتهم والتحكم في مختلف العوامل التي من شأنها أن تؤثر على إدارة الأداء سواء الداخلية المتعلقة بالأفراد أنفسهم، أو الخارجية التنظيمية، وتسعى المؤسسة أيضا إلى تعزيز دافعية أفرادها على الأداء المتميز وتقديم مكافآت لقاء العمل الجيد والتقييم بطريقة موضوعية والاستفادة من التغذية العكسية لأداء أفرادها واستخدامها في تحسين الأداء الكلي وكذا تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛

✓ **تعليم وتطوير المواهب:** أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتعليم وتطوير المواهب بالمؤسسة محل الدراسة، فالمؤسسة على غرار اغلب المؤسسات تفتنت إلى أهمية تطوير وتعليم موظفيها وخاصة المميزين والموهوبين والمبدعين منهم، فاهتمام المؤسسة بهذا البعد ليس محض صدفة بل كون التعليم والتطوير بات أهم الاستراتيجيات الهامة للمؤسسات، وأصبحت ترصد له ميزانيات خاصة بالتكوين والتعليم والتطوير سواء داخليا أو خارجيا، وهذا حتى يتمكن كل فرد من إظهار كل ما يملكه من إمكانيات تؤهله للتقدم في عمله والذي يزيد من أدائه وينعكس على أداء المؤسسة، وهذا من خلال تطوير أساليب العمل وتفويض المهام والتخلي عن المركزية وترك الفرص للموهوبين والمبدعين من أجل الإبداع والمشاركة وتقليل الفجوات القيادية للمناصب الحرجة وتوفير الفرص لأفضل المواهب لتطوير ما يلزم لأجل الأدوار المستقبلية؛

✓ **تطوير المسار الوظيفي للمواهب:** تبدي المؤسسة اهتمام متوسط بتطوير المسار الوظيفي لموظفيها الموهوبين، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة لا تقوم بتحديد مسار موظفيها بدقة، وكذا نقص برامج مدروسة لتطوير المسار، ونقص التحفيز والتشجيع على الترقية لتنمية هذا المسار، كذلك غياب حلقات الوصل بين الإدارة والأفراد وغياب الاستشارات التي من الواجب أن تقوم بها المؤسسة مع موظفيها بخصوص تنمية مساهم الوظيفي بشكل جيد، بالإضافة إلى نقص التقنيات والعمليات المتعلقة بتطوير الأفراد وغياب ثقافة التعاقب الوظيفي خاصة في المواقع والوظائف القيادية؛

✓ **الاحتفاظ بالمواهب:** أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط للاحتفاظ بالمواهب بالمؤسسة ولا يرقى إلى المستوى المطلوب، وهذا نتيجة إلى انخفاض وعي المؤسسة للانتباه إلى هذه النقطة المصيرية، فهي لا تدرك أهمية ضرورة امتلاك برامج للاحتفاظ بالموهوبين ومنع تسربهم من المؤسسة والعمل على الاستثمار في طاقاتهم، ولهذا لا تحرص على توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة، وكذلك لا تولي الاهتمام بتبني ثقافة ورسالة تساعد على التفوق والبقاء لأفرادها، فالاحتفاظ لفترة طويلة بالأفراد الموهوبين ذوي الكفاءات العالية يساهم في تحقيق الأداء العالي خاصة وأنه يضمن جودة حياة وظيفية ملائمة وتقديم العديد من الإبداعات والابتكارات والمساهمة في خلق قيمة مضافة، فالمؤسسة لا بد أن تسعى وتعمل لكسب ثقة أفرادها الموهوبين ودعمهم وضمان ولائهم وخلق مناخ عمل مناسب وتعزيز نظام مكافآت جيد حتى تحد من انتقالهم إلى مؤسسات منافسة.

### 2.3.5.3. تفسير النتائج المتعلقة بتحليل الوصفي للأداء التنظيمي

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع للأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، وهذا ما يدل على أن الأداء التنظيمي هو المرآة العاكسة للمؤسسة سواء تعلق الأمر بالجانب المالي أو الجوانب غير المالية ، فالمؤسسة تسعى إلى تقديم خدماتها بشكل فعال وزيادة عدد عملائها ، وكذلك ملائمة مخرجاتها مع متطلبات زبائنهم وإدارة قدراتها المالية بما يعزز أداؤها ، كما تسعى أيضا إلى تعزيز مكانتها في السوق خاصة وان الأداء العام يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ويعبر عن كيفية تحركها واستغلالها لمواردها لأجل بلوغ الأهداف المسطرة .

### 3.3.5.3 تفسير النتائج المتعلقة بأثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي

لقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل - وهو ما عبر عنه معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغت قيمته 69% والتي ترجع أساسا إلى اثر بعدي إدارة أداء المواهب والاحتفاظ بالمواهب ، وتتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة (مقري زكية ويحيوي نعيمة، 2014). وسيتم التفصيل في تفسير النتائج التي المتوصل إليها فيما يخص اثر أبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل كما يلي:

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة انه ليس لتخطيط المواهب اثر ايجابي في الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذه الدراسة تتعارض مع دراسة (Nafei Wageeh, 2016) ودراسة (Pamela Mahler, 2018)، ويمكن إرجاع ذلك إلى انه لا يتم التعامل مع تخطيط المواهب بطريقة جيدة ولا يعطى له الوزن الحقيقي والدور الفعال الذي يلعبه في نجاح وتفوق المؤسسات، وكذا لا يتم الاهتمام بتخطيط المواهب بنفس المستوى المفروض أن يرتقي إليه هذا البعد ومدى الدور الذي يلعبه في تحقيق الأداء العالي للمؤسسة؛
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أيضا انه ليس لجذب وتوظيف المواهب اثر في الأداء التنظيمي، إذ تتفق هذه الدراسة إلى حد كبير مع دراسة (Al Aina Riham, 2020) فبالرغم من أن عملية استقطاب وجذب المواهب هي بوابة للتفوق والتميز وتحقيق الأداء الريادي، والمؤسسة محل الدراسة لا تتعامل مع هذا البعد بالمستوى المطلوب، ولا تضع ضمن أولوياتها توظيف الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءات العالية والذين يساهمون بصورة مباشرة في تحقيق الأداء العالي للمؤسسة، وعلى الرغم ان جذب وتوظيف المواهب بات المسار الأهم في الوقت الحالي لبقاء المؤسسات وتعزيز مكانتها؛
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن لإدارة أداء المواهب اثر ايجابي في الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذه الدراسة تتوافق مع دراسة (Nafei Wageeh, 2016) ودراسة (Mahler Pamela, 2018)، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تدرك مدى مساهمة إدارة أداء الأفراد الموهوبين في تحقيق الأداء التنظيمي العالي، حيث تظهر إدارة الأداء وتتجسد في سعي المؤسسة إلى الاستفادة من كفاءة وفعالية أفرادها وأهميتهم في تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الفردي أو الجماعي، مما

يساعد على التميز وخلق أداء عالي، خاصة وان إدارة الأداء هي استثمار في الموظفين خاصة الموهوبين منهم ووسيلة للتحسين المستمر في ظل البيئة التنافسية، حيث يوجه مجهود كل موظف وعامل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة انه ليس لتعليم وتطوير المواهب اثر في الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذه الدراسة تختلف عن ما توصلت إليه دراسة ( Hamza Bachir, 2018)، فعلى الرغم من تحقيق هذه النتيجة إلا أن هذا البعد مهم جدا لما له من تأثير ايجابي في الأداء التنظيمي، إلا انه بالمؤسسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب، فالمؤسسة لا تضع برامج لتدريب وتطوير موظفيها ولا تعتمد على القيام بوضع أنظمة وبرامج خاصة لتدارك نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة داخل المؤسسة ، وكذلك لا تقوم المؤسسة بإرسال أفرادها الموهوبين إلى الخارج لكسب أفكار جديدة وتطوير قدراتهم من خلال الاحتكاك بالموهوبين الموجودين في مختلف المؤسسات التي تنشط في نفس المجال أو حتي في مجالات مختلفة، كما أن المؤسسة لا تدرك بعد أن تعليم وتطوير مواهبها قد يخدمها حاليا ومستقبلا على المدى الطويل أكثر من لجوئها إلى سياسة الاستقطاب سواء من حيث التكاليف أو من حيث الوقت، وكذا لا تعي مدى ارتباط هذا البعد بأبعاد أخرى خاصة بعد الاحتفاظ بالمواهب، فتبني المؤسسة لبعد تطوير وتعليم المواهب سيمكنها من تحقيق الأداء العالي من خلال تحسين خدماتها واختراقها لعملاء جدد، كذلك احتكاك أفرادها بأمثالهم من الموهوبين في المجمعات العالمية الكبرى سيقود حتما إلى رضاهم وبالتالي الولاء الذي يضمن بعد الاحتفاظ بهم.

✓ أظهرت نتائج الدراسة أيضا انه ليس لبعد تطوير المسار الوظيفي اثر في الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، وهذه الدراسة تتعارض مع دراسة (مقري زكية، 2014) و (المطيري محمد عبد الله، 2016) وهذه النتيجة تؤكد ضعف اهتمام المؤسسة بتطوير المسار الوظيفي لأفرادها خاصة الموهوبين بالرغم من كون تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يعد محرك الأفراد ذوي الكفاءات العالية لشغل مناصب قيادية مختلفة بهدف الحفاظ على جودة القيادة حاليا ومستقبلا، وهذا دليل على نقص الوعي في المؤسسة بأهمية عملية تطوير المسار الوظيفي للمواهب في زيادة كفاءتها وفعاليتها وتحقيق أداء ريادي ومتميز؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن للاحتفاظ بالمواهب اثر ايجابي في الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (El Dahshan Mervat, 2019) ودراسة ( Khind James, 2012)، وهذه النتيجة تؤكد أن لدى المؤسسة الرغبة في الاحتفاظ بمواهبها وكفاءاتها تعزيزا لأدائها وضمانا لبقائها واستمرارها وتفوقها، فالاحتفاظ بالموهوبين عملية مهمة وفاصلة في تطوير المؤسسة وعاملا مهما في تحقيق الأداء العالي، ويجنبها خطر هروب مواهبها إلى مؤسسات منافسة، وأيضا الحد من دوران الموظفين المميزين خاصة وان تكاليف استبدالهم تؤثر على الجانب المالي للمؤسسة وكذا رحيلهم يؤثر على سمعتها، فالمؤسسة بالتالي أدركت مدى أهمية كسب ثقة وولاء مواهبها من خلال خلق مناخ عمل محفز للبقاء وعدم التفكير في ترك المؤسسة، وكذا تقديم حوافز ومكافآت ترقى إلى أهداف وطموحات

الأفراد، فالمؤسسات الرائدة أدركت أن السبب الرئيسي للتفوق يكمن في كيفية الحفاظ على المواهب والأفراد المميزين.

## الخلاصة

لقد تم اختيار مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل مكانا لإجراء الدراسة الميدانية والتعرف على واقع إدارة المواهب وأثرها في الأداء التنظيمي، حيث بلغ تعداد العاملين في المؤسسة 97 عامل وهذا في شهر أفريل 2022 حسب آخر الإحصائيات، وقد تم تحديد حجم العينة الذي بلغ 70 عامل إداري في مختلف الإدارات التابعة للمؤسسة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، التي تم تطويرها وفقا لمقياس Likert الخماسي والتي تمكن من الحصول على بيانات تعالج بالاستعانة ببرنامج الحزمة للعلوم الاجتماعية (SPSS) وما يقدمه من أساليب كالمتوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري؛ الانحدار المتعدد، إضافة إلى الاختبارات التي تساعد على التحقق من جودة البيانات على غرار معامل الارتباط والثبات ومعامل الالتواء والتقلطح، إضافة إلى ما سبق تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفة لعينة الدراسة وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إلى جانب ذلك تم اختبار الفرضيات وتم التوصل إلى وجود مستوى مرتفع لإدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، في حين وجود مستوى مرتفع للأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة في الأخير إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي.

الخاتمة

اختبرت هذه الدراسة اثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي، حيث تم تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينها، إذ تم دراسة واختبار أثر أبعاد إدارة المواهب (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المسار الوظيفي للمواهب والاحتفاظ بالمواهب) في الأداء التنظيمي، وعليه فإن الدراسة توصلت إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، تم على أساسها وضع وتقديم توصيات لمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل.

### أولاً: نتائج النظرية

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية أبرزها ما يلي:

- ✓ إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين؛
- ✓ تعتبر إدارة المواهب واحدة من أهم المداخل الفكرية المعاصرة، إذ تعد عاملاً أساسياً لتطوير المنظمات وضمان ديمومتها ومصدراً لتميزها وتفوقها؛
- ✓ تقود إدارة المواهب إلى الإنتاج الإبداعي والابتكاري الذي يؤدي حتماً إلى مخرجات تميز المنظمة عن غيرها؛
- ✓ إدارة المواهب من المواضيع التي أثارت في السنوات الأخيرة اهتمام العديد من الشركات والمنظمات عبر دول العالم باعتبارها أحد عوامل التميز والنجاح؛
- ✓ يؤدي الاستثمار في المواهب إلى تحقيق الأداء العالي للمنظمات؛
- ✓ اهتمام المنظمات بإدارة المواهب وبشكل جدي بات ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت البقاء والاستمرار؛
- ✓ إن إدارة المواهب مفهوم شامل ينطوي على تحديد واستقطاب وتوظيف المواهب وإدارتهم وتعليمهم وتطوير مساهمهم الوظيفي وكذا بدل الجهود للاحتفاظ بهم ومنع تسربهم للمنظمات المنافسة؛
- ✓ إن أي مساعي جادة لتطبيق إدارة المواهب يفترض الاهتمام بتوفير متطلبات نجاحها، ابتداءً من اعتناق فكرة الموهبة وجعلها أهم أولويات المنظمة وضمن استراتيجياتها، مروراً بخلق مقترح العامل الأفضل وصولاً إلى جعل كل أبعاد إدارة الموهبة ضمن ثقافتها التنظيمية؛
- ✓ هناك جملة من التحديات تواجه إدارة المواهب وتعيق نجاحها وعلى رأسها الطلب المتزايد على المواهب الذي يقابله نقص واضح في عرضها؛
- ✓ إن الأداء التنظيمي يحتل أهمية بالغة من قبل الباحثين والمفكرين، وذلك من خلال الجهود المبذولة من طرفهم في تقديم مفاهيم وتعريف توضح هذا المصطلح؛
- ✓ إن الاختلاف في تحديد مفهوم للأداء التنظيمي ناتج عن اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في قياسه؛
- ✓ الأداء التنظيمي هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك؛

- ✓ الأداء التنظيمي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومدى تحويل الأهداف إلى سلوكيات وتصرفات عملية؛
- ✓ يتجسد الأداء التنظيمي بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة، فهو يعكس مدى نجاحها في نشاطها؛
- ✓ قياس وتقييم الأداء التنظيمي ضرورة حتمية إذ من خلاله يمكن تحديد درجة الأداء الفعلي التنظيمي، وكذا مراقبة نشاط المنظمة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- ✓ عملية قياس الأداء التنظيمي تعتمد على مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية تسير جنب إلى جنب، فالأداء التنظيمي لا يمكن اختصاره في الأداء المالي؛
- ✓ يعتبر تحسين الأداء التنظيمي ضرورة ملحة للمنظمات في ظل تواجدها في بيئة سريعة التغيير وشديدة التنافس؛
- ✓ تعد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربع (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد النمو والتعلم) أحد الأساليب الإدارية الحديثة في قياس الأداء وتقييمه بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تقييد القصور في أدوات التقييم التقليدية؛
- ✓ يعتبر بعد التعلم بعد أساسي وقاعدي في بطاقة الأداء المتوازن، فاكساب المؤسسة لأفراد موهوبين ذوي المهارات والمعرفة العالية وتطويرهم وتمكينهم والاحتفاظ بهم يؤثر على رضاهم وإنتاجيتهم وولائهم، وهذا يقود إلى تعزيز الأداء للعمليات الداخلية التي تؤدي بدورها إلى تعظيم توصيل القيمة للعملاء، والذي يولد في النهاية النتائج المالية؛
- ✓ من الناحية النظرية أثبتت الدراسة وجود أثر لأبعاد إدارة المواهب في الأداء التنظيمي.

### ثانياً: النتائج التطبيقية

- من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على مستوى مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، تم الوصول إلى مجموعة من النتائج التطبيقية يتم تلخيصها على النحو التالي:
- ✓ أظهرت النتائج أن هناك مستويات مرتفعة لإدارة المواهب في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل؛
  - ✓ أظهرت النتائج أن هناك مستويات مرتفعة للأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل؛
  - ✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر إيجابي لتخطيط المواهب في الأداء التنظيمي؛
  - ✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر إيجابي لاستقطاب وتوظيف المواهب في الأداء التنظيمي؛
  - ✓ أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لإدارة أداء المواهب في الأداء التنظيمي؛
  - ✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر إيجابي لتطوير وتعليم المواهب في الأداء التنظيمي؛

- ✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر ايجابي لتطوير المسار الوظيفي المواهب في الأداء التنظيمي؛
- ✓ أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي للاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي.

### ثالثاً: توصيات الدراسة

- واستناداً للنتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات لمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل من أبرزها ما يلي:
- ✓ الرفع أكثر من مستويات إدارة المواهب في المؤسسة والتحول الكلي باتجاه إدارة المواهب وفي المستقبل القريب وإزالة كافة المعوقات التي تحول دون تطبيقها؛
  - ✓ تبني المؤسسة لإدارة المواهب بشكل متكامل، وأن يكون هذا التبني نابع من ثقافة المؤسسة، وأن تكون هذه الأخيرة داعمة لإدارة المواهب وتركز عليها كمصدر للتنافس والأداء العالي؛
  - ✓ تكوين أوعية مواهب في جميع المستويات التنظيمية والتركيز أكثر على المناصب الوظيفية القيادية والدرجة وذات الأهمية الاستراتيجية؛
  - ✓ ترقية الأفراد الموهوبين في المؤسسة إلى مناصب قيادية بسبب تأثيرهم الايجابي على الاداء الفردي للعاملين الذي يقود إلى تقديم أداء عال و متميز؛
  - ✓ ضرورة توجيه اهتمام اكبر بتخطيط المواهب وتحديد الأفراد الموهوبين باستمرار، الأمر الذي سيؤثر إيجاباً وبشكل مباشر على جميع مراحلها الموائية لعملية تخطيط المواهب؛
  - ✓ ضرورة جعل استقطاب وتوظيف المواهب من أولوياتها ضمان للبقاء والاستمرار وكذا المنافسة، مع ضرورة توفير مخصصات مالية كافية لاكتشاف المواهب؛
  - ✓ تنظيم المواهب وإدارتهم بطرق أكثر مرونة، فالمرونة أكثر شيء يحبه الموهوبون، كذلك إدارتهم بالشكل المطلوب يسمح لها بإقامة قوة عمل قادرة على تعزيز الأداء الكلي للمؤسسة؛
  - ✓ التركيز أكثر على تطوير وتعليم المواهب بشكل فعال من خلال إرسالهم إلى الدول المتقدمة من اجل احتكاكهم بنظرائهم من الموهوبين في الدول الرائدة أو استقدام مدربين دوليين محترفين؛
  - ✓ على المؤسسة توفير خيارات متنوعة في مجال مسارههم الوظيفي وتطوير قدراتهم فتخطيط مسار أفرادها الموهوبين من أهم الاستراتيجيات المؤدية لرضاهم وبالتالي ضمان الاحتفاظ بهم وتعزيز استدامتهم على المدى البعيد؛
  - ✓ وضع برامج فعالة للاحتفاظ بالموهوبين تحول دون تسربهم خارج المؤسسة من خلال تعزيز الرواتب والمزايا الوظيفية العادلة حتى تتفادى خسارتهم ففقدهم يشكل خسارة فادحة والاحتفاظ بهم في حد ذاته ميزة تنافسية؛
  - ✓ على المؤسسة تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها وتقييمها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء التنظيمي؛

- ✓ على المؤسسة أن تقوم بدمج المؤشرات غير المالية مع المؤشرات المالية عند قياس وتقييم أدائها لتحقيق التوازن في الأداء؛
- ✓ على المؤسسة أن تعمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاما متكاملا ووسيلة لتقييم الأداء وتطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي.

### رابعا: التوجهات المستقبلية للدراسة

بعد عرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وتقديم اقتراحات لمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، وبحكم حداثة الموضوع واتساعه وتشعبه وصعوبة الإحاطة بكل جوانبه، يبقى الباب مفتوحا لإثراء الموضوع من جوانب أخرى، لهذا نطرح بعض التوجيهات المستقبلية للبحوث كالاتي :

- ✓ إدارة المواهب كميزة تنافسية في منظمات الأعمال؛
- ✓ إدارة المواهب وعلاقتها بالجودة الشاملة؛
- ✓ دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المواهب بالمنظمات؛
- ✓ دور إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي؛
- ✓ الأساليب القيادية الفعالة التي تحد من عرقلة وتنشيط المواهب في المنظمات؛
- ✓ اثر تطبيق إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي؛
- ✓ دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي.

# قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

1-1- الكتب

1. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005، ص ص 247.
2. أحمد عدنان المغربي، الموهبة والإبداع والتفوق الكشف عن الموهوبين والمبدعين، دار أمجد، عمان، 2015.
3. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006.
4. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2013.
5. حميد الطائي، أحمد علي صالح، إدارة الجدارات والمواهب، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2015.
6. حميد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، الأردن، 2015.
7. خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الطبعة الأولى، دار زمزم، الأردن، 2013.
8. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
9. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000.
10. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، الطبعة الأولى، دار الفكر، سوريا، 2000.
11. سيد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2009.
12. صالح كاظم السوداني، الاتجاهات المعاصرة لإدارة الأفراد، ط1، دار الحامد، الأردن، 2009.
13. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.

## قائمة المراجع

14. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط لبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام SPSS)، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007.
15. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التمييز المؤسسي، الطبعة الأولى، مكتبة الشارقة، 2009.
16. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة، 2010.
17. عبد الله إبراهيم الدرمني وحسين صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة-الموارد البشرية والإدارة المؤسسي، الطبعة الأولى، دار قنديل، دبي-الإمارات العربية المتحدة، 2017.
18. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفجر، القاهرة، 2007.
19. عمار بوحوش، محمد محمود الذنيباب، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
20. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، عمان، 2015.
21. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
22. فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000.
23. محمد عبد الفتاح ياغي، تطوير الأفراد المتميزين، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008.
24. محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا، القاهرة، 2016.
25. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2013.
26. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2012.
27. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، ط1، دار أترء، الأردن، 2009.

28. ياسن كاسب العبادي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار النفائس، الأردن، 2012.

### 1-2- المجالات العلمية

1. ابراهيم بومزايد، "أهمية ادارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38، 2015.
2. أحلام خان، صفاء بياض، "مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 7، 2016.
3. أحلام خان، مريم حيمر، "مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019.
4. أحمد حسين عفانة، مصطفى عثمانى، "واقع ممارسات ادارة المواهب في شركة كوندور الكثريس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية"، مجلة المنهل الاقتصادية، المجلد 4، العدد 03، 2011.
5. أحمد عبد الكريم جاسم وحاضر صباح شعير، "أثر الإفصاح عن رأس مال الفكري في دعم الأداء التنظيمي"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 1، 2019.
6. أسرار عبد الزهرة، "الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 27، 2019.
7. أفنان محمد مومني، صالح ناصر عليما، منيرة الشрман، "درجة ممارسة ادارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 04، 2018.
8. إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات"، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.
9. أنيس كشاط، "الاداء المستدام لمنظمات الاعمال"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 2، 2020.
10. إيمان صبيان ، وسيلة ثابت، "ادارة المواهب آفاق جديدة نحو ادارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية اقتراح نموذج"، مجلة السياسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 03، 2017.
11. براهيم بوطيبة، حسينة أقاسم، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2021.

12. تلا عاصم فائق، "دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 07، 2018.
13. حسين زيب، عبد الغني دادان، "تقييم الأداء الاستراتيجي في القطاع الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 05، 2021.
14. حمزة بن خليفة، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات الاقتصادية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، الجزء 03، العدد 10، 2017.
15. حمزة رملي، "قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الثالث"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 12، 2021.
16. حورية سيلغ، "أثر المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية لمؤسسة النسيج والتجهيز"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 2، 2021.
17. خالد سلمان سعد، "الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 75، 2017.
18. خالد سلمان سعد، "الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 75، 2017.
19. رانية محمد محمود زيادة، "دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي، أبها"، الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 01، 2021.
20. زكية مقري ونصيرة يحيوي، "أثر ادارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 23، 2014.
21. سامي بن خبرة وباديس بوخلوة، "أثر ادارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2021.
22. سعاد عياط، رحمانى عزيز، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 6، 2016.
23. سعد على حمود العنزي، "دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 48، 2016.

24. سعد علي حمود العنزي، "دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 48، 2016.
25. شيماء عبد العال البطران، "تحليل العلاقات السببية بين تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على اداء المنظمات"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2020.
26. صالح علي الجراح، جمال أبو دولة، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.
27. طارق رضوان محمد رضوان، "أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 36، العدد 01، 2020.
28. عبد الرحيم لواج ، لطرش بلال، "تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 01، 2017 .
29. عبد الستار ابراهيم دهام " تقييم الاداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة، دراسة استطلاعية مقارنة في معملئ الاسمنت والحراريات بالفلوجة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 02، المجلد 03، العراق، 2010.
30. عبد الكريم المؤمن وآخرون، "أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية"، مجلة النمو الاقتصادية وريادة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2021.
31. عبد اللطيف صيتي، "دور ادارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 03، 2020.
32. علاء دهام حمد، "أثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب(دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا) جامعة بغداد"، مجلة دنانير، العدد 05، 2014.
33. علية محمد شرف، "استراتيجية مقترحة لتطبيق ادارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم" ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 2، 2018.
34. عيد حمود ضويحي السعدي، "آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، العدد 47، 2017.
35. فاطمة بلقرع، "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، 2018.

## قائمة المراجع

36. فايزة بوراس، "أساليب ادارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي"، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 01، 2014.
37. فهد بن معيقل العلي، "أثر ادارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 30.
38. فيروز بوزوين، "تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات الاقتصادية"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 04، 2018.
39. قاسم أحمد غسان فيصل، "دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 40، العدد 12، 2008.
40. كزار محمد حسن محمد، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية"، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، المجلد 5، العدد 02، 2021.
41. كزار محمد حسن، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية"، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، المجلد 5، العدد 2، 2021.
42. كسانة محمد، فاطنة بن علي قهيري، "دور إدارة المواهب في تميز المنظمات"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 01، 2017.
43. كوثر رامي، مراد كواشي، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية (من منظور النمو والتعلم)"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 01، 2018.
44. مثى زاحم فيصل، "القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 95، 2017.
45. محجوبة بن شهرة ، يحي بدرابي، "ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي بالجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، 2021.
46. محمد الصالح قريشي وحنان هوارى، محمد بوشريمة، "إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع والافاق"، مجلة رؤى الاقتصادية ، المجلد 9، العدد 2، 2019.
47. محمد بورنان، مسعود بن مويزة، "إدارة المواهب في المنظمات العربية، الفرص والتحديات"، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 104، 2019.

## قائمة المراجع

48. محمد جاد حسين أحمد، "واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر الثقافة والتنمية"، العدد 41، 2011.
49. محمد مفضي الكساسبة، "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين"، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2016.
50. محمد نصار المرشد، "علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 4، 2019.
51. مراد كواشي، "بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المنظمة"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 34، 2010.
52. مرفت ناصف صالح، "ادارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية"، مجلة دراسات في التعلم الجامعي العدد 19. 2008.
53. ممدوح بن محمد الحوشان، "واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض"، مجلة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 7، مصر، 2017.
54. منار محمد جابر، "إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري (تصور مقترح)"، مجلة كلية التربية، عدد ديسمبر، ج2، 2018.
55. منصور على المبارك، "أثر التخطيط الإستراتيجي على الاداءات"، المجلة العلمية، قطاع كليات التجارة، العدد 08، 2017.
56. مهدي أحمد عثمان، آدم عبد الله سليمان، "تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 06، 2017.
57. مواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمعات المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية ،العدد17، 2018.
58. ندى إسماعيل حبوري، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي"، مجلة كلية بغداد لعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد 22، 2009.
59. ندى عبد القادر، "تأثير السلوك القائد الريادي في الاداء التنظيمي"، مجلة كلية الغدادة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 14، العدد28، 2021.
60. نورة بن وهيب، "استراتيجيات تحسين ادارة الأداء في ظل التطور التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي"، مجلة التراث، المجلد 09، 2019.

61. هاجر قريشي، بوقفة أحلام، "إدارة المواهب البشرية مميزة تنافسية في منظمات الأعمال، نماذج عالمية"، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 01، 2019.
62. هيسم صالح عبد الجواد ، "نموذج مقترح لإدارة المواهب لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم" ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، العدد 88 ، 2020.
63. وائل محمد جبريل، فاطمة على العرجاني، "واقع نظام ادارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 07، العدد01، 2020.
64. وهيبه عيشاوي، "التخطيط الاستراتيجي الموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، 2021.
65. وهيبه مقدود، "إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجياتها"، مجلة معارف، العدد 19، 2015.
66. يحصبة سملاي، "إدارة المواهب العالمية، مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية"، مجلة الباحث، العدد 20، 2020.

### 1-3- الرسائل والأطروحات

1. هنا هاني عبد الرحمان أقديح، "واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين"، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2020.
2. نوال شين، "تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017.
3. مؤمن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمنظمة الاقتصادية"، رسالة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012.
4. معاوية عوض العزاوي، "البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية في بورصة عمان"، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة جدارا، الأردن، 2015.
5. محمد حسن عمر الخطيب، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق ادارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل. م. د، ادارة

## قائمة المراجع

- أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوعزة بومرداس، 2020/2019.
6. محمد خلف الفايز، "استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
7. محمد درع أحمد، إستراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب" اختبار الدور المعدل للرأس مال الروحي"، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017.
8. محمد سمير النجار، "أثر ادارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية الدور المعدل للثقة التنظيمية"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
9. محمد عبد الله المطيري، "اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في جامعة تبوك"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة تبوك، السعودية، 2016 .
10. لطيفة بكوش، "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
11. قدور سعد كنجو، "دور استراتيجيات ادارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين"، بحث استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الإجازة في إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية، جامعة إيبلا الخاصة، 2017/2016.
12. كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، "قياس أداء المنظمات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2015.
13. فوزية مقراش، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.
14. فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، ادارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
15. فطيمة زرع، "أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2017/2016.

16. فطيمة زرع، "أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2017/2016.
17. عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، "واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا"، دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
18. صليحة شامي، "تعزيز الريادة المنظمة من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2020/2019.
19. صورية الكيلاني، "إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة باتنة1، 2016/2015.
20. سمية خالد عبد الرؤوف الحلاق، "درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية الجامعة الإسلامية غزة، 2019.
21. سهام العقون، "التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين أداء المنظمات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة1، 2018/2017.
22. سهام شوشان، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، جامعة باتنة1، 2018/2017.
23. سهام شوشان، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د. علوم التسيير، جامعة باتنة1، 2018/2017.
24. سوسن محمد اسماعيل عبد الله، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية واداء العاملين في شركات الاتصالات بالاردن"، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية، 2010 .
25. شادي إسطنبولي، "واقع التخطيط الإستراتيجي وأثره مع استدامة المنظمات غير الحكومية"، رسالة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
26. شيلي إلهام، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2020/2019.

## قائمة المراجع

27. زكية مقري، نعيمة يحيوي، "اثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة باتنة ، مجلة دراسات إدارية، المجلد 07 ، العدد 13 ، 2014.
28. خديجة بلهوب، "دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
29. خالد الوافي، "أثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجتمعات الصناعية ( دراسة ميدانية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
30. حمزة بن خليفة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2012.
31. حماية عودة حسن خلف، "علاقة التخطيط الاستراتيجي بنظام المعلومات الإدارية وتأثيرها على الأداء المنظمي"، جزء من متطلبات شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة القادسية، كلية الغدرة والاقتصاد، 2017.
32. ثورة عزات أبو مارية، "تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الميزة التنافسية في الشركات الصناعية"، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الخليل، 2017/2018.
33. حازم خميس أبو سمرة، "دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير في القيادة الإدارية، جامعة الأقصى، غزة، 2017.
34. ايمان صبيان، ادارة المواهب " افاق جديدة نحو ادارة ذاتية للموارد البشرية" ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2018، 2019.
35. أحمد موسى فرج الله، "دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

36. أمال بن سالم، "سبل وآليات الحصول على المواهب في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011/2010.

37. أسماء مروان الفاعوري، "أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسية"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2021.

38. إياد أحمد أبو سلوب، "مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد IBM لدراسات قيمة العمل (دراسة ميدانية)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.

2- المراجع باللغة الأجنبية

### 2-1-The books

1. Andy Neely, **business performance Measurement unifying theories and integrating practice**, second edition, cambridge university press, 2007.
2. Paul .R. Niven, "**Balanced score card step- by step, Maximizing performance and Maintaining Results**", second édition, John Wiley and Sons, 2006.
3. Uma Sekaran, **Research Methods for Business a Skill Building Approach**, 4<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Son, Inc New York, 2004.

### 2-2- The articles

1. Ahmad Asaad ,Abde Lqader Alsakarneh , "Shen Chao Hong, **talent management in twenty first century, theory and practically**", International journal of applied research, Vol. 11, No. 1,2015.
2. Ahmed Ali Akbar, "**Talent management and succession planning**", journal of contemporary research in business, vol4, n°1, 2012.
3. Bathmavathy Dalayga, Shathees Baskaram, "**Talent Development practices, Does it realty matters**", International Journal of academic Research in Busines and social sciences vol 09 N :06 ,2019.
4. Eva Hartman ,Edda Feisel , Holger Schober, "**Talent management of western M N C S in china ,balancing global integration and local responsiveness**", Journal of world business,vol 45,N 2 ,2010.
5. Ewelina Wiska,"**Determinants of effective talent management**", journal of positive management, vol 5,n 04, 2014.
6. Fadwa Chaker, and all, "**A critical Evaluation of sustainability Balanced Score card as a decision aid Framwark**", International Journal of Applied Engineering Research vol 12 N°: 14 ,2017.

7. James Khinde, **“Talent Management Effect on Organizational Performance”**, Lagos State University Negeria, West Africa, Journal of management Recherche , vol 14, N 2, 2014.
8. <sup>1</sup>Malika Aied, Tatia kamel , **“Talent management as on entry point for leadership development in the economic establishment economic and management”**, research journal, vol 15, n 02, 2021.
9. Mensah James Kwame, **“Coalesced framework of talent management and employee performance ,for further and practice”**, international journal of productivity and performance management, Vol. 64, No. 4, 2015.
10. Mervat .E.A.El Dahshan and others, **“Talent Management and Its effect on Organizational Performance among Nurses at Shebin El – Koum Hospitals”**, International journal of Nursing ,vol 5, N 2, 2018.
11. Muhammad Abu Sadat Ashif, **"talent management as a source of complete advantages"** , Journal of Business and Social research, vol 09, n 04 ,2019 .
12. Pamela Mahler ,Philippe and others, **“Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies”**, European Journal of International Management , vol .5, N0 .5, 2011.
13. Sara Benmouhoub, Ahmed Tei, **“The Impact of talent management on achieving competitive advantage**, university of Echahid Hamma lakhdar, Eloud Algeria, vol 11, n:01,2021.
14. Tahira Kousar and Tanzila Ali. **“Talent Management A Source of Competitive advantage”**. Journal Of Asian Business Strategy, N 13. 2015.
15. Wageeh Nafie , **“The ampact Talent Management and Organizational Performance Evidence from the Industrial companies in Egypt”** , Studies Journal, vol 5, N 8, 2016.
16. Yassmina Zerroug, **"global Talent management the change that knocks the doors of Algerian organization"**, Social Studies an Research Journnal, vol 09 N°01, 2021.

### 2-3-The thesis

1. Anees Ullah Karamat, **“Impact of Leader ship on organizational performance”**, Business Economic and Tourisme, University of Applied Sciences, 2013.
2. Carroll. N. permanent.K. Denver, **“Application of segmented regression Analysis tothe Kaiser permanente Colorado Critical Drug Interactionprogram”** , SAS and all SAS Institute Inc,2002.

3. Hazem Bashir Humaid , **“Talent Management and Organizational Performance, The Mediating Role of Employee Engagement a case study Bank of Palestine in the GAZA strip”**,Theses submitted in partial of requirement for the Degree of Master of Science in Business Administration the Islamic University GAZA, 2018.
4. Riham Al Aina,Tarik Atan , **“The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance”**, Depertement of business Adminstration, Faculty of Economc and Administrave Sciences,Cuprus International Univercity, 2020.
5. Rita Agwira.L .**"Effect of talent management on organization performance in companies listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya"**, Thesis submitted in partial for the Degree of Doctor of philosophy in Humain Resource management in the Jomo Kenyata Univercity of Agriculture and Technologie, 2014 .
6. Robert, B Carton, **“Measuring organizational performance”**, A dissertation submitted to graduate faculty of the university of Georgia in Partial, Fulfillment of the requirements for the degree Doctor of philosophy, 2004.
7. Saeed Bqkhet Katherri , **“Determinants of organizational performance in the semi government sector of Abu Dhabi strategic management perspective”**, Doctorate of business administration, United Arab Emirate university, 2016.
8. Sajeda Ahmed al Hadid, **“The impact of talent management on attaining completive advantage, afield study on Jordanian telecommunications companies”**, thesis submitted in partial fulfill of the requirement of the degree of master of business administration; faculty of business e as university, 2017 .
9. Saleh Hamadal Marri, **“Effective time management and organizational performance”**, A thesis submitted in partial Fulfillment of the requirements for the award for the degree Doctor of philosophy, 2019.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES TRANSPORTS  
GROUPE SERPORT Spa  
SOCIETE DE GESTION DES PORTS DE PECHE

  
Spa au Capital Social de 330 Millions Dinars

وزارة النقل  
مجمع الخدمات المينائية  
شركة تسيير موانئ الصيد البحري

UNITE DE JIJEL

وحدة جيجل

Département finance et comptabilité  
Service ressource humaine

Jijel, le ..... 26 MAI 2022



**ETAT D'EFFECTIFS UGPP/ Jijel**

	cadre	maîtrise	Exécution
Nombre	18	16	60
Total Général		94	



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
استبيان بحث



الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: "أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل". ويتمثل الهدف من توزيع هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة الماستر تخصص - إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د. فوزية مقراش

- فهيمة بولدرع

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (v) في الخانة المناسبة لكم.

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3-الدخل الشهري:  أقل من 20000 دج  من 20000 إلى أقل من 40000 دج  
 من 40000 إلى أقل من 60000 دج  من 60000 دج فأكثر
- 4-المستوى التعليمي:  البكالوريا أو أقل  ليسانس  
 ماستر  مهندس  ماجستير  دكتوراه
- 5-الخبرة العملية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 15 سنوات  من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة المواهب بمؤسستكم، والمرجو وضع

درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

الأبعاد	الرقم	العبارات	التقييم				
تخطيط المواهب	1	تضع مؤسستكم خطط استراتيجية لإدارة الموظفين الموهوبين بطرق جيدة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	2	تخطط مؤسستكم لاستخدام أساليب إدارية حديثة تساهم في إدارة المواهب.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	3	تضع مؤسستكم خطط متطورة لتشجيع الموظفين الموهوبين على تقديم أفكار متطورة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	4	تضع مؤسستكم خطط مستقبلية لتحقيق تنمية مستدامة لموظفي الموهوبين.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	5	تخطط مؤسستكم للقيام باستثمارات أكثر في إدارة المواهب.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
استقطاب وتوظيف المواهب	1	تقوم مؤسستكم باستقطاب المواهب بناء على الكفاءات.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	2	تقوم مؤسستكم بتوظيف الموهوبين وفق متطلباتها لتطوير مكانتها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	3	لدى مؤسستكم سياسة واضحة لتوظيف المواهب.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	4	تركز مؤسستكم عند استقطاب موارد بشرية على جذب المواهب المتميزة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	5	تقوم مؤسساتكم بملأ الوظائف الشاغرة بالمواهب ذات الخبرة العالية.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
إدارة أداء المواهب	1	تنق إدارة مؤسستكم بالمهارات الابداعية التي تملكها الموظفون الموهوبون.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	2	تعزز مؤسستكم دافعية الموظفين الموهوبين على الإنجاز المتميز.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	3	تقدم مؤسستكم مكافآت مجزية للموظفين الموهوبين لقاء عملها الجيد.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	4	تقيم مؤسستكم أداء الموظفين الموهوبين بأساليب موضوعية متطورة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	5	تقدم مؤسستكم تغذية راجعة مستمرة للموظفين الموهوبين	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>

الملحق رقم (2): استبيان الدراسة قبل التحكيم

<input type="checkbox"/>					حول الإنجازات التي حققوها.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1 تطبق مؤسساتكم استراتيجيات تعليم وتطوير مناسبة الموظفين الموهوبين.	تعليم وتطوير المواهب	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2 تحدد مؤسساتكم حاجة الموظفين الموهوبين للتعليم بدقة لإشباعها بشكل جيد.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3 تكسب مؤسساتكم الموظفين الموهوبين المعرفة الجديدة باستمرار لتطوير قدراتهم لأداء العمل.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4 تستخدم مؤسساتكم أساليب تعليم وتطوير حديثة لتنمية الموظفين الموهوبين.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	5 تعتبر مؤسساتكم تعليم وتطوير الموظفين الموهوبين من أولوياتها.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1 تحدد مؤسساتكم المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين بدقة.	تطوير المسار الوظيفي للمواهب	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2 تقوم مؤسساتكم بتطوير المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين من خلال برامج مدروسة جيدا.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3 تشجع مؤسساتكم الموظفين الموهوبين على الانتقال الأفقي عبر مختلف إداراتها لتنمية مساهمهم الوظيفي.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4 تقدم مؤسساتكم للموظفين الموهوبين استشارات لتوجيه مساهمهم الوظيفي بشكل جيد.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	5 تقوم مؤسساتكم بتكوين الموظفين الموهوبين بما يسهل لها تنمية مساهمها الوظيفي.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1 تحرص مؤسساتكم على التعامل بأسلوب جيد لكسب ثقة الموظفين الموهوبين.	الاحتفاظ بالمواهب	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2 تحرص مؤسساتكم على دعم الموظفين الموهوبين لرفع مستوى ولائهم لها.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3 تبني مؤسساتكم صورة جيدة لدى الموظفين الموهوبين حتى تحتفظ بهم لمدة طويلة.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4 تعزز مؤسساتكم الموظفين الموهوبين من أجل خلق مناخ عمل مناسب لضمان عدم تركهم للعمل.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	5 تطبق مؤسساتكم نظام مكافآت جيد حتى تحتفظ بالموظفين الموهوبين.		

الملحق رقم (2): استبيان الدراسة قبل التحكيم

**المحور الثاني:** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء التنظيمي، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

التقييم					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقدم مؤسساتكم خدماتها بشكل فعال.	1
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تسعى مؤسساتكم إلى لزيادة عدد العملاء المستفيدين من خدماتها.	2
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تحقق مؤسساتكم أهدافها بشكل جيد في الوقت المناسب.	3
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تستثمر مؤسساتكم في مجال التكنولوجيا لتحسين أدائها.	4
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتلاءم مخرجات مؤسساتكم مع متطلبات عملائها.	5
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتبع مؤسساتكم أساليب عمل تحسن إنتاجيتها.	6
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تولي مؤسساتكم أهمية كبيرة لخدمة المجتمع المحلي.	7
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تدير مؤسساتكم قدراتها المالية بما يعزز أداءها.	8
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تملك مؤسساتكم قدرة مالية لتنفيذ أنشطتها بجودة عالية.	9
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تطبق مؤسساتكم آليات مالية تدعم قراراتها لتعزيز مكانتها في السوق.	10

شكرا لحسن تعاونكم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
استبيان بحث



الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث لإجراء دراسة: "أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل". ويتمثل الهدف من توزيع هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب للحصول على شهادة الماستر تخصص - إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

تحت إشراف:

د. فوزية مقاش

من إعداد الطالبة:

- فهيمة بولدرع

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (v) في الخانة المناسبة لكم.

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3-الدخل الشهري:  أقل من 20000 دج  من 20000 إلى أقل من 40000 دج  
 من 40000 إلى أقل من 60000 دج  من 60000 دج فأكثر
- 4-المستوى التعليمي:  البكالوريا أو أقل  ليسانس  
 ماستر  مهندس  ماجستير  دكتوراه
- 5-الخبرة العملية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 15 سنوات  من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة المواهب بمؤسستكم، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (v) في المربع المناسب للاختيار:

التقييم					العبارات	الرقم	الأبعاد
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقوم مؤسستكم بإجراء دراسات تنبئية لتحديد احتياجاتها من المواهب.	1	تخطيط المواهب
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعتمد مؤسستكم أساليب حديثة للبحث عن المواهب.	2	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تحدد مؤسستكم احتياجاتها من المواهب في ضوء متطلباتها من هذا النوع من الموارد البشرية.	3	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يوجد في مؤسستكم قسم خاص بعملية تخطيط المواهب.	4	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تخطط مؤسستكم للقيام باستثمارات أكثر في إدارة المواهب.	5	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقوم مؤسستكم باستقطاب المواهب بناء على الكفاءات.	1	استقطاب وتوظيف المواهب
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقوم مؤسستكم بتوظيف الموهوبين وفق متطلباتها لتطوير مكانتها.	2	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لدى مؤسستكم سياسة واضحة لتوظيف المواهب.	3	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تركز مؤسستكم عند استقطاب موارد بشرية على جذب المواهب المتميزة.	4	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقوم مؤسساتكم بملأ الوظائف الشاغرة بالمواهب ذات الخبرة العالية.	5	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تثق إدارة مؤسستكم بالمهارات الابداعية التي تملكها الموظفون الموهوبون.	1	إدارة أداء المواهب
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعزز مؤسستكم دافعية الموظفين الموهوبين على الإنجاز المتميز.	2	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقدم مؤسستكم مكافآت مجزية للموظفين الموهوبين لقاء عملها الجيد.	3	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقيم مؤسستكم أداء الموظفين الموهوبين بأساليب موضوعية متطورة.	4	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقدم مؤسستكم تغذية راجعة مستمرة للموظفين الموهوبين حول الإنجازات التي حققوها.	5	

الملحق رقم (3): استبيان الدراسة بعد التحكيم

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1 تطبيق مؤسستكم استراتيجيات تعليم وتطوير مناسبة الموظفين الموهوبين.	تعليم وتطوير المواهب
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2 تحدد مؤسستكم حاجة الموظفين الموهوبين للتعليم بدقة لإشباعها بشكل جيد.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3 تكسب مؤسستكم الموظفين الموهوبين المعرفة الجديدة باستمرار لتطوير قدراتهم لأداء العمل.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4 تستخدم مؤسستكم أساليب تعليم وتطوير حديثة لتنمية الموظفين الموهوبين.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	5 تعتبر مؤسستكم تعليم وتطوير الموظفين الموهوبين من أولوياتها.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1 تحدد مؤسستكم المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين بدقة.	تطوير المسار الوظيفي للمواهب
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2 تقوم مؤسستكم بتطوير المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين من خلال برامج مدروسة جيدا.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3 تشجع مؤسستكم الموظفين الموهوبين على الترقية لتنمية مساهمهم الوظيفي.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4 تقدم مؤسستكم للموظفين الموهوبين استشارات لتوجيه مساهمهم الوظيفي بشكل جيد.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	5 تقوم مؤسستكم بتكوين الموظفين الموهوبين بما يسهل لها تنمية مساهمهم الوظيفي.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1 تحرض مؤسستكم على التعامل بأسلوب جيد لكسب ثقة الموظفين الموهوبين.	الاحتفاظ بالمواهب
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2 تحرص مؤسستكم على دعم الموظفين الموهوبين لرفع مستوى ولائهم لها.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3 تبني مؤسستكم صورة جيدة لدى الموظفين الموهوبين حتى تحتفظ بهم لمدة طويلة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4 تعزز مؤسستكم الموظفين الموهوبين من أجل خلق مناخ عمل مناسب لضمان عدم تركهم للعمل.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	5 تطبيق مؤسستكم نظام مكافآت جيد حتى تحتفظ بالموظفين الموهوبين.	

الملحق رقم (3): استبيان الدراسة بعد التحكيم

**المحور الثاني:** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء التنظيمي، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

الرقم	العبارات	التقييم			
		موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
1	تقدم مؤسساتكم خدماتها بشكل فعال.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
2	تسعى مؤسساتكم إلى لزيادة عدد العملاء المستفيدين من خدماتها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
3	تحقق مؤسساتكم أهدافها بشكل جيد في الوقت المناسب.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
4	تستثمر مؤسساتكم في مجال التكنولوجيا لتحسين أدائها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
5	تتلاءم مخرجات مؤسساتكم مع متطلبات عملائها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
6	تتبع مؤسساتكم أساليب عمل تحسن إنتاجيتها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
7	تولي مؤسساتكم أهمية كبيرة لخدمة المجتمع المحلي.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
8	تدير مؤسساتكم قدراتها المالية بما يعزز أداءها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
9	تملك مؤسساتكم قدرة مالية لتنفيذ أنشطتها بجودة عالية.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
10	تطبق مؤسساتكم آليات مالية تدعم قراراتها لتعزيز مكانتها في السوق.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق رقم (4): قائمة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ المحكم	جامعة الارتباط
1	أ.د. فيروز مصلح الضمور	جامعة الخليج العربي - البحرين.
2	د . سوفي نبيل	جامعة جيجل
3	د . سالمى سمير	جامعة جيجل
4	د . ياسر عبد الرحمان	جامعة جيجل
5	د . ايدر مناد	جامعة جيجل
6	د . عزيزي وداد	جامعة جيجل

Correlations

		a1	a2	a3	a4	a5	a
a1	Pearson Correlation	1	,578**	,845**	,471**	,711**	,848**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
a2	Pearson Correlation	,578**	1	,670**	,672**	,619**	,844**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
a3	Pearson Correlation	,845**	,670**	1	,587**	,722**	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
a4	Pearson Correlation	,471**	,672**	,587**	1	,523**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
a5	Pearson Correlation	,711**	,619**	,722**	,523**	1	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70
a	Pearson Correlation	,848**	,844**	,899**	,779**	,848**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70

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

Correlations

		b1	b2	b3	b4	b5	b
b1	Pearson Correlation	1	,623**	,681**	,367**	,561**	,839**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
b2	Pearson Correlation	,623**	1	,635**	,505**	,340**	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,004	,000
	N	70	70	70	70	70	70
b3	Pearson Correlation	,681**	,635**	1	,420**	,561**	,856**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000

	N	70	70	70	70	70	70
b4	Pearson Correlation	,367**	,505**	,420**	1,234	,662**	
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,052	,000	
	N	70	70	70	70	70	70
b5	Pearson Correlation	,561**	,340**	,561**	,234	1,686**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,052	,000	
	N	70	70	70	70	70	70
b	Pearson Correlation	,839**	,810**	,856**	,662**	,686**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70

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

#### Correlations

		c1	c2	c3	c4	c5	c
c1	Pearson Correlation	1	,592**	,351**	,513**	,723**	,806**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
c2	Pearson Correlation	,592**	1	,364**	,394**	,504**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,001	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
c3	Pearson Correlation	,351**	,364**	1	,524**	,465**	,702**
	Sig. (2-tailed)	,003	,002		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
c4	Pearson Correlation	,513**	,394**	,524**	1	,680**	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
c5	Pearson Correlation	,723**	,504**	,465**	,680**	1	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70
c	Pearson Correlation	,806**	,732**	,702**	,796**	,864**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70

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

Correlations

		d1	d2	d3	d4	d5	d
d1	Pearson Correlation	1	,758**	,310**	,540**	,782**	,839**
	Sig. (2-tailed)		,000	,009	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
d2	Pearson Correlation	,758**	1	,358**	,430**	,641**	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
d3	Pearson Correlation	,310**	,358**	1	,555**	,363**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,009	,002		,000	,002	,000
	N	70	70	70	70	70	70
d4	Pearson Correlation	,540**	,430**	,555**	1	,620**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
d5	Pearson Correlation	,782**	,641**	,363**	,620**	1	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70
d	Pearson Correlation	,839**	,791**	,677**	,804**	,850**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70

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

Correlations

		e1	e2	e3	e4	e5	e
e1	Pearson Correlation	1	,843**	,673**	,523**	,730**	,892**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
e2	Pearson Correlation	,843**	1	,601**	,522**	,694**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
e3	Pearson Correlation	,673**	,601**	1	,666**	,578**	,838**

الملحق رقم (5): صدق أداة الدراسة

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	
e4	Pearson Correlation	,523**	,522**	,666**	1,526**	,777**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	
e5	Pearson Correlation	,730**	,694**	,578**	,526**	1,832**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	
e	Pearson Correlation	,892**	,869**	,838**	,777**	,832**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	

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

Correlations

		f1	f2	f3	f4	f5	f
f1	Pearson Correlation	1	,786**	,392**	,266*	,469**	,800**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,026	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
f2	Pearson Correlation	,786**	1	,467**	,195	,389**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,105	,001	,000
	N	70	70	70	70	70	70
f3	Pearson Correlation	,392**	,467**	1	,365**	,261*	,690**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,002	,029	,000
	N	70	70	70	70	70	70
f4	Pearson Correlation	,266*	,195	,365**	1	,447**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,026	,105	,002		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
f5	Pearson Correlation	,469**	,389**	,261*	,447**	1	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,029	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70
f	Pearson Correlation	,800**	,777**	,690**	,634**	,714**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70

Correlations

		f1	f2	f3	f4	f5	f
f1	Pearson Correlation	1	,786**	,392**	,266*	,469**	,800**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,026	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
f2	Pearson Correlation	,786**	1	,467**	,195	,389**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,105	,001	,000
	N	70	70	70	70	70	70
f3	Pearson Correlation	,392**	,467**	1	,365**	,261*	,690**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,002	,029	,000
	N	70	70	70	70	70	70
f4	Pearson Correlation	,266*	,195	,365**	1	,447**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,026	,105	,002		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
f5	Pearson Correlation	,469**	,389**	,261*	,447**	1	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,029	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70
f	Pearson Correlation	,800**	,777**	,690**	,634**	,714**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70

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

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

Correlations

		g1	g2	g3	g4	g5	g6	g7	g8	g9	g10	g
g1	Pearson Correlation	1	,551**	,579**	,266*	,433**	,522**	,553**	,315**	,399**	,520**	,720**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,026	,000	,000	,000	,008	,001	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
g2	Pearson Correlation	,551**	1	,461**	,359**	,351**	,537**	,464**	,361**	,483**	,484**	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,003	,000	,000	,002	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
g3	Pearson Correlation	,579**	,461**	1	,421**	,360**	,438**	,464**	,310**	,415**	,646**	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,002	,000	,000	,009	,000	,000	,000

الملحق رقم (5): صدق أداة الدراسة

N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
g4 Pearson Correlation	,266*	,359**	,421**	1	,584**	,333**	,419**	,441**	,279*	,471**	,650**
Sig. (2-tailed)	,026	,002	,000		,000	,005	,000	,000	,019	,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
g5 Pearson Correlation	,433**	,351**	,360**	,584**	1	,303*	,383**	,298*	,522**	,596**	,683**
Sig. (2-tailed)	,000	,003	,002	,000		,011	,001	,012	,000	,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
g6 Pearson Correlation	,522**	,537**	,438**	,333**	,303*	1	,628**	,495**	,334**	,546**	,729**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,011		,000	,000	,005	,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
g7 Pearson Correlation	,553**	,464**	,464**	,419**	,383**	,628**	1	,439**	,272*	,538**	,732**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,023	,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
g8 Pearson Correlation	,315**	,361**	,310**	,441**	,298*	,495**	,439**	1	,434**	,438**	,643**
Sig. (2-tailed)	,008	,002	,009	,000	,012	,000	,000		,000	,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
g9 Pearson Correlation	,399**	,483**	,415**	,279*	,522**	,334**	,272*	,434**	1	,628**	,673**
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,019	,000	,005	,023	,000		,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
g10 Pearson Correlation	,520**	,484**	,646**	,471**	,596**	,546**	,538**	,438**	,628**	1	,827**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
g Pearson Correlation	,720**	,709**	,715**	,650**	,683**	,729**	,732**	,643**	,673**	,827**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

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

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,830	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	10

**gender**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	66	94,3	94,3	94,3
female	4	5,7	5,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**age**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid - 30	7	10,0	10,0	10,0
30-40	46	65,7	65,7	75,7
40-50	15	21,4	21,4	97,1
50-	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**income**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20000-40000	50	71,4	71,4	71,4
40000-60000	12	17,1	17,1	88,6
60000-	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**education**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid BAC	28	40,0	40,0	40,0
licence	37	52,9	52,9	92,9
master	4	5,7	5,7	98,6
Engineer	1	1,4	1,4	100,0

education

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid BAC	28	40,0	40,0	40,0
licence	37	52,9	52,9	92,9
master	4	5,7	5,7	98,6
Engineer	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -5	4	5,7	5,7	5,7
5-10	35	50,0	50,0	55,7
10-15	13	18,6	18,6	74,3
15-	18	25,7	25,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
a	70	1,20	5,00	3,4029	,87864	-,365	,287	-1,004	,566
b	70	1,00	5,00	3,5000	,83602	-,355	,287	-,766	,566
c	70	1,00	5,00	3,3829	,98024	-,458	,287	-,608	,566
d	70	1,00	5,00	3,5743	,98152	-,408	,287	-,539	,566
e	70	1,00	5,00	3,2057	,95569	-,231	,287	-1,131	,566
f	70	1,40	5,00	3,3543	,96138	-,181	,287	-,784	,566
talent	70	1,40	4,90	3,4033	,85573	-,551	,287	-,570	,566
g	70	1,00	5,00	3,4800	,94954	-,692	,287	-,070	,566
Valid N (listwise)	70								

الملحق رقم (9): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,831 <sup>a</sup>	,690	,661	,55293	1,619

a. Predictors: (Constant), f, e, a, c, b, d

b. Dependent Variable: g

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,951	6	7,158	23,414	,000 <sup>a</sup>
	Residual	19,261	63	,306		
	Total	62,212	69			

a. Predictors: (Constant), f, e, a, c, b, d

b. Dependent Variable: g

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,444	,278		1,600	,115		
	a	,105	,108	,119	,974	,334	,329	3,043
	b	,092	,117	,101	,792	,432	,302	3,306
	c	,270	,131	,279	2,053	,044	,267	3,744
	d	,128	,133	,133	,963	,339	,260	3,853
	e	-,064	,071	-,078	-,912	,365	,665	1,503
	f	,355	,105	,359	3,380	,001	,435	2,300

a. Dependent Variable: g