

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila
Faculty of Economic Commercial and
Management Sciences
Department of Management Sciences



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي

- دراسة ميدانية مؤسسة كوندور برج بوغريج -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- حريزي فاروق

من إعداد الطالبتين:

- لجلط منال

- شريفي وئام

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الدرجة العلمية: أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور قروش عيسى
مقررا ومشرفا	الدرجة العلمية: أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور حريزي فاروق
مناقشا	الدرجة العلمية: أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور بو عبد الله صالح

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

{ وأن ليس للإنسان إلا ما سعى

وأن سعيه سوف يرى }

(سورة النجم : 39-40)

صدق الله العظيم



الإهداء

الحمد لله شكرا وحباً وإمتناناً ماكنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء والختام.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها.

إهدي ثمرة نجاحي الى من قال الله فيهما {وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً}.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من أحمل إسمه بكل فخر الذي حصد الأشواك عن دربي ولا زال يحصد ليمهد لي طريق العلم بعد فضل الله ما أنا فيه يعود إلى أبي الرجل الذي يسعى طوال حياته لنكون أفضل منه (أبي حبيبي).

إلى قدوتي الأولى في الحياة التي شهدت قوتها في مرضها وصبرها في ألمها وشجاعتها في صمودها الدائمة في قلبي التي جعل الله الجنة تحت أقدامها التي أفقدها منذ الصغر الحاضرة معي في قلبي الإنسانية العظيمة التي تمنيت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا هاقد وصلت يا أمي رحمك الله (فقيدتي الغالية).

إلى نجمتي اللامعة وصدقيتي الأولى رفيقة الدروب حفظها الله لي اختي وحيدتي.

إلى مصدر قوتي الداعمين لي بلاحدودالساندين لي وجداري المتين الذين راهنوعلى نجاحي الواقفين خلفي مثل الظل (إخواني).

إلى حبيبات قلبي زوجات إخواني أدام الله الحب والمودة بيننا الواقفين معي الناصحات المرشدات.

إلى بناتي إخواني صغيرات العائلة حبيبات العمّة اللهم إجعلهم صالحات بارات بأهلهم (سارة-تسنيم)

إلى صديقات المواقف لا السنين شريكات الدرب والطموح البعيد الصادقات الوفيات هاقد وصلنا إلى حلم السنين

إلى كل من كان له الفضل في تعليمي منذ بداية مسيرتي إلى النهاية.

لحظ منال

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله ومن وفى

الهي لا يطيب الليل إلا بذكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك إلى سيد الخلق ومن بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين أحمدك ربي حمدا كثيرا على هذا اليوم، ها أنا أقف على عتبة تخرجني أقطف ما جنته أتعابي وما ضاع جهد سنين سدى و الله يجزي الحسن بالإحسان، وبكل فخر أهدي نجاحي

إلى من ربت أجيالا من البشر وسقتهم بنور العلم والمعرفة قبل أن تربيني إلى مدائن السلام وحدائق البهجة وينبوع الأمان، إلى جنة الله في الأرض أمي الوحيدة الواحدة، قدوتي التي حاكت سعادتني بخيوط منسوجة من قلبها من أبصرت بها طريق حياتي، من كان دعائها مصدر نجاحي، إلى الكفاح الذي لا يتوقف، الشامخة التي علمتني معنى الإصرار وأن لا شيء في هذه الحياة مستحيل، التي رأيت بعيناها القوة والصمود إنها أمي ضلعي الثابت إلى من ارتبط اسمه عزا باسمي، والى من غرس بداخلي القوة لأبحر في هذه الحياة إلى سندي ومسندي من كان يقف بجانب ممسكا يدي مطمئنة انك لن تتركها، أبي هاهي صغيرتك، بنيتك الحبيبة، الملقبة بابنة أبيها التي طالما تذكرت كلامك الذي تستمد منه القوة وهو يتردد في ذهني (لا تخافي ما دام أبائي معك وأنا على يقين من قدرات إبنتي) أنت أبي عزي واعتزازي

إلى الشموع التي تنير لي الدرب إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى من ساندوني بكل حب عند ضعفي وكانوا خير معين، إلى من شاركوني حياتي مرها وحلواها ، إلى أختي الكبرى بل إنها أمي ثانية ، إلى من في وجودهم اكتسب قوة إنهم إخواني، إلى طفلي مدللة صغيرتي أختي الصغرى ولا أنسى جندي الخفاء زوج أختي، وإلى زوجة أخي عزيزتي وإلى فاكهة البيت صغارنا (محمد الأمين، آدم، أسيد) إلى من سيكمل معي مشوار حياتي و من اخترته واختارني خير شريكة له وإلى العائلة التي رحبت بي فردا منها إلى زوجي المستقبلي وعائلتي الثانية

إلى رفيقة هذا الدرب، ها نحن يا صديقتي فعلناها أخيرا

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفيقات السنين لأصحاب الشدائد و الأزمات إلى من فاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة أهديكم هذا الانجاز

أخير اللهم اجعل هذا العلم شفيعا لي يوم تسألني عن شبابي فيما أفنيتته وزدني علما ونفعا به ونام شريفني

شكر و تقدير

في البداية الشكر لله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل و إثراءه بالمعلومات العلمية القيمة سواء من بعيد أو من قريب.

الشكر الجزيل للأستاذ الدكتور المشرف: حريزي فاروق على متابعته الدائمة الذي لم يبخل علينا بالنصائح والإرشادات القيمة التي كانت لنا عوناً في إنجاز هذه المذكرة على الرغم من إنشغاله طيلة الموسم الدراسي نسأل الله له الخير و التوفيق.

كما نتقدم بجزيل الشكر للسادة الدكاترة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

كذلك نتقدم بالشكر الجزيل لكل العاملين بمؤسسة CONDOR الذين ساهموا في إثراء عملنا.

وفي الأخير الحمد لله الذي وفقنا لهذا.

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، من أجل تحقيق هدف الدراسة تم معالجة هذا الموضوع الذي تناولنا في إطاره النظري أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد إعتدنا على الدراسة الكمية، والتي إستخدمنا فيها الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 60 موظف، وتم تحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي spss v.22

توصلت نتائج الدراسة في الأخير إلى وجود مساهمة إيجابية لبعدي إستقطاب المواهب وتطوير المواهب مجتمعة في الرفع من مستوى من مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة كوندور أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على الأداء الوظيفي ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الأداء الوظيفي

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الأداء التنظيمي، إستقطاب المواهب، إختيار المواهب، تطوير المواهب الإحتفاظ بالمواهب، الأداء المالي، الأداء الوظيفي، مؤسسة كوندور.

Summary :

This study aimed to know the impact of talent management on organizational performance in one of the Algerian economic institutions, which is the Condor Foundation (Borj Bou Arreridj). In order to achieve the goal of the study, this topic was addressed, in whose theoretical framework we addressed the most important concepts related to the variables of the study. As for the practical aspect, we adopted On the quantitative study, in which we used the questionnaire as the main tool for collecting and analyzing data and information. The study was applied to a random sample of 60 employees. The data was analyzed and hypotheses were tested using the statistical program spss v 22.

The results of the study finally concluded that there is a positive contribution of the two dimensions of talent attraction and talent development combined in raising the level of job performance at the Condor Foundation. That is, there is a statistically significant effect of talent attraction on job performance and there is a statistically significant effect of talent development on job performance.

Keywords: talent management, organizational performance, talent attraction, talent selection, talent development, talent retention, financial performance, job performance, Condor Foundation.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	آية قرآنية
IV-V	الإهداء
V	شكر وتقدير
VI	ملخص الدراسة
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الملاحق
أ-ب-ج- د-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مدخل عام حول إدارة المواهب
08	المطلب الأول: مفاهيم حول الموهبة
08	01 مفهوم الموهبة
10	1-1 تعريف الموهوب
11	2-1 سمات الموهوب
11	02 تصنيفات الموهبة
12	03 خصائص الموهوبين
14	المطلب الثاني: ماهية إدارة المواهب
14	01 تعريف إدارة المواهب
17	02 أهمية وأهداف إدارة المواهب
18	03 أساليب إدارة المواهب
19	المطلب الثالث : عمليات و فوائد تطبيق برامج إدارة المواهب و إستراتيجياتها

19	01 عمليات إدارة المواهب
20	02 فوائد تطبيق برامج إدارة المواهب
22	03 إستراتيجيات إدارة المواهب
24	المبحث الثاني: مدخل عام حول الأداء التنظيمي
24	المطلب الأول: أساسيات حول الأداء
24	1 تعريف الأداء
26	2 عناصر الأداء
27	3 خصائص الأداء
27	4 أنواع الأداء
30	المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي
30	1 تعريف الأداء التنظيمي
33	2 خصائص الأداء التنظيمي
33	3 أهمية الأداء التنظيمي
34	4 أهداف الأداء التنظيمي
35	5 أبعاد الأداء التنظيمي
37	المطلب الثالث: قياس الأداء التنظيمي
37	1 أهمية قياس الأداء التنظيمي
37	2 أهداف قياس الأداء التنظيمي
38	3 مؤشرات قياس الأداء التنظيمي
39	4 العوامل المؤثرة على قياس الأداء التنظيمي
40	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة و بناء النموذج النظري لدراسة
40	المطلب الأول: النظريات المفسرة لإدارة المواهب و الأداء التنظيمي و الدراسات السابقة
40	01 النظريات المفسرة لإدارة المواهب
40	1-1 نظرية الموارد (المقاربة المبنية على الموارد)
41	1-2 النظرية التطورية

41	3-1 نظرية الحلقات الثلاث
42	02 النظريات المفسرة للأداء التنظيمي
42	1-2 نظرية النظم
42	2-2 نظرية التنظيم
43	03 عرض الدراسات السابقة
43	1-3 دراسات شملت متغير إدارة المواهب
47	2-3 دراسات شملت متغير الأداء التنظيمي
50	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
54	المطلب الثالث: الأبعاد و بناء النموذج
55	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور برج بوعرييج	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
57	01 منهج الدراسة
57	02 مجتمع وعينة الدراسة
57	03 أدوات الدراسة
58	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
58	01 معلومات عامة حول المؤسسة محل الدراسة
59	02 تطور القوى العاملة
59	03 بطاقة تقنية لمؤسسة CONDOR
60	04 الهيكل التنظيمي لمؤسسة CONDOR
61	المطلب الثالث: بناء أدوات الإستبيان والمراجع المعتمد عليها
61	01 بناء الإستبيان
61	02 صياغة الأسئلة و المراجع المعتمد عليها
63	03 صدق الإستبيان

63	04 الإتساق الداخلي
64	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
64	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
64	01 توزيع عينات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
65	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
65	01 إختبار التوزيع الطبيعي
66	02 عرض و مناقشة نتائج الفرضيات
77	خلاصة الفصل
79	الخاتمة
85	قائمة المراجع
92	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	إسم الشكل	الصفحة
01	سمات الموهوب	11
02	تصنيفات الموهبة	12
03	أساسيات إدارة المواهب	16
04	عمليات إدارة المواهب	21
05	مثلث الأداء	25
06	خصائص الأداء	26
07	أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي	28
08	تعريف الأداء التنظيمي	31
09	الأداء التنظيمي من منظور الكفاءة والفعالية	32
10	نموذج الحلقات الثلاث لرنزولي Renzulli	41
11	محاور نظرية التنظيم	43
12	النموذج النظري للدراسة	53
13	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور CONDOR	60

66	منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	14
80	النموذج التجريبي للدراسة	15
80	نموذج عدم تحقق الفرضية الأولى	16
81	نموذج عدم تحقق الفرضية الثانية	17
81	نموذج عدم تحقق الفرضية الثالثة	18
81	نموذج عدم تحقق الفرضية الرابعة	19
81	نموذج تحقق الفرضية الخامسة	20
82	نموذج عدم تحقق الفرضية السادسة	21
82	نموذج تحقق الفرضية السابعة	22
82	نموذج عدم تحقق الفرضية الثامنة	23

قائمة الجداول

الرقم	إسم الجدول	الصفحة
01	خصائص الموهوبين	12
02	عينة الدراسة لموظفي مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج	57
03	تطور القوى العاملة من 2014 إلى 2022	59
04	بطاقة تقنية للمؤسسة	59
05	توزيع بنود الإستهبان على الأبعاد و المحاور الأساسية	61
06	يمثل مقياس ليكارت السبعة درجات	62
07	تصميم الإستهبان والمراجع المعتمد عليها	63
08	الإتساق الداخلي (قيمة معامل ألقا كرونباخ لجميع الأبعاد)	64
09	توزيع عينات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	65
10	يمثل نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	67
11	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للمتغير التابع الأول	68
12	المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية الأولى	69
13	المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية الثانية	70
14	المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية الثالثة	71

72	المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية الرابعة	15
73	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للمتغير التابع الثاني	16
74	المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية الخامسة	17
75	المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية السادسة	18
76	المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية السابعة	19
77	المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية الثامنة	20
79	نتائج الفرضيات	21

قائمة الملاحق

الرقم	إسم الملاحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	92
02	إستمارة الإستبيان بعد التحكيم	93
03	توزيع عينات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	96
04	جدول التباين الكلي Tota variance explained بعد الترتيب	98
05	نتائج حساب الفرضيات	100
06	وثيقة التصريح بالنزاهة العلمية	102
07	وثيقة التصريح بالنزاهة العلمية	103
08	وثيقة إجراء التربص الميداني	104

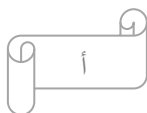
مقدمة

يشهد العالم المعاصر اليوم تحولات وتغيرات جذرية عديدة مست عدة مجالات وهذا بفعل تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والاتجاه المتزايد نحو تحرير السوق، وتساعد موجة العولمة على مختلف الأصعدة مما ساهم وبقوة في الزيادة من حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، خاصة مع تزايد هجرة العقول إلى البلدان الخارجية بصورة كبيرة وظهور ما يعرف بحرب المواهب (**war for talent**) بين المؤسسات، إذ أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى جذب أفرادم وهوبين ذوي مهارات إستثنائية وسمات خاصة يستطيعون بالتالي التأثير على الأداء التنظيمي للمؤسسات.

إن تعتبر إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية المعاصرة، حيث إن بداية الإهتمام بها برزت أول مرة في التسعينيات عندما شاع استخدام مصطلح حرب المواهب، التي إشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات، ويتركز هذا المفهوم بشكل رئيسي حول إستقطاب وجذب الموهبين للعمل داخل المؤسسة، ثم تطويرهم والإحتفاظ بهم كونهم يمثلون أهم الدعائم التي تتركز عليها منظمات الأعمال خلال سعيها نحو التقدم والتطور والإبداع.

ولكي تحقق المؤسسات الأداء العالي تهتم بكوادرها البشرية من خلال تهيئة الظروف والوسائل التي تساعد على العمل والإبداع، إذ أن هناك الكثير من الشواهد التي تؤكد على أن إدارة المواهب تحمل في طياتها ما يمكن المؤسسة من التعامل مع البيئة التي تحتوي على المنافسين الذين يتسمون بسرعة التغيير وعلى توفير موارد بشرية تتميز بالكفاءة العالية في العمل والأداء المتميز والذي يعكس بدوره على تحسين الأداء العام للمؤسسة هذا الأخير الذي لم يعد أمراً إختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً للإستمرارية والإستدامة والبقاء وعدم الزوال والمحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة.

إن الأداء التنظيمي لا يقل أهمية عن إدارة المواهب، فهو الآخر من المواضيع التي لاقت إهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، والذي بدوره يعد من المفاهيم التي تحمل في طياتها البعد الإستراتيجي لديناميكية العمل المؤسسات تحقق أهدافها ورؤيتها من خلال كفاءة وفعاليتها خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية والإجتماعية والتكنولوجية التي يشهدها العصر الحالي، حيث إن نجاح أي خطة في أي مؤسسة يعتمد على معرفتها لموقعها وإمكاناتها وكذلك قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة الذي بدوره يتطلب الوقوف على أدائها التنظيمي الذي يعد المحدد الأول للبقاء والإستمرار، فامتلاك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجيا المتطورة لم يعد كافياً لنجاح المؤسسات ولا يمكن إستخدام هذه الموارد بالكفاءة والفعالية المطلوبة دون وجود موارد بشرية موهوبة كفؤ وذات مهارات عالية من أجل تحقيق أهدافها ولتتميز بأداء تنظيمي جيد.



01: الإشكالية

تواجه المؤسسات بصورة عامة تحديات متزايدة تهدد بعدم إستمراريتها، وهذا بسبب إعتادها على الأنظمة التقليدية لإدارة مواردها البشرية مما يحد من كفاءتها وقدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، والأمر الذي دفعها لتركيز على إدارة المواهب كأهم المداخل الحديثة وهذا راجع لإستقطاب وإختيار المواهب والإحتفاظ بها مع مداومة تطويرها ولمواكبة التغيرات بدافع رفع آدائها، فتحقيق أداء عالي يقتضي التطوير والتغيير الدائمين، وحتى تتميز المؤسسات بأداء تنظيمي جيد ينبغي عليها التركيز على تحسين كل من الأداء المالي والوظيفي، وهذا يقتضي وجود مواهب مؤهلة تمتاز بالإبداع والمرونة لمسايرة التغيرات والتأقلم معهما من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الجوهري التالي:

- ماهو أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في مؤسسة كوندور بروج بوغريج ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل الخلفية النظرية لكل من إدارة المواهب و الأداء التنظيمي ؟
- هل تؤثر أبعاد إدارة المواهب على أبعاد الأداء التنظيمي في المؤسسة كوندور بروج بوغريج ؟
- كيف يمكن قياس الأداء التنظيمي وفيما يتمثل أهميته في مؤسسة كوندور بروج بوغريج ؟
- ماهو واقع تطبيق كلا من إدارة المواهب والأداء التنظيمي في مؤسسة كوندور بروج بوغريج ؟

02: الفرضيات

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بروج بوغريج.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإختيار المواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بروج بوغريج.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بروج بوغريج.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحتفاظ بالمواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بروج بوغريج.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بروج بوغريج.

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإختيار المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوغريج.
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوغريج.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحتفاظ بالمواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوغريج.

03: أسباب اختيار الموضوع

1. الإهتمام المتزايد بموضوع إدارة المواهب كونه من المواضيع الحديثة، وأحد أهم التوجهات الحديثة في مجال الموارد البشرية بصفة خاصة ومؤسسات الأعمال بصفة عامة؛
2. لتقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المواهب في مختلف المؤسسات؛
3. التطورات الكبيرة التي شهدتها العالم خلال السنوات الماضية مما يجعل دراسة تأثيرها على الأداء التنظيمي أكثر أهمية؛
4. ضمان وجود جمهور مستهدف للدراسة كونه موضوع حيوي يهتم به العديد من المؤسسات؛
5. محاولة بناء صورة واضحة حول كيفية أو قدرة المؤسسات على تطوير أدائها وخلق أفكار جديدة؛
6. زيادة المعارف المرتبطة بمتغيرات الدراسة والبحث فيها فرصة لفهمها والتعمق في فهم العلاقة بينها.

04: الهدف من الدراسة

1. توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المواهب والأداء التنظيمي و إزالة الغموض عنهما؛
2. سد الفراغات الموجودة في المعرفة حول موضوع إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء التنظيمي؛
3. معرفة مستوى كل من إدارة المواهب و الأداء التنظيمي في مؤسسة كوندور ببرج بوغريج ؛
4. تطوير أدوات وقياسات جديدة لتقييم تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي؛
5. تقديم توصيات لمؤسسة كوندور من أجل تحسين أدائها التنظيمي والتركيز على سد الثغرات الموجودة.

05: أهمية الدراسة

✓ من الناحية العلمية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية كونها تتناول موضوعا حيويا وحديثا في نطاق الموارد البشرية نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في المؤسسات وكذلك بإعتبارها أحد الأساليب التي أحدثت ثورة في عالم الأعمال ولها الدور الفعال والحاسم في الأداء التنظيمي، كما تعتبر هذه الدراسة من المرجعيات العلمية في إدارة المواهب

و الأداء التنظيمي حيث إن هناك قلة من الدراسات التي تناولت المتغيرين معا، وكذا المتعلقة بأثر أبعاد إدارة المواهب على أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسات الأعمال.

✓ من الناحية النظرية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية كونها تحاول التعرف على أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في إحدى المؤسسات الجزائرية بهدف إكتشاف الأثر.

06: صعوبات الدراسة

واجهتنا عدة صعوبات في إعداد هذا البحث من بينها نذكر مايلي:

- ضيق الوقت في إعداد هذه المذكرة؛
- صعوبة جمع الإستبيانات بسبب عدم تعاون المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود المواقع الغير متاح فيها تنزيل الكتب والتي تتطلب الإشتراك النقدي للولوج و التصفح داخلها.

07: حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية : مؤسسة كوندور بـرج بوعـريـريـج.
- 2- الحدود الزمانية : السداسي الثاني من السنة الدراسية 2023-2024.

08: المنهج وأدوات الدراسة

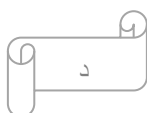
✓ المنهج

لمعالجة المشكلة المذكورة أعلاه واختبار فرضيات الدراسة سنعتمد على البيانات الميدانية، وبالاعتماد على الدراسة الكمية من أجل تعميم النتائج، إستخدمنا المنهج الوصفي لوصف الأثر بين المتغيرات " المتغير التابع إدارة المواهب "و" المتغير المستقل الأداء التنظيمي" وقياس الأثر وتفسير النتائج المتوصل إليها.

✓ مجتمع الدراسة

قبل الشروع في جمع البيانات يجب تحديد نوع العينة و حجمها من أجل الحصول على نتائج ذات مصداقية قابلة للتحليل والتفسير، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة كوندور بولاية بـرج بوعـريـريـج أين تم إستهداف 60 موظف من مختلف المستويات الوظيفية.

09: خطوات الدراسة



الفصل الأول والذي يشتمل الإطار النظري للدراسة، حيث إحتوى هذا الفصل على ثلاث مباحث وفي كل مبحث ثلاثة مطالب:

- المبحث الأول تحت عنوان مدخل عام لإدارة المواهب والذي سنتطرق في مطلبه الأول إلى تعريف الموهوب وسمات وتصنيفات الموهبة وخصائص الموهوبين، وفي مطلبه الثاني إلى تعريف إدارة المواهب وأهميتها وأساليبها، والمطلب الثالث إشتمل على عمليات وفوائد تطبيق برامج إدارة المواهب وإستراتيجيات هذا الأخير.

- المبحث الثاني تحت عنوان مدخل عام للأداء التنظيمي والذي أيضا سنتطرق في مطلبه الأول إلى أساسيات حول الأداء، والمطلب الثاني ماهية الأداء التنظيمي، والمطلب الثالث مؤشرات قياس الأداء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

- المبحث الثالث معنون تحت عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج النظري للدراسة إندرجت فيه ثلاثة مطالب، المطلب الأول تمثل في النظريات المفسرة للمتغيرين إدارة المواهب والأداء التنظيمي والدراسات السابقة والمطلب الثاني إندرج فيه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، والمطلب الثالث صياغة الفرضيات وبناء نموذج الدراسة.

الفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية ويندرج فيه ثلاث مباحث وكل مبحث إحتوى على ثلاثة مطالب

-المبحث الأول تحت عنوان إجراءات الدراسة الميدانية وفيه ثلاث مطالب، المطلب الأول إشتمل على الإطار المنهجي لدراسة، والمطلب الثاني التعريف بالمحل الدراسة، والمطلب الثالث بناء الإستبيان والمراجع المعتمد عليها

- المبحث الثاني التحليل الوصفي لعبارات الإستبيان وعرض الإحصائيات.

- المبحث الثالث إشتمل على إختبارو مناقشة الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تعيش المؤسسات اليوم عصر العولمة الذي يشهد العديد من التغيرات التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والإقتصادية السريعة، لذلك نجد العديد من المؤسسات مهددة بالفشل في حال عدم تطويرها وعدم إلحاقها بالمتغيرات العالمية وكذلك عدم إكتشافها للموارد البشرية المطلوبة بشكل صحيح كما تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها بإمتلاكها للعناصر الماهرة والموهوبة مما سيأثر على الأداء التنظيمي للمؤسسات.

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

أيضا حظي الأداء التنظيمي بإهتمام علماء الإدارة والإقتصاد والباحثين والدراسين لإعتقادهم بأن نجاح أو فشل المؤسسة على مستوى الأداء التنظيمي، وقدرتها على مستوى أدائها، لمواكبة لتغيرات و التحديات الموجودة بالمجتمع، ومدى قدرتها على توظيف الأداء على زيادة فاعليتها وكفاءتها في تأدية أعمالها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

ولهذا سوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري لكل من إدارة المواهب و الأداء التنظيمي ضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول:مدخل عام حول إدارة المواهب.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء التنظيمي.

المبحث الثالث: عرض دراسات سابقة و بناء النموذج النظري للدراسة.

المبحث الأول: مدخل عام حول إدارة المواهب

تعتبر إدارة المواهب (Talent Management) عملية إستراتيجية تركز على الأفراد ذوي الأداء العالي والمهارات الفريدة داخل المؤسسات، هذه العملية تشمل الإعتراف بالمواهب الكامنة في الموظفين والعمل على صقلها وإستغلالها بأفضل شكل لتحقيق أهداف المؤسسة، ينطوي ذلك على بناء سياسات و برامج محددة لتحديد أصحاب المواهب ودعمهم وضمان أن تتماشى إسهاماتهم مع الرؤية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم حول الموهبة

الموهبة هي هبة إلهية تمنح لبعض الأشخاص، وتمكنهم من التفوق في مجال معين تعددت التعاريف والمفاهيم حولها إذ أن كل باحث وكل عالم عرفها حسب وجهة نظره و ذكر كل منهم مجموعة من الخصائص والتصنيفات التي من خلالها تستطيع تمييز الشخص الموهوب عن غيره وهذا ماسوف نتطرق له في هذا المطلب.

01: تعريف الموهبة

تعددت تعاريف الموهبة نظرا لزيادة لأبحاث حولها نذكر بعض التعاريف منها:

عرفها جاد الرب " أنها العقول البشرية عالية التميز تتمثل في الأفراد ذوي القدرات الخاصة المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبتكاري والذي يؤثر بالتبعية على الأنشطة الحيوية في المؤسسة ومن ثم الأداء وذلك لن يحدث إلا بمزج القدرات والموهبة مع المعرفة والمعلومات (مناع، 2019، صفحة 81).

عرفها (Armstrong 2000, p ,168) " الموهبة هي قدرة متميزة وذاتية، ولكنها تتميز بالخصوصية، وتوجد لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور عن طريق التدريب والتزويد بالمعرفة " (خان و حمير، 2019، صفحة 87).

وأیضا في تعريف آخر " هي مجموعة القدرات التي يمتلكها الفرد و المعرفة و الخبرة و المهارة و كل المقدرات التي يقدمها من أجل إستخدامها في تطوير العمل، وجعل الأداء عاليا يصب في صالح المؤسسة لتكون موهوبة " (العالي، 2020، صفحة 23).

يعني أن الموهبة عبارة عن قدرات وخبرات ومعرفة ومهارة الأفراد التي من خلالها تجعل الأداء داخل المؤسسة عالي.

وفي تعريف آخر "هي الإمكانيات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الأخرى، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها" (خنفي و باعمر، 2022، صفحة 05).

يعني أن الموهبة هي القدرات النادرة للأفراد التي تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة.

كما عرفت الجمعية الأمريكية لدراسات التربية 1958: "هو الفرد الذي يظهر إمتيازاً مستمراً في أدائه في أي مجال له قيمة" (خنفي و باعمر، 2022، صفحة 05).

يعني أن الموهبة مرتبطة بمهارت الفرد المتميزة و مرونته في القيام بعمل معين له قيمة.

وأيضاً عرفها (Armstrong, 2020) "هي أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المؤسسة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد" (المومني و حمدان، 2021، صفحة 262).

تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات، تمكنهم القيادة بالنجاح والتغيير داخل المؤسسة.

عرفها (Collings and Mellahi, 2009) "على أنها القدرة في حقل معين أو المقدرة الطبيعية ذات الفاعلية الكبرى (كافي، 2018، صفحة 23).

ويقصد من هذا التعريف أن الموهبة تظهر في مكان محدد وعمل محدد بحيث يتم التركيز والإبداع فيه.

ويشير غالتون (francisgalton) " إلى أن هناك نوعين من القدرة هما القدرة العامة و القدرة الخاصة التي هي بمثابة مواهب و إستعدادات أساسية للعمل و كان يرى أنه من دون قدرة عامة لا يستطيع الفرد أن يكون موهوباً، ولكن لن يصبح عظيماً إذا لم تتوفر لديه قدرة خاصة مرتفعة (عابدي، 2016، صفحة 201).

ومما سبق نستنتج أن الموهبة أساسها الفرد الذي يخلق الفرق داخل المؤسسة وأعتبرها الباحثون أنها مجموعة القدرات، والمهارات، و المعارف التي يمتلكها و أعتبرها البعض الآخر ميزات نادرة لا تتوفر في كل الأفراد مما تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تدفعها لتحقيق مستوى أداء عالي على المدى البعيد.

1-1: تعريف الموهوب: "هو من يمتلك من السمات القدرات الكامنة ما يؤهله للقيام بمهام محددة بجودة ونوعية وتميز في الأداء، ينم عن موهبة داخلية تتجلى في الأعمال الخارجية" (هناء، 2020).

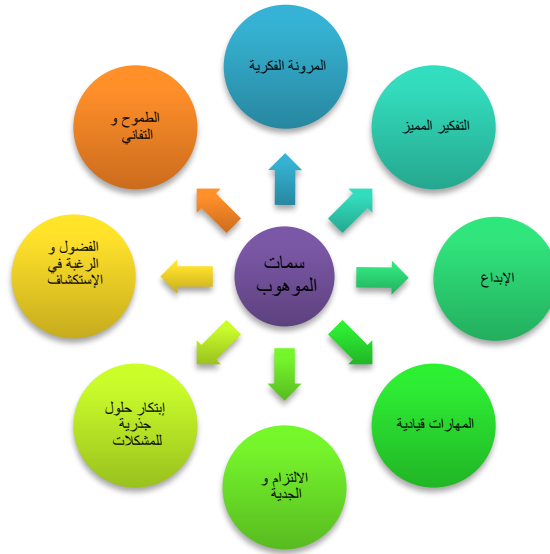
وأيضاً تتباين تعريفات الموهبة و الموهوب إذ تأتي هذه التعريفات استجابة واضحة لحاجات المجتمع وقيمه من دون إعتبار يذكر لحاجات الفرد نفسه ولما كانت حاجات المجتمع وقيمه السائدة خاضعة للتغيير من بلد لآخر ومن عصر لآخر تبعاً لنوعية الإيديولوجية السياسية والإقتصادية والمعتقدات السائدة فإن الموهوب في مجتمع بدائي غير الموهوب في مجتمع متقدم تقنياً وصناعياً " (هناء، 2020).

ومنه نستنتج أن سمات الشخص الموهوب هي:

1-2: سمات الشخص الموهوب: تتمثل في مايلي

- التفكير المميز؛
- الإبداع؛
- الإلتزام والجدية؛
- إبتكار حلول جذرية للمشكلات؛
- الفضول والرغبة في الإستكشاف؛
- المرونة الفكرية؛
- الطموح والتفاني؛
- المهارات قيادية.

الشكل رقم 01 سمات الموهوب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ماسبق

الشكل التالي يوضح أن سمات الشخص الموهوب تتلخص في مجموعة ما تحتويه شخصيته أو ما إكتسبه من خلال بيئة العمل المتواجد فيها وهي كثير ولكن من خلال ما تم ذكره في تعريفات الباحثين أعلاه يمكن ان نختصرها فيما هو مذكور في الشكل أعلاه و من خلالها يمكننا ان نميز الشخص الموهوب عن غيره.

02: تصنيفات المواهب

صنف بعض الباحثين المواهب داخل المؤسسة إلى 4 أصناف وهي (محمد و ،فاطنة، 2017)

1-2 المواهب القيادية Leadership Talent: هذه الفئة تكون في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة.

2-2 المواهب الأساسية Key Talent: هذا النوع الثاني من تصنيفات المواهب وفيها:

- الأفراد ضمن هذا النوع يكونون في منافسة قوية ويمكن إعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جدا للمنظمة نظرا لما يتمتع به من قدرات وما يملكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.
- الأفراد ضمن هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.

3-2 المواهب الجوهرية Core Talent: وفيها

- الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
- تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (من 6 إلى 12 شهرا) دون التركيز على المستقبل.
- يشكلون القوى العظمى ضمن العمل و هم موظفون الإنتاج المسؤولين عن التسليم.

4-2 المواهب الداعمة (الساندة) Support Talent: وفيها

- كثيرا ماتكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة التي قد تصلح للتشغيل الإداري.
- مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

ومنه يمكن أن نلخص تصنيفات الموهبة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: تصنيفات الموهبة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ماسبق

تصنيفات الموهبة هي أداة مهمة لفهم الموهوبين وتقديم الدعم المناسب لهم ومن خلال هذا الشكل يمكن القول أن تصنيفات الموهبة وبإختصار تمثلت في أربعة عناصر مهمة فالمواهب القيادية تتميز بقدرة الفرد على تحفيز الآخرين وإلهامهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف والمواهب الأساسية هي التي تتميز بقدرة الفرد على إتقان مهارات معينة والمواهب الجوهرية تتميز بقدرة الفرد على التعلم بسرعة وفهم وحل كل المشكلات المعقدة بشكل إبداعي والمواهب الداعمة تتميز بقدرة الفرد على تقديم الدعم والمساعدة للآخرين بشكل فعال.

- خصائص الموهوبين

توصل الباحثون بعد العديد من الدراسات إلى مجموعة من الخصائص السلوكية ظهرت على الأفراد ميزتهم عن غيرهم وهي كما يلي:

الجدول رقم (01) خصائص الموهوبين

السلوكيات الدالة عليها	السمات السلوكية
يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله و ينجزه .	الدافعية
يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه .	الإستقلالية
يبتعد عن تكرار ما هو معروف و يعطي أفكارا و حلولا جديدة وغير مألوفة.	الأصالة
يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطا فكرية تقليدية.	المرونة
يعمل على إنجاز المهمات و الواجبات بعزيمة وتصميم.	المثابرة
يعطي عددا كبيرا من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.	الطلاقة
يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميل لإستكشاف المجهول.	حب الإستطلاع
يبحث عن التفاصيل و العلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.	الملاحظة
يستطيع الإنتقال من عالم المحسوس و الواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.	التفكير التأملي
لا يتردد في إتخاذ موقف محدد ،سريع البديهة ، لديه إهتمامات فردية.	المبادرة
يمارس النقد البناء ،ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.	النقد
لايهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لاثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.	المجازفة
يستطيع التعبير عن نفسه ، و يحسن الإستماع و التواصل مع الاخرين.	الاتصال

القيادة	يظهر نضوجا و إتزاناً إنفعاليا، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
التعلم	يتعلم بسرعة و سهولة و تمكن و لديه ذاكرة قوية.
الحس بالمسؤولية	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته.
الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه و أمام الكبار و لا يتردد في عرض أفكاره و أعماله.
التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن و المواقف و الآراء الجديدة.
تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات و المسائل المعقدة التي تتحمل أكثر من معنى أو حل.
اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها و فاعليتها في حل المشكلة و نتائجها .

المصدر : كتاب إدارة المواهب البشرية في المؤسسة:مصطفى الكافي الطبعة الأولى 2018 ص 56-57

المطلب الثاني: ماهية إدارة المواهب

بدأ الإهتمام بإدارة المواهب بداية التسعينات عندما شاع استخدام عبارة "حرب المواهب" لشدة المنافسة بين المنظمات وازداد الإهتمام بها في الوقت الحاضر من طرف الباحثين لإبراز أهميتها وإعتبرها البعض حجر الزاوية في بناء مؤسسات ناجحة ومبدعة لجعلها تكتسب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات.

01: تعريف إدارة المواهب

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة المواهب من طرف الباحثين و العالمين نذكر منها مايلي :

تعرف إدارة المواهب على أنها " عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة وذلك من خلال الإختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسات "(،سمية، جمعة، و ،إبتسام، 2018)

ويمكن تعريفها أيضا " أنها قدرة المؤسسة على توفير نهج منظم لجذب الموارد البشرية الماهرة وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، التعامل مع هؤلاء الأفراد على أنهم موهبة/مواهب تستحق الرعاية والإهتمام والدفع إلى الأمام والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث

يتوافر لدى المؤسسة القدرات البشرية الآزمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى (سمية، جمعة، و، إبتسام، 2018).

نستنتج من هذا التعريف أن إدارة المواهب تعتمد على قدرة المؤسسة على توفير الموارد البشرية وتطويرها وإعتبارها مواهب تستحق الرعاية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة ميزتها التنافسية والتي تكسبها أفضلية عن المؤسسات الأخرى.

عرفها (Bhatnager, 2004) بأنها واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية و التي لها دورا إستراتيجيا كبيرا في المنظمات (محمد و، فاطنة، 2017)

نستنتج من هذا التعريف أن إدارة المواهب من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية وأن لها دور كبير في خطط المنظمات.

وعرفها (Guillory, 2005) هي مبادرة تهدف إلى تحديد مصاد، وجذب، وتوظيف، وتنمية والإحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية كما تهدف إلى تطوير القيادة ووظائف الإدارة لتحقيق النجاح المستمر، لذلك فإن إدارة المواهب ترتبط ارتباطا قويا بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة (، كسنة & فاطنة، 2017).

إعتبر هذا الأخير أن إدارة المواهب هي مصدر تحديد وجذب وتوظيف وتنمية والإحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية لإرتباطها القوي بإستراتيجيات المؤسسة.

وعرفتها جامعة جونز هوبكنز " بأنها مجموعة من عمليات الموارد البشرية التنظيمية المتكاملة التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز والإحتفاظ بالعاملين وتمكينهم أن يكونو على درجة عالية من الإنتاجية " (منقل، 1442هـ).

نستنتج من تعريف الجامعة أن إدارة المواهب هي من عمليات إدارة الموارد البشرية المتكاملة.

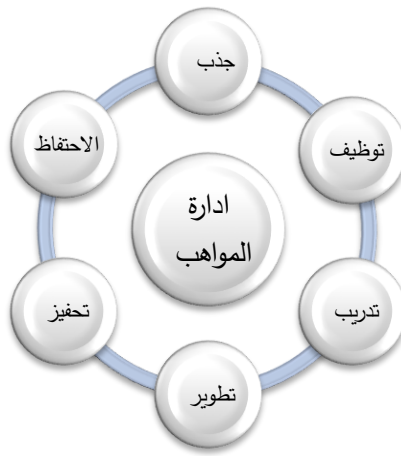
وأیضا عرفها (Wilkins , 2005) يقول "أنها عملية التأكد بأن المؤسسة تمتلك الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة " (منقل، 1442هـ).

وأیضا "إن إدارة المواهب تغير التركيز من هل هذا الشخص مناسباً لهذا الدور؟ إلى هل هذا الشخص ليس فقط مناسباً لهذا الدور، ولكن أيضاً لشركة ككل، والأدوار المستقبلية التي قد تستجد في الشركة؟ وبالتالي فإن إدارة المواهب هي إستراتيجية واسعة منظمة شاملة للتوظيف والتدريب والإحتفاظ بالأداء الأفضل للموظفين" (منقل، 1442هـ)

وأيضاً "ينظر إلى إدارة المواهب على أنها جزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث تتكون من تنفيذ إستراتيجيات متكاملة يتم تنفيذها لتحسين وإستدامة الأداء التنظيمي من خلال تحسين إجراءات جذب الأفراد ذوي المؤهلات للأزمة والإحتفاظ بهم وتطويرهم والإستفادة منهم، والمهارات اللازمة لتحقيق متطلبات العمل الحالية والمستقبلية (aina & tarik, 2020, p. 04).

يمكن تلخيص هذه التعريفات في الشكل التالي:

الشكل رقم (03) أساسيات إدارة المواهب



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ماسبق

يمثل الشكل أعلاه المصطلحات الأساسية التي تعتبر مفاتيح يمكننا من خلالها التعريف بإدارة المواهب بشكل سريع وفهم كل ما جاء به الباحثين والعالمين من تعاريف سابقة فبالنظر إلى الشكل الموالي إختصر لنا كل ما جاء من قبل.

وعرفها (Ashton & Morton , 2005) " هي أكبر من كونها شكلا جديدا لعمل الموارد البشرية

القديم أو من كونها (أمرا مثيرا للدهشة) بالنسبة إلى ممارسين ومدراء الموارد البشرية من أجل الإستغراق فيها" (الكرعاوي و الطائي، 2018)

وعرفها أيضا (Napathorn, 2020) " أن إدارة المواهب هي منهج شامل لتحسين رأس المال البشري

الذي يمكن المؤسسة لتحقيق النتائج قصيرة وطويلة المدى عن طريق بناء الثقافة والمشاركة والقدرة على إكتساب وتطوير وتنمية المواهب المتكاملة التي تتماشى مع أهداف المؤسسة " (الرحمن، شمعة، و الطبال، صفحة 54).

وأيضاً تشير إدارة المواهب إلى مجموعة الإجراءات التي تضعها المؤسسة لتخطيط إحتياجاتها الحالية

والمستقبلية من الموهوبين، ووضع آليات إستقطابهم وجذبهم بجانب تقييم مستوى أداء المواهب الحالية بالمؤسسة

في كافة المستويات الإدارية والعمل على تطويرها وتنمية كفاءتها بالإضافة إلى الإحتفاظ بهؤلاء الموهوبين والحرص على بقائهم للعمل بالمنظمة لأطول فترة ممكنة " (محمد و الرميدي، 2021، صفحة 151).

ومنه نستنتج أن إدارة المواهب هي عملية تخطيط إستراتيجية و جذب للأفراد و تحفيزهم بإعتبارهم ميزة تنافسية وتطويرهم والإحتفاظ بهم من أجل تحقيق التلاحم بين الأفراد من أجل السير الحسن للأعمال و تحقيق النمو والإستدامة على الأمد القصير والطويل وتحقيق غايات وأهداف المؤسسة .

02: أهمية وأهداف إدارة المواهب

تعددت الأبحاث التي تناولت كل من أهمية وأهداف إدارة الواهب نسلط الضوء على التالي:

1-2: أهمية إدارة المواهب

أصبحت إدارة المواهب من المواضيع المهمة في المنظمات المعاصرة نظرا لإهتمام الباحثين لها نذكر مايلي: (العالي، 2020)

- جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية؛
- تطوير أداء أفراد الإدارة وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة؛
- سرعة تحديد الفجوات في الأداء، ومن ثم توفير التدريب اللازم في الأوقات المناسبة؛
- وضع آليات محددة للقياس والمحاكاة ؛
- توفير نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة؛
- توفير التدريب المناسب للأفراد والمرتبط بالأعمال.

وأيضاً (خان و حمير، 2019، صفحة 91)

- التركيز على المناصب ذات لأهمية الإستراتيجية؛
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة؛
- إستكشاف الطاقات الكامنة؛
- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة؛
- تحديد واضح للإستعداد الموهبي؛
- تفادي إضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة؛
- المحافظة على المواهب و ضمان مساهمتها الإيجابية.

2-2: أهداف إدارة المواهب

تتمثل أهداف إدارة المواهب في مايلي : (صالح خضر العلي ، 2020، صفحة 25):

- ✚ تقليل تكاليف العمالة دون الإضرار بالإنتاجية؛
- ✚ إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية؛
- ✚ ملئ الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية؛
- ✚ المحافظة على قوة عمل احتياطية؛
- ✚ التحريك الفاعل للمواهب داخل المؤسسة لتحقيق عائد الإستثمار الأمثل للمواهب؛
- ✚ تركيز فعاليات الإحتفاظ على أهم وأثمن المواهب؛
- ✚ تحديد آليات لتوظيف المواهب التي تبرز الحاجة إليها؛
- ✚ تحسين ممارسات التوظيف؛
- ✚ كسب تأييد مؤسسات المجتمع.

03: أساليب إدارة المواهب

يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على مايقل عن 40% من وقت وجهد الإدارة العليا، وفهمأكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات أقل أهمية، ومن أهم الأساليب التي يجب ان تتبعها الإدارة العليا هي: (الكافي، 2018)

3-1: وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية: تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي، إشتراطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة في المستقبل ، ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الإستقطاب وإجراء المقابلات لإختيار الموهوبين.

3-2: المقارنة المرجعية : وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على إستراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو اكتشاف الموهبة المخفية عن بعض العاملين الحاليين، أو شراء المواهب من خارج المؤسسة من المنظمات المنافسة.

3-3: تخصيص وظيفة في الموارد البشرية لإكتشاف المواهب: يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المؤسسة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المؤسسة والسعي من أجل رعايتها والإحتفاظ بها، مع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين، وإتخاذها ذاتيا لإكتشاف المواهب، وفي نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.

3-4: تدخل الإدارة العليا: يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافأة ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.

3-5: إكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب: يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية في المؤسسة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها، ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

3-6: تهيئة بيئة العمل: وجعلها أكثر ملاءمة لبروز المواهب، وتشجيع الإبتكارات والأداء غير التقليدي ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

المطلب الثالث: عمليات وفوائد تطبيق برامج إدارة المواهب إستراتيجياتها

01: عمليات إدارة المواهب

لقد تعددت النماذج التي تناولت عمليات إدارة المواهب وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث توصلنا إلى أن العمليات الأساسية التي أجمع عليها العلماء والباحثين لإدارة المواهب هي (الإستقطاب، الإختيار التطوير، الإحتفاظ).

1-1 إستقطاب المواهب: بسبب التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسة في ملئ الوظائف المهمة التي تتطلب مقدار كبير من القدرات والمهارات من جهة وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جهة أخرى ظهر ما يعرف "بحرب المواهب"، وهنا تبرز أهمية الإستقطاب كإحدى الأنشطة المهمة للمؤسسة، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختيار الأفضل منهم، ولنجاح عملية الإستقطاب تحتاج المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية ناجحة لإستقطاب الموهبة، بالإضافة إلى اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الإستقطاب، فضلا عن بناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة، على المؤسسة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمال إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي نتيجة لذلك ستمكن من جذب أفضل الأفراد إليها (سمية، جمعة، و، إبتسام، 2018، صفحة 255/254).

1-2: إختيار المواهب: وهي إختيار توظيف الأشخاص المناسبين في الوظائف وتستلزم التفكير الإستراتيجي للموارد البشرية وصياغة شروط خاصة وذكية لإختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين، وهي عملية تحديد المرشحين الذين بإستطاعتهم أن يساهمو بشكل أفضل من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية، وأنها تدار بواسطة محاولات المؤسسة ل يتم

تحديد المتقدمين مع المعارف والمهارات والقابليات والخصائص الأخرى التي ستساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها ، أو العملية التي سوف تقرر المؤسسة من خلالها من هو سيكون أو لن يكون مسموح له العمل في المؤسسة، ما أن الإختيار المناسب للعاملين في المؤسسة مهم لكونه يقود إلى تحسين الأداء بشكل مستمر، وأن العاملين من خلال المهارات المناسبة سيؤدون أعمالهم بأفضل شكل للمنظمة وبكفاءة عالية ويقلل من الهدر بالأموال(طرشان، 2023)

3-1- تطوير المواهب: يشير (Mondy) إلى تطوير المواهب بأنه تشكيلة من التعلم والخبرات التي ترفع المهارات والمعرفة المطلوبة للمواقع الإدارية الحالية والمستقبلية (Mondy,2010,209) فهي تعد العمود الفقري لإدارة المواهب فضلاً عن كونها إجراء يزيد من رفع الروح المعنوية للموظفين وغرس الثقة بالعمال التي يؤدونها وترتكز عملية تطوير المواهب على أربعة مجالات هي (ياسين، 2024)

- التركيز على المواهب الإستراتيجية؛
- مراعاة الإختلاف في تطوير المواهب؛
- تشجيع المسؤولية الذاتية للعاملين؛
- الوقت المناسب للتطوير.

01: الإحتفاظ بالمواهب: يمثل الإحتفاظ بالمواهب العملية التي تركز بشكل إستراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الإستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المؤسسات إلى زيادة الإهتمام بالإحتفاظ بالموهبة مثلاً " التقدم الإقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المؤسسة و كذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل" وتوجد عدة إقتراضات من الممكن أن تساعد إدارة المواهب على الإحتفاظ بالموهبة منها " يعمل الأفراد بشكل أفضل ليس من أجل الأموال وإنما عندما يشعرون بأن جهودهم له أثر في نجاح المؤسسة ومدعوم من قبل إستراتيجيتها (سمية، جمعة، و ،إبتسام، 2018، الصفحات 256-257).

نلخص كل ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم 04 عمليات إدارة المواهب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ماسبق

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أهم عمليات إدارة المواهب تمثلت في أربعة عناصر هي إستقطاب وإختيار وتطوير والإحتفاظ بالمواهب إذ يمكن القول أن عمليات إدارة المواهب تعني استثمارا هاما يساهم في تحقيق النجاح والإستدامة وأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تضمن حصول المؤسسة على القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل

02: فوائد تطبيق برامج إدارة المواهب

تطبيق برامج إدارة المواهب يمكن أن يحقق العديد من الفوائد المؤسسة ومن أهم هذه الفوائد نذكر مايلي: (خان و حمير، 2019، صفحة 92).

- ✚ إنجاز عمل الموظف مع الأهداف التنظيمية؛
- ✚ الدعم الفعال لتخطيط قوى العمل؛
- ✚ زيادة إنتاجية الموظفين؛
- ✚ دعم جهود مشاركة العاملين؛
- ✚ التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة؛
- ✚ دعم إستمرارية الأعمال؛
- ✚ تطوير المسار المهني و برامج إدارة العاملين .

من خلال استثمار تلك الفوائد يتزايد إنتاجية المرؤوسين وستتحقق الملائمة بين الأهداف التنظيمية و أدوار المرؤوسين، وستتضح جهود فرق العمل من خلال التركيز في تحقيق التميز في الخدمة المقدمة، وبالتالي نضمن العمل المستمر وتطوير برامج إدارة المرؤوسين.

03: إستراتيجيات إدارة المواهب

إستراتيجية إدارة المواهب هي خطة شاملة مصممة لمساعدة المؤسسة على هذا قد أجمع الباحثون على وجود 05 استراتيجيات تتمثل في:

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية التخطيط للمواهب.

إن تعيين الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب لتحقيق النتائج المتوقعة يسمى التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة، يساعد هذا المنهج المؤسسات على فهم مكانتهم الحالية، والتنبؤ بالفجوات في الموهبة وإتخاذ الخطوات اللازمة للحد من هذه الثغرات، وتتنظر المنظمات حالياً لهذا المنهج كعملية تجارية أساسية التي غالباً ما يتم التعامل معها من قبل إدارة الموارد البشرية، ولكن من أجل تحقيق نتيجة ناجحة من خطو القوى العاملة الإستراتيجية، ومن المهم ضرورة إنجاز القادة للعملية بشكل مسبق والحصول على ملكيتها.

إن "الفشل في التخطيط هو التخطيط للفشل" بحيث تركز عملية التخطيط التقليدية غالباً بشكل كبير على النفقات المالية الضخمة، والتكنولوجيا، والاستثمارات التسويقية، ولكن العملية التقليدية تركز على المؤسسة والموارد البشرية اللازمة للتنفيذ السليم بشكل أقل من اللازم.

وترتكب المنظمات خطأ فادحاً بإفتراض أنه لديها الأفراد المناسبين مع القدرات اللازمة، والحقيقة هي أنهم قد يستغرقون عدة أشهر، إن لم يكن سنوات للحصول على الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة وهذا يمكن أن يؤخر تنفيذ الفكرة الأنسب من الإستراتيجية بشكل جدي. (خان و حمير، 2019، الصفحات 95-96)

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية إستقطاب المواهب

تقوم إستراتيجية الإستقطاب على عنصرين أساسيين هما تخطيط المواهب وتوزيعها، وسمعة إدارة الموارد البشرية بحيث تقوم عملية تخطيط المواهب، على تحديد الإحتياجات الأنية والمستقبلية من المواهب من خلال التحليل الوظيفي، ويتم البحث على المواهب بالتركيز على نوعية الكفاءات (المعرفة، المهارات، القدرات، والسمات الشخصية)، أما سمعة الموارد البشرية فهي الخصائص التي تتميز بها المؤسسة في إدارة موظفيها والتي تجذب المواهب المتوفرة في سوق العمل، وتظهر السمعة الجيدة للموارد البشرية من خلال الحوافز الجيدة وتفعيل الأداء والتطوير وإشراك الموظفين (صبيان و ثابت، 2017)

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إدارة أداء المواهب

تعتبر إدارة الأداء جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب ، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الفردي و الجماعي و تتضمن هذه الإستراتيجية ثلاث ابعاد رئيسية هي : (تحقيق الأهداف - إدارة الأداء - تقييم الأداء)...وتتعلق هذه الاستراتيجية ببناء علاقات مع الأفراد من خلال وسائل عديدة فضلا عن تحديد مكامن الموهبة وإحتمالات وجودها، تخطيط أنشطة التعلم والتطوير، وعليه فهي وسيلة لزيادة الإهتمام بالأفراد وتحفيزهم (خان و حمير، 2019، صفحة 98).

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية تدريب وتطوير المواهب

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات الموهبة هو أن تتوافق عملية إستقطاب وتعيين هذه المواهب في المؤسسة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات و المؤتمرات و الندوات)...ولتطوير المواهب، تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية بالإضافة إلى المهارات والمعارف، وتعتمد تنمية المواهب على التغيرات في الأداء والإدراك والسلوك...فمن الضروري أن الإعتماد على إستراتيجية لتطوير المواهب بإستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب والوظيفة المراد شغلها ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكونها، وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم والإحتفاظ بهم، وعلى الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمدها المؤسسة، فإن معظم الأفراد الموهوبين مازالو غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المنظمات وبالتالي، تحتاج المنظمات لتنفيذ إستراتيجيات تطوير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص بإعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها(خان و حمير، 2019، صفحة 98_99) .

الإستراتيجية الخامسة: إستراتيجية الإبقاء على المواهب

بمعنى آخر مايعرف بالمحافظة على الموظف الموهوب، حيث يتعين على المؤسسات الإحتفاظ بالعمالة القيمة للوظائف الشاغرة لديها نظرا لأنه من الصعب الحصول على بديل فوقها لشركة ديلويت للاستشارات والحاصلة على أعلى خمس جوائز في أولويات الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، فإن أكثر مايشير قلق المنظمات هو كيفية جذب المواهب و الإحتفاظ بها...حيث أن المؤسسات " المتميزة " هي التي تسأل أولا من؟ ثم ماذا؟ فعندما يكون الأشخاص المناسبين في المواقع الصحيحة، تستطيع المؤسسات التقدم إلى الأمام نحو تحقيق ماتريد الوصول إليه، بل إن نجاح المؤسسة من خلال الوصول أبعد مما وصل إليه منافسوها يعتمد فقط على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولكن يجب إختيار أكثر الأشخاص إنجاز لكل موقع في المؤسسة (خان و حمير، 2019، صفحة 99).

المبحث الثاني: مدخل عام حول الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي من المفاهيم التي تتسم بقدر من الغموض و التعقيد ، كما يعد من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير واضح من طرف الكتاب و الباحثين في مختلف المجالات ، وخاصة إدارة الأعمال . فالكثير من المفكرين في مجال الإدارة يعدونه من أهم المصطلحات الإدارية لأنه مقياس لوجود المنظمات ، فهو عكس نجاحها أو فشلها ويعبر عن كيفية تحركها و استغلالها لمواردها لبلوغ الأهداف المسطرة، فاليوم الأداء التنظيمي ينطوي على العديد من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالنجاح و الكفاءة و الفاعلية.

المطلب الأول: أساسيات حول الأداء

يعرف الأداء من المفاهيم التي عرفت إهتماما في البحوث والدراسات بإعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمؤسسة وهذا راجع إلى أن الأداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

01:تعريف الأداء

تعريف الأداء لغة:

إن أصل كلمة أداء لاتيني، فالأداء هو المقابل للكلمة الانجليزية (**Perfomance**) والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس (**encylopedic world dictionary**) أي إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز (خيري، 2014، صفحة 93).

وورد في معجم اللغة العربية المعاصر

الأداء: في مقابل القضاء عمل المكلف.

يعني إتيان العمل المكلف به مثل أداة الزكاة: القيام بدفعها كما، يراد بالأداء لغة : إتمام، الإجراء، تحقيق تنفيذ عمل، قيام، وفاء (عسلي، 2017، صفحة 98).

تعريف الأداء اصطلاحا:

يعني الأداء " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله " (مزهوده، 2001، صفحة 86).

وهو ما يراه الباحثون آخرون حيث بعضهم عرفوه كالتالي:

عرف الأداء حسب (Peter Druker) على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة و التوازن

بين رضا المساهمين و العمال (عبدالله، 2015، صفحة 45).

كما يعرف حسب محمود الغرباوي الأداء " هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو

يعكس الكيفية التي يتحقق بها متطلبات الوظيفة و يقاس هذا الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد (عسلي،

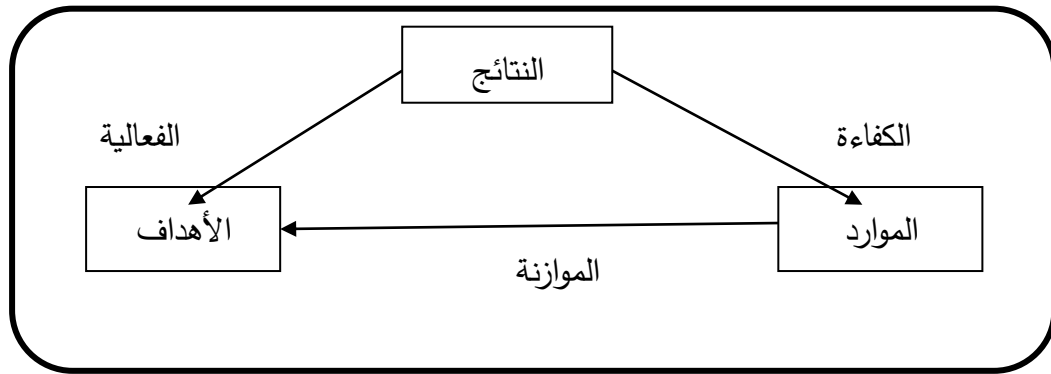
2017، صفحة 99).

وأيضاً عرف الأداء حسب (A.Kherakhem) من وجهة نظر الكاتب فإن الأداء يدل على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة" (الداوي، 2010، صفحة 2018).

أما حسب (Miller et Bromily) فالأداء يعني " إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة (الدولة) للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بالكفاءة فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (عبه، 2021، صفحة 167).

ويمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين عناصر : نتائج موارد، أهداف، والأبعاد: الكفاءة، الفعالية وموازنة و التي يمكن تلخيصها في الشكل التالي (سحنون، 2021، صفحة 70):

الشكل رقم 05 مثلث الأداء



المصدر : سحنون أمال، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء المالي ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر ، السنة 2021 ، ص71

يوضح الشكل أعلاه تعريفا للأداء بحيث يمثل العلاقة بين الأداء داخل المؤسسة والتي يمكن التعبير عنها عن طريق إستخدام الموارد بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف بفعالية والموازنة بينهما من خلال النتائج المتوصل إليها التي تعبر عن نجاح أو فشل المؤسسة.

من التعاريف السابقة يمكن إستخلاص تعريفا للأداء "هو سلوك يساعد الفرد على التعبير عن إسهاماته ونتائجه في إستغلال موارد المؤسسة بالشكل الأمثل في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة".

02: عناصر (مكونات) الأداء

تعد دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتوها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي (يخلف، 2007، صفحة 03).

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- **كمية العمل المنجز:** يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وإكتشاف الأخطاء.
- **المثابرة والثوق:** يدخل فيها التقاني والجدي في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله. كما أن هناك ثلاثة مكونات للأداء هي الرغبة في العمل (الدافعية) والقدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الإضافي فالأداء يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرات و المهارات} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور الإضافي}$$

03: خصائص الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من الخصائص يمكن توضيحها على النحو التالي (بكوش، 2017، الصفحات 6-7)

شكل رقم 06 خصائص الأداء



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع بكوش لطيفة ، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة الحالة : مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خبضر ، الجزائر، 2017، ص6-7.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنه ومن خلال مجموعة الخصائص المذكورة، نقول أنه يمكن تقييم أداء المؤسسات سواء كان جيد أو غير ذلك والتي بدورها تعكس مدى فاعلية وكفاءة العملية الوظيفية.

04: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء حسب المعيار المعتمد في التقسيم والتي من أهمها معيار الشمولية، الوظيفي، المصدر الطبيعية (سحنون، 2021، صفحة 78).

فتفيد هذه المعايير في معرفة مصادر الخلل والقصور في الأداء وهو ما يسهل معالجته، والتأكيد على نقاط القوة في الأداء وتعزيزها وهذا ما سنعرفه عن المعايير التالية (سحنون، 2021، الصفحات 78-79-80):

- حسب معيار الشمولية

ينقسم الأداء تبعاً لهذا المعيار إلى:

• الأداء الكلي

يعبر الأداء الكلي على النتائج التي ساهمت في تحقيقها كل الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة.

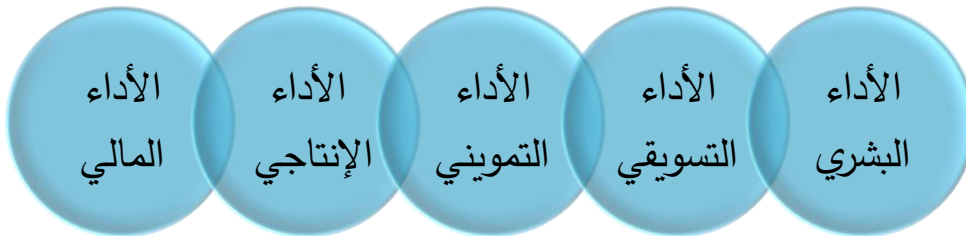
• الأداء الجزئي

ويقصد به الأداء المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والذي يمكن أن يجزئ بدوره إلى عدة أنواع تبعاً للمعايير المستخدمة.

- حسب المعيار الوظيفي

تبعاً لهذا المعيار يقسم الأداء تبعاً للوظائف وأنشطة المؤسسة الفرعية المشكلة لنشاط المؤسسة لتصبح أنواعاً للأداء على سبيل المثال كما يلي:

الشكل رقم 07 أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مرجع: سحنون أمال، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء المالي أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة/الجزائر، السنة 2021، ص 78-79

يوضح الشكل أعلاه أن الأداء ينقسم إلى عدة أنواع حسب العيار الوظيفي و هذا يعتمد على العديد من العوامل التي تتعلق بنشاط و وظائف المؤسسة القائمة عليه.

- حسب معيار الطبيعة

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

• الأداء الاقتصادي

ويتعلق بالإستخدام الأمثل للموارد التي تمتلكها المؤسسة.

• الأداء الاجتماعي

يتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات أن تحققه إتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

• الأداء التكنولوجي

تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء ، لذا فان الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها،مما يجعل الأهداف تكنولوجية من ضمن الأهداف المؤسسة.

• الأداء الإداري

يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحدها المؤسسة.

- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى قسمين من الأداء الداخلي والأداء الخارجي (بوزيداوي، 2014، صفحة 74):

- الأداء الداخلي:

وينتج من تفاعل أدوات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء المورد البشري في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات ، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة ، للمؤسسة وبالتالي فان المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة

المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي

أن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد الباحثين و إدارة المؤسسة في الكشف عن جملة نواحي منها:

تحديد المدى الذي تستطيع المؤسسة فيه التكيف والإستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الإستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف، كما انه يساعد على تحديد وبيان مستوى بين مكونات المؤسسة و تصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف.

01:تعريف الأداء التنظيمي

يقصد بالأداء التنظيمي"الطرق والكمييات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق الأهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وهذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الإجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية"(الداوي، 2010، صفحة 218).

وقد عرف: بأنه عبارة عن مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية و خارجية،تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف إتجاه أطراف عدة ، كالعاملين والمساهمين والعملاء والإدارة والمجتمع"(الشمروخ، 2022، صفحة 379).

وعرف أيضا"بتحقيق المؤسسة لأهدافها التي قامت بتحديددها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية وذلك من اجل تحقيق الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة"(أبو زيادة، 2011، صفحة 888)

وقد عرف الأداء التنظيمي "بأنه فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي وذلك باستغلال كامل وعقلاني للموارد المتاحة (الفعالية)" (محمد ح.، 2023، صفحة 747).

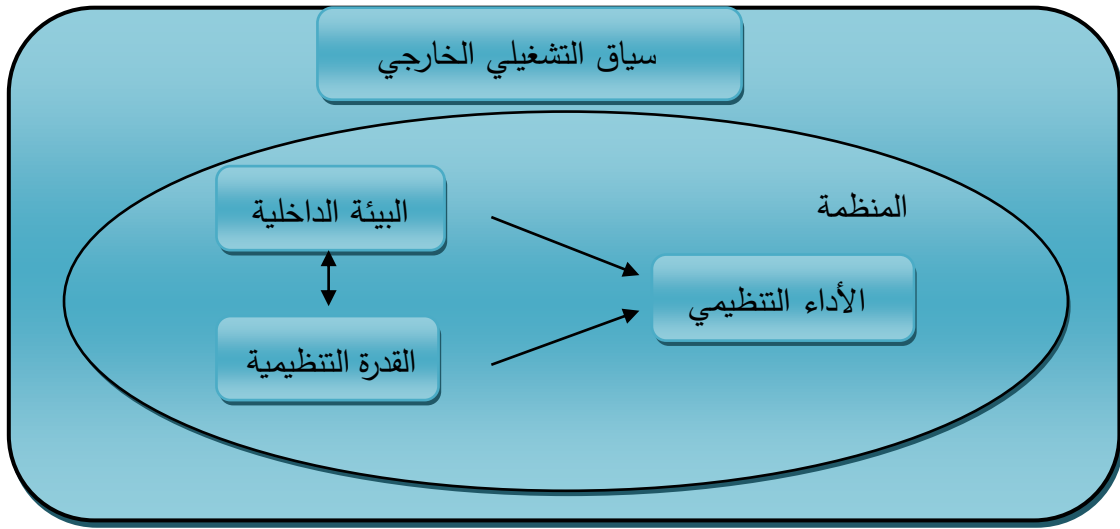
وكتعريف آخر للأداء التنظيمي"هو نتيجة للعديد من عوامل العمل مثل عمليات العمل، وعلاقات فريق العمل وثقافة فريق العمل والصورة السياسية والقيادة والمناخ"(Long، 2022، صفحة 07)

وفي تعرف آخر للأداء التنظيمي"هو كيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية وإستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يمنحها القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إلى تحقيقها"(ابراهيم و قريشي، 2019، صفحة 168)

وقد عرف بأنه"محصلة نشاط المؤسسة الذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية،وفقا للمعايير والأسس التي تضعها وبما يتناسب مع طبيعة ومتطلبات نشاطها"(عبدالباقي و عبده أحمد، 2023، صفحة 408).

من خلال ما سبق، الشكل الموالي يبرز تعريف الأداء التنظيمي في زيادة قدرة المؤسسة من خلال الإعتماد على البيئة الداخلية والخارجية (شيلي، 2020، صفحة 67):

شكل رقم 08 تعريف الأداء التنظيمي



المصدر: شيلي الهام ، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات في تطوير الأداء التنظيمي ، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم تخصص علوم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر ، 2020 ص 67.

من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول، أن الأداء التنظيمي يشير إلى مدى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها والذي يشمل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية التي بدورها توضح مرونة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات التي تواجهها.

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء التنظيمي " بأنه يعكس كفاءة وفعالية وقابلية المؤسسة في تحقيق أهدافها البعيدة الأمد من خلال الإستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة ترجع بالفائدة للمنظمة وأفرادها وتساعد في إنجاز مهمتها في تفوق ونجاح والتميز بتحقيق مكانة لها".

المفاهيم المرتبطة بالأداء التنظيمي:

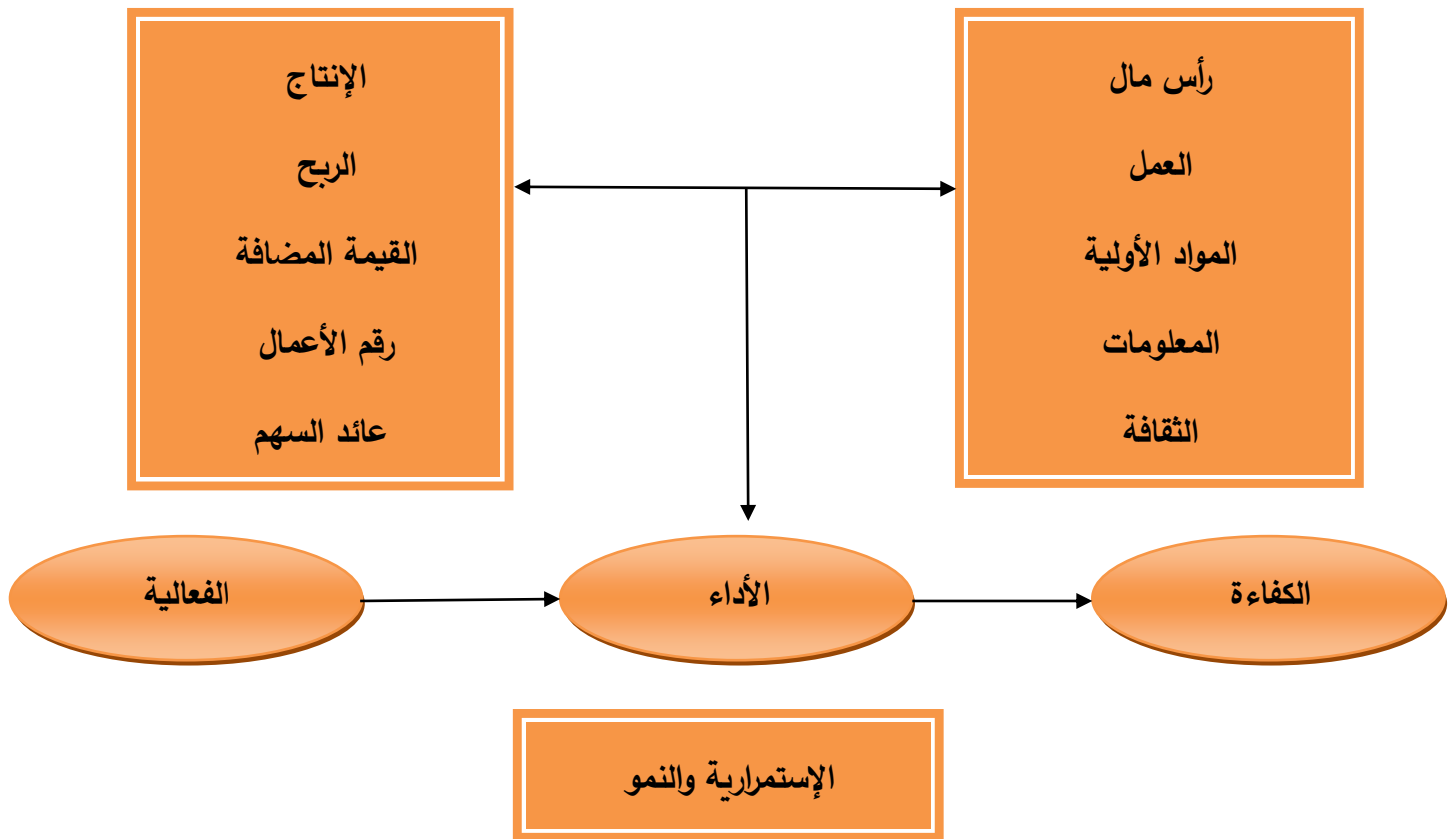
يتكون الأداء التنظيمي من مكونين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها (الداوي، 2010، الصفحات 219-220)

✚ **الكفاءة:** هي صفة ملازمة لكيفية إستخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هنالك إستغلال عقلائي ورشيد للموارد، وتعني أيضا الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، وبالتالي فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية أي تحقيق الهدف الأساسي وبالتالي تحقيق أكبر ربح بأقل تكلفة.

✚ **الفعالية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية في النمو في المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة يمكن قول عنها أن إرتباطها يكون بمخرجات المؤسسة وتعلق بتحقيق الأهداف وبدرجة بلوغ النتائج أي (فرق بين نتائج المحققة و نتائج المتوقعة).

ومنه نستنتج أن الفعالية عبارة عن علاقة نسبية بين نتائج المحققة والأهداف المخططة.

الشكل رقم 109 الأداء التنظيمي من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة ، الأداء و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1 ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، السنة 2001 ، ص 88

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن الأداء التنظيمي يقاس بشكل أساسي من خلال مفهومين مهمين هما الكفاءة والفعالية فا الكفاءة تدل على إستغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن أما الفعالية تشير

إلى القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بشكل صحيح و كما كان متوقع فتحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية يتعبر تحدياً للمؤسسات.

02: خصائص الأداء التنظيمي

إن الأداء التنظيمي يتمتع بالخصائص التالية (الشعراوي، 2020، صفحة 94):

- المحافظة على ثبات العمل وإستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة ، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات؛
- الإعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في إتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة؛
- إستثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف؛
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله بإستمرار وإستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف؛
- تعزيز ولاء وإنتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها بإعتبارها مؤسسة الجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها؛
- يضمن الأداء التنظيمي خلق قيادات بديلة وبيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا وعدم الإصطباغ بالصبغة الفردية في العمل.

03: أهمية الأداء التنظيمي

تظهر أهمية الأداء التنظيمي في تحقيق العناصر التالية (شيلي، 2020، صفحة 68):

3-1- الفعالية

حيث يتم تحديد فعالية مؤسستك من خلال أدائها لمهامها وتحقيق أهدافها إلا أن موضوع الفعالية يعد معقد نوعاً ما، كونه يمثل تحدياً بالنسبة للمؤسسات التي يصعب عليها تحقيق أهدافها وأداء مهمتها ونجاح ذلك لا بد من الإعتماد على القوانين الموضوعية في المؤسسة وإستراتيجيتها، أي تحديد مبرر وجود المؤسسة بشكل أوضح وتظهر مدى فعالية المؤسسة في:

- وضوح النظام الأساسي والبيانات المهمة والوثائق التي تشرح عرض وجود المؤسسة؛
- الموظفين متقبلون لتحقيق مهمة المؤسسة؛
- يتم تحقيق مختلف الأهداف المسطرة من خلال إنجاز أنشطة المؤسسة بما يخدم مهمتها؛
- وجود نظام لتقييم الفعالية؛
- تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار الآراء المقدمة من أجل التحسين المستمر.

3-2- الكفاءة

يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تقديم خدمات الاستثنائية، ولكن بتكاليف أقل ومناسبة، حيث يتم الحكم على مدى كفاءة المؤسسة من خلال (تكلفة وحدة الخدمات، العائد السنوي للشخص الواحد متوسط قيمة الإعانات للشخص الواحد، استخدام الموارد المالية بطريقة جيدة، وجود نظام إداري يعزز الكفاءة من ناحية النوعية، إستغلال قدرات الموظفين، مقارنة أداء المؤسسة مع النقاط) و أيا كان الحجم الإجمالي للمؤسسة، فإنها تعتبر ذات كفاءة إذا كان هناك علاقة جيدة بين الجودة والكمية من جهة والسعر من جهة أخرى.

3-3- علاقة المؤسسة مع البيئة :

في أي مجتمع تستغرق المؤسسات وقتا طويلا للنمو والتطور، ولكي يحدث ذلك لابد عليه من تعزيز نقاط قوته ومواجهة الأزمات الداخلية والخارجية، لأنه لا توجد أي منظمة محصنة من الأزمات وللبقاء في السوق الذي تنشط فيه عليها أن تتكيف مع بيئتها الخارجية بنجاح، ومع المهارات المغيرة والمطلوبة إذا المؤسسة أن تأكد من أن رسالتها وأهدافها وبرامجها وأنشطتها التي تتماشى مع ما يريده أصحاب المصلحة والبيئة.

3-4- الجدوى المالية :

لبقاء المؤسسة يجب عليها أن تتأكد من أن التدفقات المالية تتجاوز المصروفات أي لابد أن تكون عائدات المؤسسة أعلى باستمرار من النفقات، كما يجب عليها أن تضع جانبا ما يكفي من الأموال لمواجهة الصعوبات وأن لا تعتمد المؤسسة على مصدر وحيد من مصادر التمويل.

04: أهداف الأداء التنظيمي

يقتضي الأداء التنظيمي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، والتي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية و العمليات و الموارد البشرية ، وأشار بعض الباحثين إلى العديد من الأهداف التي يسعى الأداء إلى تحقيقها إذ أشار إلى عدد منها وكالاتي (الشعراوي، 2020، الصفحات 93-94):

1. تمكين الإدارة العليا في المؤسسة من الحصول على صورة واضحة لأجراء مراجعة تقييمية شاملة؛
2. الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى عائد وبأقل تكلفة وبنوعية جيدة؛
3. تقييم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقييم كل مشروع؛
4. إنشاء قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة و الواقعية؛
5. تحديد مواقع الخلل والعنف في نشاط المؤسسة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

05: أبعاد الأداء التنظيمي

هنالك أبعاد كثيرة لقياس الأداء التنظيمي حسب الباحثين الذين قاموا بدراسة هذا المتغير، ويمكن التركيز على الأبعاد التالية:

➤ الأداء المالي

يمثل الأداء المالي أحد الأبعاد الأداء بشكل عام، حيث يركز على تعظيم قيمة السهم والمردودية وتوزيع الأرباح، ودراسة بدائل التمويل، وإستخدام المؤشرات المالية للتحليل، والمقارنة لمختلف القوائم المالية، ويقاس بعدة مؤشرات منها المردودية و الربحية (ساحري، 2018، صفحة 136).

فيعرف الأداء المالي "بأنه عملية قياس نتائج سياسات وعمليات الشركة من الناحية النقدية وتحديد نقاط القوة والضعف المالية للشركة من خلال إقامة علاقات بين بنود المركز المالي وبيان الدخل، تعكس هذه النتائج في ربحية الشركة أو سيولة أو رافعة المالية (العيساوي، 2022).

وعرف أيضا هو مدى قدرة المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في إستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل قصير من أجل تشكيل ثروة (بن نذير و شمال، 2017، صفحة 04).

كما أنه يتصف بالخصائص الآتية(الخطيب، 2010، الصفحات 45-46) :

- أداة لإتخاذ القرارات الإستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة؛
- هو أداة لتدارك الثغرات والإنحرافات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة؛
- أداة لتحفيز الإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها؛
- أداة التعرف على الوضع المالي القائم في شركة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء الشركة أو لأداء أسهمها في السوق المالي.

إذن البعد المالي الذي يعكس تقلبات المؤسسة ماليا،ويمكن وصفه بالقوة الدافعة الرئيسة في أي منظمة سواء كانت موجهة للربح أم الخدمة فيؤثر هذا على الأداء التنظيمي بزيادة من كفاءته وفعاليتة مستعينا الأداء المالي بمجموعة مؤشرات المالية وقياسات خاصة بالأداء المالي.

➤ الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي أحد الأبعاد الأساسية ومن أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي، وأنه يشير إلى مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وقدرتها على المنافسة، ويقاس الأداء الوظيفي من خلال المؤشرات الرئيسية مثل: الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالمواعيد، وكذلك رضا العملاء، فيقوم بتطوير مهارات الفرد وخبرته وزيادة تحفيزه ورضاه عن عمله وتحسين بيئة العمل، وتوفير الموارد وتقديم الدعم مما يعكس على الأداء التنظيمي فيصبح لديها الأفراد راضين عن وظيفتهم وذوي إنتاجية عالية.

وبالتالي يعرف الأداء الوظيفي على أنه " هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، والكيفية التي يؤد بها و العاملون مهامهم إثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، والإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة (مزهوده، 2001، صفحة 86).

وعرف أيضا بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " (بن محمد، 2018، صفحة 92)

يوفر الأداء الوظيفي العديد من الفوائد المهمة المؤسسة التي تعكس على الأداء التنظيمي وأهمها (الشميلي، 2017، صفحة 11) :

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛
- يساعد على الترجمة العمليات لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصاف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن قرارات المزاجية؛
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية و مرضية على فترات؛
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها الإهتمام والعناية لتحقيق أهدافها؛
- إستثمار القدرة لدى الفرد على العمل والتي تتولد من التدريب وإكتساب المهارات اللازمة لأداء عمله؛
- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة؛
- مواجهة التحديات التي تقابلها المؤسسة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى؛
- إن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة من أهم الواجبات التي تمشي بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة (البساطي، 2021، صفحة 60).

المطلب الثالث: قياس الأداء التنظيمي

قياس الأداء التنظيمي هو عملية حيوية تساعد المنظمات على تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها و أيضا تحديد الفجوات الحالية و الفرص الممكنة للتحسين ، يعتمد هذا القياس عادة على مجموعة متنوعة من المؤشرات و المعايير التي تشمل غالبا الجوانب المالية و الغير مالية.

01: أهمية قياس الأداء التنظيمي

لا يمكن أن يكون هنالك تطوير بدون قياس فإذا كانت المؤسسة 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 التنظيمي في النقاط التالية (الفايز، 2011، صفحة 22):

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

02: أهداف قياس الأداء التنظيمي

أغلب المنظمات تبنت عملية القياس الأداء كونه يحقق مجموعة من الأهداف المؤسسة نذكر منها (فرج الله، 2012، صفحة 54) :

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما جعل أهدافها بعيدة عن أي قياس أو أي تقييم موضوع؛
- الإرتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس، يمكنه بالتالي من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب؛ القيام بها وإنجاز تلك الأهداف وبالتالي يتضمن الوصف المسؤوليات والإلتزامات الوظيفية؛
- يمكن من إتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة؛
- يفعل دور وسعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة، وتجاوز توقعاته، والإرتقاء بجودة الخدمات المقدمة؛
- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية، إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

03: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

تنقسم مؤشرات الأداء التنظيمي إلى نوعين وهما كالتالي: (شيلي، 2020، صفحة من 82 إلى 93)

3-1: المؤشرات المالية

يمثل الأداء التنظيمي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز قياس هذا المفهوم على استخدام مؤشرات مالية لمعرفة مدى إنجاز الأهداف، وتلبية إحتياجات الزبائن و أصحاب المصالح، ويعتبر الأداء المالي عنصر من عناصر الأداء التنظيمي، حيث أن المؤشرات المالية تركز أثناء عملية القياس على الأداء المالي، ومدى تأثر هذا الأخير بالهيكل التنظيمي والجوانب التنظيمية بالمؤسسة. وجل المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء التنظيمي من الجانب المالي كالتالي :

1. نسبة الربحية؛
2. نسبة السيولة؛
3. نسب حجم النشاط؛
4. نسب هيكل رأس مال؛
5. نسب حجم الشركة؛
6. نسب خاصة بتوزيع الأرباح؛
7. نسب السوق المالية.

3-2: المؤشرات الغير مالية

تعمل منظمات الأعمال على صياغة إستراتيجيتها من خلال زيادة الإهتمام بالميزة التنافسية، ونتيجة لذلك فإن إعادة تصميم نظم الرقابة المطبقة فيها من خلال ربطها بالمضامين والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، واحد من أهم التغييرات التي حدثت على نظم الرقابة الإدارية، وهو زيادة الإهتمام بالتقرير عن مقاييس الأداء غير المالية الخاصة بالجودة والإعتمادية وزمن التسليم والمرونة، نظرا لعدة المقاييس التقليدية لوحدتها لقياس الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة، تم مقاييس أداء جديدة غير مالية تواكب الإحتياجات المتجددة للإدارة والتركيز على إرضاء الزبون بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وتشمل المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء التنظيمي مايلي:

1. الحصة السوقية؛
2. الرضا الوظيفي؛
3. الإلتزام التنظيمي؛
4. مهارات التفكير الإبداعي (الإبداع و التجديد)؛
5. سلوكيات الدور الإضافية.

04: العوامل المؤثرة على قياس الأداء التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قياس الأداء التنظيمي تم الإشارة إليها من قبل العديد من الباحثين والمفكرين (دهام، 2010، صفحة من 316 إلى 320) تمثلت في مايلي:

▪ 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

▪ الثقة المتبادلة

يشير (Robbins) إن الأبعاد الرئيسية للثقة هي النزاهة، الكفاءة، الملائمة، الولاء، الإنفتاح، وتعد النزاهة البعد الحرج للثقة إذ تعني الأمانة والصدق، أما الأبعاد الأخرى فإنها تعزز الثقة ولكنها بدون معنى في غياب النزاهة فالثقة مرتبطة بالقيادة.

▪ الإستراتيجية

يتفق أغلب الباحثين بأن التفكير والتخطيط الاستراتيجي والرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية الواضحة وصياغة إستراتيجيات قابلة للتنفيذ تجعل من الأداء التنظيمي يرتقي لأعلى مستوى.

▪ 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 من خلالها الإرتقاء بالأداء التنظيمي وهي الهيكل التنظيمي، المهام النظم، الثقافة والإستراتيجية.

▪ 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 المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية من خلال الترويج فعال للمنتجات والخدمة الفعالة للزبون.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج النظري للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى النظريات التي فسرت متغيرات الدراسة والإشارة لأهم و أبرز الدراسات السابقة التي تمثلت في الدراسات المحلية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بإدارة المواهب والأداء التنظيمي ومن خلال الاطلاع وبتسليط الضوء عليها و مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية مع بناء النموذج للدراسة الحالية.

المطلب الأول: النظريات المفسرة لإدارة المواهب والأداء التنظيمي والدراسات السابقة

إدارة المواهب والأداء التنظيمي هما موضوعان حيويان في عالم الأعمال و لكل منهما نظريات متعددة تسعى لتفسير كيفية تحقيق النجاح في البيئة التنظيمية ومن أهم النظريات ماسوف يتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: نظريات المفسرة لإدارة المواهب والأداء التنظيمي

01:النظريات المفسرة لإدارة المواهب

1-1نظرية الموارد (المقاربة المبنية على الموارد)

لقد أدت شعبية وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) للشركة إلى تحويل تركيزنا إلى الصندوق الأسود للشركة في عام 1991 قدم بارني إطاراً أكثر واقعية وشمولاً لتحديد الخصائص المطلوبة لموارد الشركة من أجل توليد مستمر للميزة التنافسية وتتضمن هذه الخصائص ما إذا كانت الموارد، قيمة (تستغل الفرص / تحيد التهديدات) و، نادرة بين المنافسين الحاليين والمستقبليين، وفريدة، وغير قابلة للإستبدال ...

(Konstantinos C .Kostopoulos, Yiannis . E Spanos, & Gregory P. Prastacos)

- إن الهدف الرئيسي لـ (RBV) هو شرح الأداء طويل الأمد أو الميزة التنافسية المستدامة، حيث يتم إكتساب ربع الكفاءات ويتم الحفاظ على التوازن التنافسي.
- من منظور الرؤية القائمة على الموارد، لا يأتي الابتكار ببساطة من مسح البيئة الخارجية بحثاً عن فرص السوق ولكن بالنظر إلى الداخل وبناء الموارد المتاحة والكفاءات الأساسية للمنظمة.
- إستناداً إلى إفتراض عدم تجانس موارد الشركة،يركز (RBV) على فرصة الشركة لإنتاج مخرجات مبتكرة ذات قيمة مستقبلية متزايدة، وقد تستمر فوائد مثل هذا الناتج الابتكاري لفترة أطول.

- يتم استخدام الموارد والقدرات التنظيمية لتقديم المدخلات اللازمة لتطوير وإستغلال الأنشطة الإبتكار في الشركة وبالتالي فإن تركيز RBV لا ينصب فقط على كيفية الضغط على إبتكار المخرجات خارج
- المؤسسة ولكن أيضا حول كيفية توفير الوقود اللازم لحدوث النشاط الإبتكاري في المقام الأول.

1-2: النظرية التطويرية

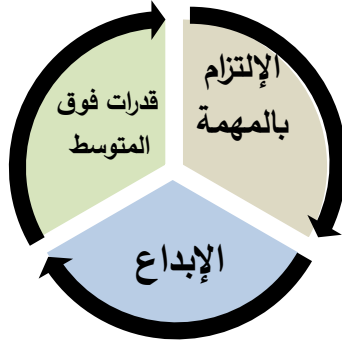
تعد هذه النظرية إمتدادا طبيعيا لنظرية الموارد والكفاءات، وحسب هذا التطور فالمؤسسات التي تواجه التحولات والتغيرات البيئية بإستراتيجيات ملائمة فإنها تبقى ويكفل مدرائها بالنجاح، لأنها تأخذ في الحسبان التعلم التنظيمي والإكتشافات والتكيف والإختيار الإستراتيجي بإعتبارها عوامل تلعب دورا هاما في تمييز الأداء المؤسسة وقد أشار كل من (hill and deedos, 1966) إلى المنظور التطويري يلمح إلى ثلاث محددات رئيسية لتحقيق التميز في أداء المنظمات على المدى البعيد وهي (عادل، 2003، صفحة 10):

- قدرتها على توليد إبتكارات قيمة؛
- قدرتها على إقامة حواجز أمام المقلدين لحماية كفاءاتها الأساسية من المحاكاة من جانب المنافسين؛
- قدرتها على تخطي الجمود التنظيمي وتقليدها بسرعة إبتكارات الآخرين.

1-3: نظرية الحلقات الثلاث Three Rings Theory

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية إلى (Renzuili, 1986) وفريق البحث التابع له بعد دراسات طويلة هذه النظرية تقترض أن السلوك الذي يتسم بالموهبة هو نتيجة لتوفر ثلاث خصائص لدى الفرد هذه الخصائص قدرات فوق المتوسط في مجال محدد AboveAverageAbility ، مستوى عال من الإبداع Creativity مستوى عال من الإصرار والإلتزام لأداء عمل محدد Taskcommitment / Motivation (عابدي، 2016)

شكل رقم (10) نموذج الحلقات الثلاث لرنزوليRenzulli



المصدر: أطروحة دكتورا علوم ، عابدي محمد السعيد الإبتكار و إستراتيجيات الإستثمار في رأس المال البشري ، جامعة باجي

مختار عنابة ، 2016 ، ص 213

02: النظريات المفسرة للأداء التنظيمي:

1-2: نظرية النظم

تأتي نظرية النظم في إطار نظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات سواء التقليدية أو الحديثة لأن كل منها ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) ، بإعتبار أن التنظيم نظام مقفل بينما يرى التنظيم إلى نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع بيئة المحيطة به وذلك لإستمرار نظام التنظيم.

إن دراسة أي تنظيم لابد أن تكون من منطلق النظم بمعنى تحليل و تأثيرها المتبادلة، فالنظم البشرية تحتوي عدد كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها وبالتالي نظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية و النظرية السلوكية فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى لها تلك نظرتين السابقتين، تقوم النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها بعض، هذه الأجزاء هي (عبد المعطي، 2019، صفحة 186):

- 1) إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائدا أو منقذا) لذا من أهم الأمور التي تعالجها النظرية هي متغيرات وحوافز الفرد وإتجاهاته وإفتراضاته عن الناس وعن العاملين؛
- 2) إن الجزء الثاني الأساسي في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي ،ومايتبعه من المناصب؛
- 3) إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة؛

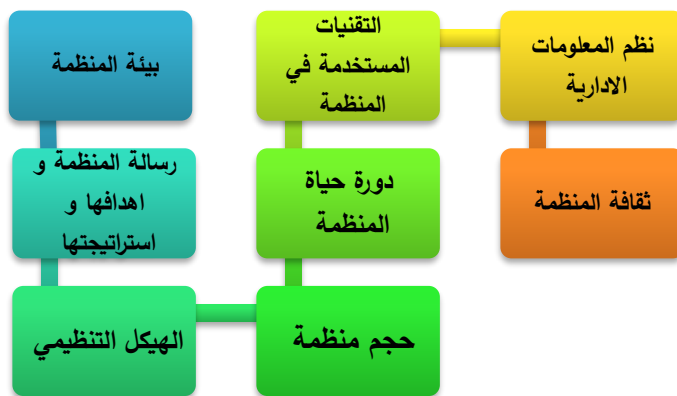
4) إن الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية، فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفيزيولوجي للبشر.

2-2: نظرية التنظيم

تحدد إهتمامات نظرية التنظيم بدراسة الهيكل التنظيمي ونمط التصميم الذي يتناسب والمنظمات الإدارية المختلفة، وفقا للإعتبارات والمحددات الخاصة بكل منها، فهي تقدم وصفات عامة لما يجب عليه لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية حيث أن هناك إرتباطا بين نمط التصميم التنظيمي والفعالية التنظيمية، فوحدة التحليل في نظرية التنظيم هي التنظيم الإداري من منظور شمولية (Macro Perspective) حيث تهتم بالهيكل التنظيمي ومحدداته من حيث حجم ونوعية المهمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي يعمل فيها التنظيم (عصفور، 2014، الصفحات 52-53).

وعلى هذا فإن نظرية المؤسسة أو التنظيم هي " النظام الذي يدرس هيكل المؤسسة وتصميمها والذي يشير إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام " وتمت الوعاء الفكري يحتوي على مساهمات فكري التنظيم والإدارة ومراكز البحوث والإستشارات المتخصصة في قطاع الأعمال إذن نظرية التنظيم هي "الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة عمل المنظمات، وكيفية تأثيرها وتأثرها تلبية التي تتواجد من خلال إستخدام جملة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات المترابطة لتفسير سلوك مكونات المؤسسة لمساعدتها على تحسين أداءها التنظيمي ورفعها، أما مكونات أو محاور النظرية فتتخلص فيما يلي:

شكل رقم (11) محاور نظرية التنظيم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

ثانيا: عرض الدراسات السابقة

(1) دراسات شملت متغير إدارة المواهب

1-1 دراسات وطنية

✓ دراسة:دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم تخصص إدارة أعمال جامعة باجي مختار عنابة(2016)

أعدھا عابدي محمد السعيد بعنوان:الإبتكار وإستراتيجيات الإستثمار في رأس المال البشري -حالة

مؤسسات الجزائر(عابدي، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الفهم المدرك لعملية الإبتكار في الوقت الحال، والذي يتعلق بالتعاون والمشاركة، وهو نتاج تفاعلات العديد من البشر والعوامل، ويمكن تعزيزه وتغيير البيئة التي يتم العمل في شروطها وبطبيعة تنظيم العمل، وبالتالي تجري عملية الإبتكار داخل المؤسسات في نسق جماعي منظم بمزج المعارف، المهارات، القدرات المختلفة، إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الإستدلالي وفي ما يتعلق بأدوات جمع المعلومات فقد إستخدمت المقابلات الشخصية والتصفح وإعتمدت على الإستبيان حيث تم توزيع 220 إستبانة على 34 مؤسسة إقتصادية.

ولخصت هذه الدراسة

- تعاني مؤسسات عينة البحث عن قصور وكفاءة عمليات الإبتكار؛
- تمثل العوامل الأكثر تأثيرا في الإبتكار على مستوى المؤسسات عينة البحث في (الإستخدام ، التوظيف، التفكير الإبداعي، إجتذاب الكفاءات والمواهب، التثمين، وظروف العمل).

دراسات أخرى في شكل أوراق بحثية

✓ الدراسة:مقال في مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة العدد (01) المجلد (01) - 2017اعده

كسنة محمد و بن علي قهيري فاطنة بعنوان دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال (،كسنة و

فاطنة، 2017)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المواهب -كأحد المواضيع الجديدة في حقل إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وذلك لتحقيق التميز الذي تطمح إليه، بالإضافة إلى التعرف على أهم نماذج إدارة

المواهب وكيفية التعامل معها نظرا لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية وأثرها المباشر على مستويات الأداء، قام الباحثان بإجراء هذا البحث بطريقة الإستقراء المكتبي المنطوي على مراجعة الأدبيات المطروحة والمناقشة لمفهوم إدارة المواهب.

لخصت هذه الدراسة

- تشكل إدارة المواهب من القضايا المهمة بالإدارة الحديثة؛
- إن إدارة الموهبة/المواهب عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات؛
- إن مفهوم إدارة الموهبة هو مفهوم حديث لم يكتمل البناء الفكري الخاص به؛
- إدارة الموهبة تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية المؤسسة من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المنظمات بالموارد البشرية النادرة ذات المقدرات الجوهرية؛
- إن تطبيق إدارة المواهب في المنظمات يؤدي إلى تحقيق التميز في منظمات الأعمال.

2-1 دراسات عربية

✓ **الدراسة:** مقال في مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية الجزء الأول - المجلد (07) العدد (02) - 2022 أعده رائدة محمد المومني و خالد محمد طلال بني حمدان بعنوان **إستراتيجية إدارة المواهب و أثرها في إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة بالأردن (المومني و حمدان، 2021)**

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر إستراتيجية إدارة المواهب في إدارة الجودة الشاملة، من خلال استراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في (إستراتيجية إشراك المواهب ، إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب، إستراتيجية تنمية المواهب إستراتيجية تحديد المواهب) ومن خلال أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تمكين العاملين، التحسين المستمر)، إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة على عينة من المستشفيات الخاصة بالأردن وقد تم إختيار 07 مستشفيات خاصة في مدينة عمان من أصل 13 مستشفى (المستشفى الإسلامي، مستشفى الأردن، المستشفى الإستشاري، مستشفى الإسراء، مستشفى دار السلام، مستشفى ابن الهيثم، مستشفى الشميساني) أما وحدة التحليل شملت جميع المستويات الإدارية (

إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) وقد تم توزيع 170 إستبيان "علما بأن عينة الدراسة عينة عشوائية" وتم التحليل بإستخدام:

- تحليل الإنحدار؛
- التحليل المتدرج.

لخصت الدراسة أن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة المواهب وإدارة الجودة الشاملة بأبعادها في المستشفيات الخاصة، وكانت العلاقة موجبة، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة المواهب المتمثلة بـ (إستراتيجية إشراك المواهب، وإستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب وإستراتيجية تنمية المواهب) في إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة.

✓ الدراسة: مقال في مجلة الجامعة العربية للسياحة و الضيافة ، المجلد (21) ، العدد (01) ، (2021) أعده سها بهجت محمد و بسام سمير الرميدي بعنوان أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية (محمد و الرميدي، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر بعض المتغيرات (القيادة الإستراتيجية، التمكين الإداري، الثقافة التنظيمية رأس المال النفسي، الإبداع الإداري) على إدارة المواهب في شركات السياحة وكذلك أثر تبني إدارة المواهب على بعض المتغيرات في تلك الشركات (رشاقة الموارد، البراعة التنظيمية، الذكاء التنافسي، الإستدامة التنظيمية السمعة التنظيمية، المنظمات الذكية) مع إستكشاف الدور الوسيط لبعض هذه المتغيرات، إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع 600 إستبيان على العاملين من عينة الدراسة المتمثلة في شركات السياحة فئة " أ " بالقاهرة (قسم السياحة الداخلية والخارجية، قسم الطيران، قسم السياحة الدينية، قسم التسويق قسم التعاقدات، قسم النقل السياحي) وتم التحليل بإستخدام برنامج SPSS V 26 و AMOS V 25.

لخصت هذه الدراسة إلى أن التمكين الإداري والثقافة التنظيمية يلعبان دورا وسيطا جزئيا في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب، بينما يلعب الإبداع الإداري دورا وسيطا كليا في العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب وأن البراعة التنظيمية تلعب دورا وسيطا جزئيا في العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي كما أن رشاقة الموارد البشرية تلعب دورا وسيطا جزئيا في العلاقة بين إدارة المواهب والإستدامة التنظيمية.

1-3 دراسة أجنبية:

✓ دراسة: دراسته Riham Al Aina and Tarik Atan سنة 2020 ، بعنوان The Impact of

Implementing Talent Management Practices on

Sustainable Organizational Performance) أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء

التنظيمي (المستدام) مجلة Sustainability ، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والإدارية

جامعة قبرص الدولية، نيوقوسيا (aina & tarik, 2020).

هدف الدراسة هو دراسة تأثير ممارسة إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام في الشركات العقارية

الموجودة في دولة الإمارات العربية المتحدة وتحديد التحقق من تنفيذ جذب المواهب والإحتفاظ بها والتعلم

والتطوير وإدارة الحياة المهنية

إعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان حيث كانت الفئة المستهدفة هي كبار المديرين العاملين في الشركات

العقارية في جميع أنحاء دولة الإمارات العربية المتحدة وتم إختيار دبي وأبوظبي بطريقة عشوائية لضيق الوقت

حيث تم توزيع 380 إستبيان وتم التحليل بواسطة نموذج المعادلة الهيكلية SEM و AMOS.

لخصت الدراسة إلى أن جذب والإحتفاظ بالمواهب لم يكن لها تأثير على الأداء التنظيمي المستدام، في

حين وجد أن التعلم والتطوير وإدارة الحياة المهنية لهما آثار إيجابية كبيرة ، وتقترح الدراسة إقامة برامج التوجيه

والتدريب والتأهب الوظيفي حتى تتمكن الشركات من تحقيق أداء تنظيمي مستدام.

(2) دراسات شملت متغير الأداء التنظيمي.

1-2 دراسات عربية

✓ دراسة: زكي ابو زيادة، سنة 2011 ، بعنوان " أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء

التنظيمي " دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية " (أبو زيادة، 2011).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في

المصارف التجارية الفلسطينية، لقد قام الباحث بتصميم و تطوير الإستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة

والتي بلغ عددها 112 مديرا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن المصارف التجارية

الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة بدرجة متوسطة ، كما أن إتجاهات الباحثين نحو

أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بإداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضا، كما تبين أنه يوجد

أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والتي تمثلت في: إقتناع ودعم الإدارة

العليا_ التركيز على العميل _ مشاركة العاملين وتحفيزهم _ تدريب العاملين وتأهيلهم _ التركيز على تحسين العمليات المصرفية التخطيط الاستراتيجي وإستمرارية التحسين للخدمات المصرفية _ القدرة على الإتصال الفعال إتخاذ القرارات إعتقادا على بيانات الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية والتي هي: الرضا الوظيفي الإلتزام التنظيمي _ مهارات التفكير الابتكاري _ سلوكيات الدور الاضافي.

قدم الباحث مجموعة من التوصيات في ظل ما توصلت إليه نتائج الدراسة وهي: زيادة الإهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهاذف نحو تحسين الأداء التنظيمي.

✓ دراسة محمد حسن حسن، السنة 2023، بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية قطاع العقارات المصري (محمد ح.، 2023).

تمحور الهدف الرئيسي للدراسة حول دور القيادة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي داخل قطاع العقارات المصري تم إستخدام المسح الوصفي للدراسة ،من خلال إستخدام أسلوب الحصر الشامل نظرا لمحدودية مجتمع البحث الذي شمل جميع القيادات الإستراتيجية في أكبر 10 شركات في قطاع العقارات المصري بحسب موقع البورصة وكان حجمه 427 مفردة قام الباحث بتوزيع الاستبيانات الأزمة وتم عرضها وتحليلها، ومعالجة مخرجاتها بواسطة البرنامج الإحصائي (spss) وبرنامج (amos)، أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية المتمثلة في: (التوجه الاستراتيجي _ إستكشاف وإستغلال القدرات الأساسية للمنظمة إدارة الأصول البشرية والإجتماعية _ تعزيز الثقافة التنظيمية _ تعزيز الممارسات الأخلاقية _ تنفيذ الرقابة التنظيمية) على الأداء التنظيمي.

وفقا للدراسة يقول الباحث يمكن تعزيز الأداء التنظيمي للشركات بشكل جيد عندما تتماشى القيادة على المستوى الإستراتيجي مع الأهداف التنظيمية.

2-2 دراسات وطنية

✓ دراسة عبة كريمة، السنة 2021، بعنوان: "توظيف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الأداء التنظيمي " في المرفق العام دراسة حالة بلدية عين البنيان و ملحقاتها بالجزائر العاصمة خلال الفترة الممتدة من جانفي 2017 إلى ديسمبر 2019، الجزائر (عبه، 2021).

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتحليل واقع توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ومعالجة دورها كنظام جديد في دعم إدارة الأداء التنظيمي بالمرفق العام، لاسيما بلدية " عين البنيان وملحقاتها بالجزائر العاصمة " والتي أصبحت تنظر إلى هذا المورد في الوقت الراهن، كعامل أساسي للنجاح وتحقيق أقصى إستفادة من الإحتمالات المستقبلية.

حيث تسعى الدراسة الحالية إلى رصد آراء واتجاهات الجمهور الداخلي والخارجي للبلدية حول الموضوع وذلك بعد ضبط مجتمع البحث وعينته لكلا الجمهورين، إذ يتحدد مجتمع البحث الخاص بالجمهور الداخلي جميع الموظفين الإداريين المعنيين بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في إدارة الأداء التنظيمي بالبلدية والبالغ عددهم 611 موظف، وبحكم صغر حجم مجتمع البحث الخاص بالجمهور الخارجي في 15 مواطن، إلا أن صعوبة دراسة هذا العدد أدت بنا إلى إختيار جميع مواطني البلدية البالغ عددهم 86 عينة ممثلة له بطريقة قصدية مكونة من 3 مفردة، حسب ما أورد المختصون في علم الاحصاء والعينات، أن هذا العدد ملائم لمعظم أنواع الأبحاث والدراسات، كما يمكن إستخدام البيانات التي تم جمعها عنه دون مشكلات.

✓ دراسة شيلي إلهام ، للسنة 2020، بعنوان: " دور ادارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي "

دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، سطيف (شيلي، 2020).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة ، سكيكدة ، بجاية) ، وتقديم الإطار النظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و الأداء التنظيمي و إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير لأداء التنظيمي في المؤسسات تسيير الموانئ البحرية.

قاموا بإستخدام الإستبيان في جمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة وتم الإعتماد على الإستبيان لغرض جمع البيانات، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة قدرت ب 250 وزعت عليها الإستبيانات وتم تحليل البيانات الواردة منها عن طريق SPSS بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية وقد لخصت الدراسة عدة من النتائج أهمها:

مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بكل من عنابة،سكيكدة، بجاية، ميول ورغبة في تبني الإدارة الإلكترونية والتحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي، ولكنها تواجه صعوبة في ذلك، وتبين لهم أن هنالك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، حيث تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بنسبة 02 % بالمؤسسات المبحوثة ويوجد إرتباط قوي بينهما، كما أثبتت حول النتائج المتوصل إليها كذلك أنها لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي تعزز للمتغيرات الشخصية بالمؤسسات المبحوثة.

توصي الدراسة ب: ضرورة تعامل هذه المؤسسات مع التكنولوجيا الحديثة والبرامج المتطورة وتطوير العاملين في الإدارة الرقمية والإلكترونية من أجل تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسات المبحوثة.

2-3 دراسات أجنبية

✓ دراسة Bunteng Long، سنة 2022، بعنوان "Factors Affecting Organizational and Roles, Ability, Performance: A Study on Four Factors: Motivation .Organizational Support (Long, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي سيتم تحديد أربع عوامل وهي الدافع وقدرة الأدوار والموقف بشكل متعمق لإستكشاف كيفية تأثير كل عامل بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، أجريت الدراسة بإستخدام المنهج الوصفي النوعي التطبيقي ومنهج التحليل وتم الإعتماد على العوامل الأربعة (الدافع ، القدرة ، الادوار ، الدعم التنظيمي) ومع بعض من الدراسات السابقة: تمت دراسة كل عامل و تحليله على الأوراق التجريبية التي ملاحظتها وإختبارها وتجربتها من خلال مقالات مختلفة من مؤلفين من بلدان مختلفة، وبعد وصف كل عامل، تبين أن عددا من المنظمات قد تأثرت بشكل كبير بهذه العوامل الأربعة بالإضافة إلى أن كل عامل يتأثر بشكل كبير بالآخر، إن النمو المستمر للأداء التنظيمي يجب أن يعتمد بشكل ثابت على العوامل الأربعة. توصيات الدراسة: على المؤسسة تطبيق جميع العوامل في نفس الوقت لضمان أدائها المتزايد بإستمرار و يلاحظ أن غياب أحد العوامل سيؤدي بالتأكيد إلى تراجع أداء المؤسسة ووجود العوامل الأربعة في منظمة سيضمن زيادة دور الأداء التنظيمي.

3) دراسة شملت كل من المتغير التابع (إدارة المواهب) و المتغير المستقل (الأداء التنظيمي) :

✓ دراسة عبد الباقي المحسن محمد ثابت و عبده أحمد على العامري .سنة 2023، بعنوان: "أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي" دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة الحديد ،اليمين (عبد الباقي و عبده أحمد، 2023).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب بأبعاد (جذب المواهب ، و تنمية و تطوير المواهب ، الإحتفاظ بالمواهب ، تحفيز المواهب) في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديد ، و إستخدم المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة، وتم تطوير إستبانة جمع البيانات الأولية، وبلغ حجم عينة الدراسة 192 مفردة أهم ما تم إستنتاجه من الدراسة وجود أثر لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، وجود أثر لأبعاد جذب المواهب وتنمية وتطوير المواهب في الأداء التنظيمي، ولا وجود لأثر لبعدي التحفيز والإحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي ، وقدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها:

ضرورة تبني إدارة الشركات الصناعية لإدارة المواهب في شركاتهم كونها تقوم بتحسين الأداء التنظيمي ، من خلال إنشاء وحدة إدارية خاصة بإدارة المواهب ضمن الهيكل التنظيمي للشركات التي تهتم بتطبيق وظائف إدارة المواهب.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة (أوجه الاختلاف والتشابه وأوجه الاستفادة)

إن الهدف من إستعراض الدراسات السابقة هو التعريف ببعض الدراسات التي سبق إجرائها في موضوع البحث، مع عرضها بطريقة منطقية وتحليلية تأخذ بعين الإعتبار أوجه الاختلاف وأوجه التشابه، وعليه تتميز وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات التي تم عرضها سابقا (عربية، وطنية، أجنبية) في بعض النقاط والعناصر يمكن إيجازها كما يلي:

2-1 من حيث الموضوع:

إنققت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في إختيار إدارة المواهب كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع في موضوع واحد كدراسة (عبدالباقي و عبده أحمد، 2023) وهناك دراسات إختارت إدارة المواهب متغير مستقل إلا أن المتغير التابع يختلف عن دراستنا الحالية مثل دراسة (كسنة و فاطنة، 2017) ودراسة (محمد و الرميدي، 2021) وفي دراسات أخرى نجد إختيار الأداء التنظيمي المتغير التابع مع وجود إختلاف في المتغير المستقل مثل دراسات (أبو زيادة، 2011) و (محمد ح.، 2023) و (عبه، 2021) و (شيلي، 2020).

2-2 من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها وطنية أي من الجزائر ومختلف ولاياتها مثل سطيف ومنها العربية مثل فلسطين، الأردن ومصر وغيرها ومنها أجنبية أي من الدول الأجنبية مثل كولومبيا أما عن دراستنا كانت في الجزائر ولاية برج بوعرييج في مؤسسة كوندور .

2-3 من حيث الزمان:

جميع الدراسات حديثة نسبيا فقد تم إجرائها في الفترة ما بين (2011) إلى (2023) أما، دراستنا الحالية تتميز بالحدثة كونها آخر ما توصل إليه الباحثون و الدارسون في الفترة الأخيرة مع إستعمال أحدث المعطيات والمراجع وهذا يؤثر ويعكس على النتائج الخاصة بالدراسة الحالية سواء في الجانب النظري وبناء النموذج أو الجانب التطبيقي.

2-4 من حيث المنهج و الإجراءات:

- إنققت الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة، فكلها إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكذلك دراستنا الحالية تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة؛
- تنوعت الأدوات التي إستخدمت في الدراسات والبحوث السابقة، وذلك تبعاً للهدف من هذالدراساتفمنها من إستخدام الإستبيانات أو المقابلات ومنها من إستخدمهما الإثنين معاً؛
- تم تحليل الدراسات السابقة ودراستنا الحالية بإستعمال البرنامج التحليلي الـspss ؛
- إختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة، وفرضياتها، وأهدافها، وبيئة التطبيق حيث أن دراستنا طبقت في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج .

3-أوجه الإستفادة:

- تعد الدراسات السابقة إحدى المصادر التي يتم اللجوء للإستعانة بها أثناء كتابة البحث العلمي بشكل عام سواء كان لها صلة بالموضوع أوإحدى متغيراته،تعتبر الدراسات السابقة جهود بشرية أقل حداثة أما بحث موضوع الدراسة الحالية يعتبر أكثر حداثة في جانب معين منه،أو موضوع مقارب له، وفي وقت مضى وظرف من الظروف الماضية وكون الدراسات التي إستعرضناها تمس جانب من موضع البحث وتهمل جوانب أخرى وكذا هنالك أوجه الإختلاف بينها وبين تحقيق أهداف الدراسة أوالوصول إلى النتائج المرجوة،كان لا بد من أن ننطلق مما توصل إليه الباحثون فيما مضى، ومع الإعتماد على النتائج المحققة لبناء دراستنا، ومنه يتم عرض أهم النقاط التي سيتم الإستفادة منها والتي تثري موضوع البحث وهي كالآتي:
- إن توفر الدراسات السابقة في البحث العلمي ذو أهمية كبيرة حيث إن توافرها يؤكد على الإستمرارية في البحث من عدم توافرها، وإعتمادها أيضاً على المصادر الرئيسية لإثراء الجانب النظري للبحث والإستفادة من الجانب التطبيقي؛
 - تزويد الباحث بالدراسات السابقة يخوله من الإطلاع على النتائج والإقتراحات في موضوع البحث وبالتالي تجنب الأخطاء في النتائج إن وجدت عند إعداد البحث الحالي؛
 - الإستفادة من الأدوات والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة عند إعداد الدراسة الحالية؛
 - الإستفادة من عرض كل من أبعاد المتغير المستقل لإدارة المواهب وأبعاد المتغير التابع للأداء التنظيمي في الدراسات السابقة التي تتناول كل متغير على حدا أو معاً، لتكوين نموذج الدراسة الحالية وتسهيل عملية إنجاز الجانب التطبيقي.

مخلاصة :

يتضح من خلال عرض و تبيان الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة سواء عربية أوأجنبيةأو وطنية الدراسة الحالية تتقاطع و تتشارك مع الدراسات المذكورة سابقا في عدة جوانب فهي في البداية تشترك في إحدى متغيرات الدراسة أو في المتغيرين معا، ومن جانب إستعمال المنهجية المستخدمة فجميع الدراسات بما فيها الدراسة الحالية تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أنها تميزت بالجمع بين متغيري (إدارة المواهب و الأداء التنظيمي)، وإضافة إلى ذلك إختلافها عنهم في الإطارين الزمني و المكاني وكذا الدراسة الميدانية.

✓ وعليه تم صياغة الفرضيات التالية:

1. أثر إستقطاب المواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.
2. أثر إختيار المواهب على الأداء المالي مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.
3. أثر تطوير المواهب على الأداء المالي مؤسسة كوندور ولاية برج بوعريريج.
4. أثر الإحتفاظ بالمواهب على الأداء المالي مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.
5. أثر أستقطاب المواهب على الأداء الوظيفي بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.
6. أثر إختيار المواهب على الأداء الوظيفي بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.
7. أثر تطوير المواهب على الأداء الوظيفي بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.
8. أثر تطوير المواهب على الأداء الوظيفي بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

المطلب الثالث: إستخراج الأبعاد وبناء النموذج

حسب الدراسات السابقة تم إستخراج أبعاد من كلا المتغيرين

حيث ضمت إدارة المواهب (المتغير المستقل) الأبعاد التالية :

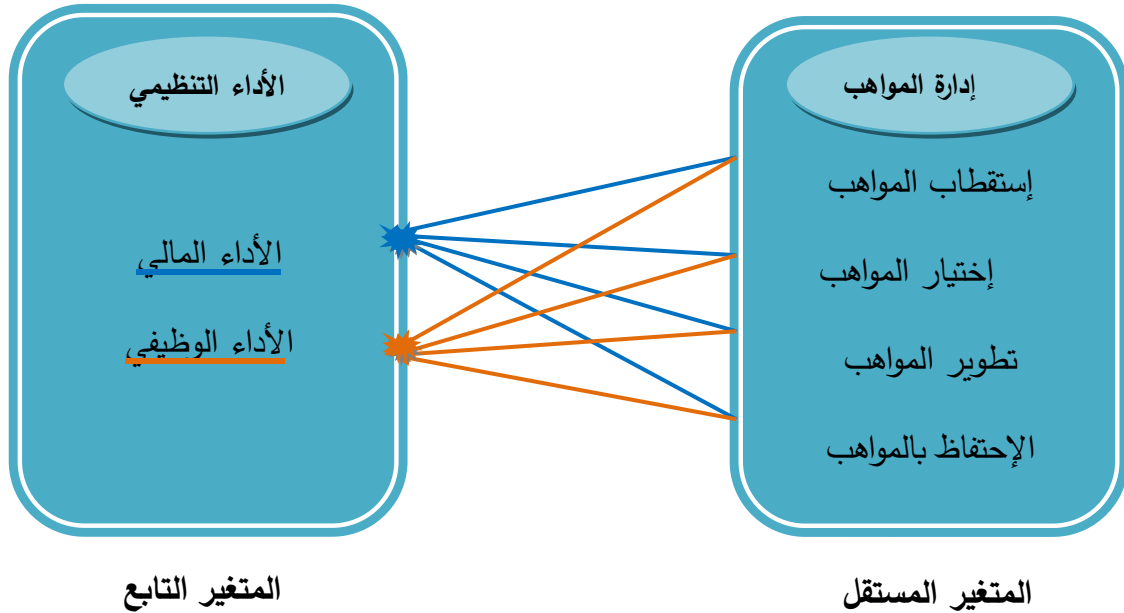
- ✓ استقطاب المواهب؛
- ✓ اختيار المواهب؛
- ✓ تطوير المواهب؛
- ✓ الاحتفاظ بالمواهب.

أما عن الأداء التنظيمي (المتغير التابع) ضم الأبعاد التالية:

- ✓ الأداء المالي ؛
- ✓ الأداء الوظيفي .

ومنها تم بناء النموذج النظري للدراسة تبعا للمتغيرين و أبعادهماوالذي تمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم 12 : النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل

على ضوء ما ورد في هذا الفصل الذي تمثل في الجانب النظري للدراسة يمكننا القول أن إدارة المواهب تعد الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية، وأن هناك جملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها سواء في خلق أفراد مؤهلين وفاعلين تكسب بها المنظمات مزايا تنافسية وتتجلى أهميتها في ضمان تحقيق النمو وبقاء المنظمات في ظل البيئة التي تعمل فيها، إذ تعد إدارة المواهب أحد الوظائف الموجودة داخل المؤسسة والتي تهتم بالإستقطاب والإختيار والإحتفاظ والتطوير، وأيضاً وجدنا أن الأداء التنظيمي مفهوم واسع ينطوي على العديد من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالنجاح والكفاءة والفعالية، ورغم كونه مصطلح قديم لازال يتسم بقدر من الغموض والتعقيد إلا انه يحمل في طياته البعدي المالي والوظيفي لديناميكية العمل فهو يعتبر الإستراتيجية التي تواجه بها المنظمات التحديات الكبيرة النابعة من العديد من المتغيرات والتحولات في شتى الميادين فرضت على المنظمات على الوقوف على أدائها التنظيمي والخروج بنتيجة واضحة .

فزيادة الإهتمام بالأداء التنظيمي وكيفية تحقيق أداء متميز وريادي فقد تم ربطه بإدارة المواهب لما لها تأثير واضح، بحيث تلعب دوراً حيوياً في بناء المنظمات ولها علاقة قوية بأدائها وباعتبارها أحد أبرز سمات هذا العصر، وذلك لما توفره من فرص لتحقيق الأهداف والوصول إلى مستوى عالي من الأداء المتميز من خلال جذب أهم وأحسن المواهب والعمل على إدارة أدائها وتنميته وتعليمه والمحافظة عليه مع الإستفادة منهما لصالح المؤسسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

كنا قد تناولنا في الجانب النظري للدراسة من خلال الفصل الأول مفاهيم أساسية متعلقة بمتغيري الدراسة والذي يخص إدارة المواهب والأداء التنظيمي، ومن أجل إتباع خطوات منهجية وعلمية سليمة في دراستنا، سوف نقوم بالدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريريج " وهذا حتى يتسنى للقارئ معرفة المنهج الذي إعتدنا عليه والطريقة المتبعة، مما يضمن مصداقية دراستنا وجودتها، كما سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: إختبار ومناقشة الفرضيات

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة

أولاً: منهج الدراسة

إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي إذ يتناسب مع هذا النوع من الدراسة لوصف العلاقة بين المتغيرات (المتغير المستقل "إدارة المواهب" و المتغير التابع "الأداء التنظيمي") وبهذا نقوم بتفسير وقياس قوة العلاقة والأثر الناجم عنها، حيث قمنا في الجانب النظري للدراسة بوصف الظاهرة المدروسة من خلال الكتب و الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، أما الجانب الميداني فقمنا فيه بجمع البيانات وتحليلها بالإعتماد على الإستبانة صممت لهذا الغرض وإستخدمنا تقنية الإنحدار المتعدد و تباين ANOVA.

أين إعتمدنا على الدراسة الكمية التي إستخدمنا فيها مجموعة من الأدوات (الوثائق، الملاحظات، والإستبيان).

ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة

تمثلت مجتمع الدراسة في إطارات من الموظفين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ولاية برج بوعريبرج، تم إختيار عينة عشوائية قوامها 60 مفردة وزعت عليها أداة الدراسة التي كانت عبارة عن إستبيان، وتم إسترجاع 100 % من مجموع الإستبانات وألغي منها 5 ليصبح، العدد النهائي 55 إستبانة صالحة للدراسة، وتم توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(02) عينة الدراسة لموظفي مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريبرج

عدد أفراد العينة	عدد إستمارات الإستمات الموزعة	عدد إستمارات الإستمات المسترجعة	عدد إستمارات الإستمات الغير صالحة لتحليل	عدد إستمارات الإستمات الصالحة لتحليل
60	60	60	5	55

المصدر : من إعداد الباحثين

ثالثاً : أداة الدراسة

بعد دراسة منهجية لأدوات البحث العلمي وعلى ضوء إشكالية البحث وفرضياته إتضح لنا أن الدراسة الكمية بإستخدام الإستمات كأداة بحث هي أنسب الأدوات و أكثرها ملائمة في جمع المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة.

يعد الإستبيان أحد أدوات جمع البيانات والمعلومات شائعة الإستخدام، من قبل الباحثين خاصتا في الدراسات الوصفية التي تتجه لتحليل ، يتكون من مجموعة من الأسئلة يضعها الباحث ، حتى أنه أصبح الأداة الأولى التي تجمع بها المعلومات التي يمكن على ضوءها إختبار فرضيات الدراسة.

البرنامج المستخدم للتحليل :

SpssV 22

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولا: معلومات عامة حول المؤسسة محل الدراسة

تم إنشاء شركة كوندور إلكترونيات في عام 2002 مع رأس مال قدر ب (4,277,000,000,00 دج) وهي أكثر شركة هامة تابعة لمجموعة كوندور ، تتواجد شركة كوندور إلكترونيات **CONDOR ELECTRONICS** في المنطفة الصناعية لولاية برج بوعرييج على بعد 220 كلم جنوب شرق العاصمة وهي أكبر المؤييات الخاصة على الصعيد المحلي وحتى الوطني حيث تتربع على مساحة كلية تقدر ب 4 هكتار وتتواجد أيضا في 12 دولة حول العالم أي 03 قارات مع خطة توسيع تشمل 35 دولة و 12 دولة تتمثل في التالي:

{ المملكة المغربية - تونس - موريتانيا - ليبيا - إيطاليا - السنغال - الكونغو - مصر - الإمارات العربية المتحدة - الأردن - سلطنة عمان البينين }

وهي متخصصة في تصنيع و تسويق المعدات الإلكترونية و الأجهزة المنزلية و الخلايا ضوئية بالإضافة الى العديد من أقسام الدعم (DSI- QHSE-DFC-HRD إلخ) فإن الشركة لديها 06 وحدات أعمال إنتاجية المنفذة بمدينة برج بوعرييج:

- ✚ BU Réfrigérateurs
- ✚ BU Cuisson & Transformation Métallique
- ✚ BU Climatisation, Chauffage & Lavage
- ✚ BU Transformation Plastique
- ✚ BU Polystyrène
- ✚ BU Energie Solaire & Lighting

ثانيا: تطور القوى العاملة

تباين عدد القوى العاملة مع مرور السنوات إبتداء من سنة 2014 م إلى سنة 2022م وذلك ماهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) تطور القوى العاملة من 2014 إلى 2022

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
3814	4000	4269	4229	6454	6221	6180	5484	4674

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق الممنوحة من طرف المؤسسة

ثالثا: بطاقة تقنية لمؤسسة كوندور CONDOR

الجدول(04) بطاقة تقنية للمؤسسة

إسم المؤسسة	المالك	بداية النشاط	نوع المؤسسة	الشكل القانوني	عدد العمال	المقر الرئيسي
كوندور	عبد الرحمان بن حمادي	2002	خاصة	شركة مساهمة	3814 في عام 2022	برج بوعريرج

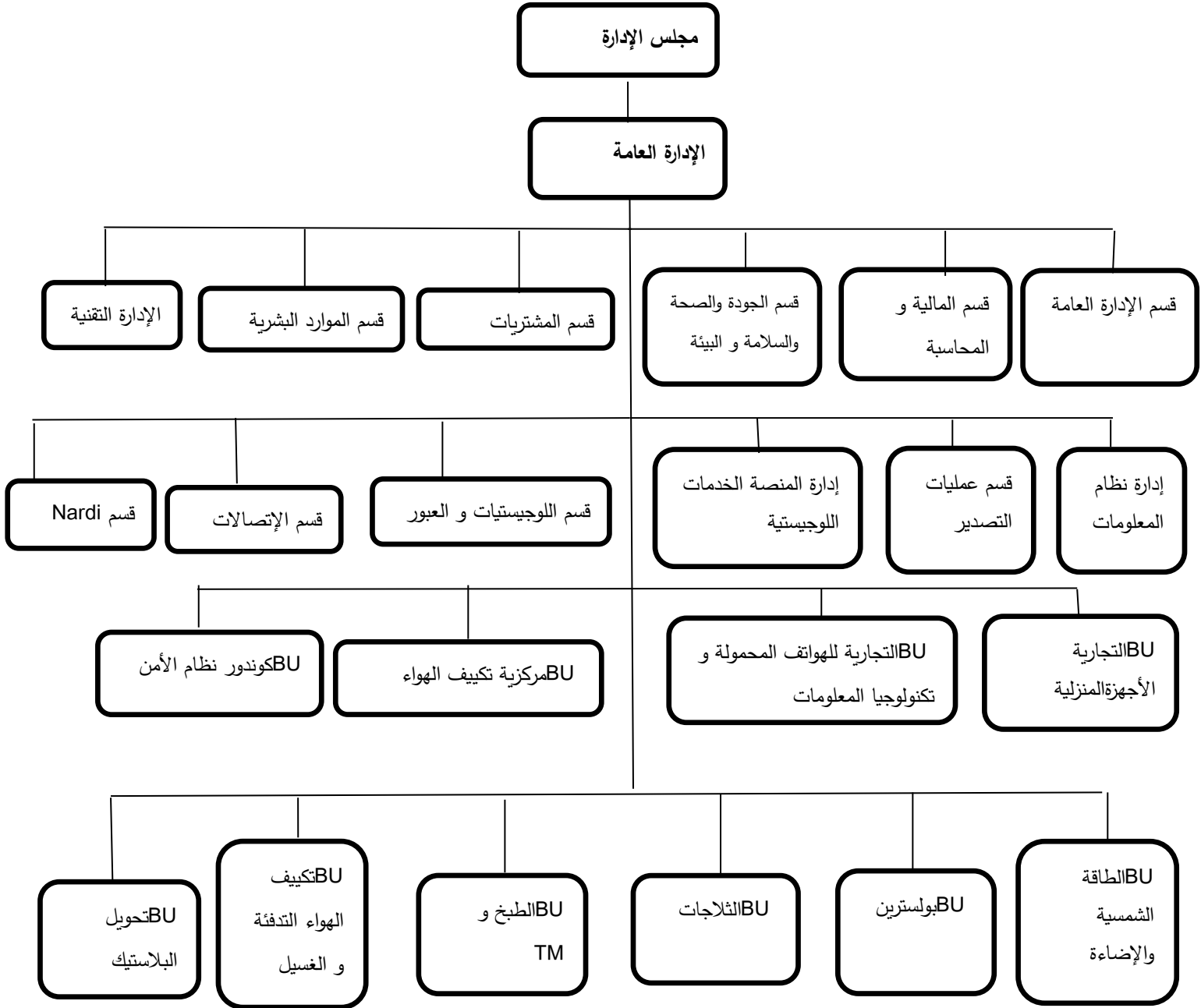
المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على الوثائق الممنوحة من طرف المؤسسة

يتضمن الجدول أعلاه مجموعة من المعلومات حول مؤسسة كوندور التي بدأت نشاطها فعليا سنة 2003 م المتمثل في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية والألواح الشمسية... إلخ والتي تعود ملكيتها للقطاع الخاص حيث وصل عدد القوى العاملة لديها سنة 2022 م إلى 3814 عامل.

رابعاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس

الشكل رقم (13):الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس

ORGANIGRAMME DE L'NTREPRISE



المصدر: الوثائق الممنوحة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: بناء أداة الإستبيان و المراجع المعتمد عليها

أولاً: بناء الإستبيان

01- أقسام الإستبيان : يتكون الإستبيان في هذه الدراسة من 40 سؤالاً مقسمة على ثلاث أقسام حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (05) توزيع بنود الإستبيان على الأبعاد و المحاور الأساسية

المحاور	الأبعاد	ترتيب البنود	عدد البنود	النسبة (%)
المعلومات الشخصية و الوظيفية	المعلومات الشخصية و الوظيفية	من العبارة 01 إلى 05	05	12.5%
	إستقطاب المواهب	من العبارة 01 إلى 05	05	12.5%
المتغير المستقل (إدارة المواهب)	إختيار المواهب	من العبارة 06 إلى 09	04	10%
	تطوير المواهب	من العبارة 10 إلى 14	05	12.5%
	الإحتفاظ بالمواهب	من العبارة 15 إلى 19	05	12.5%
	الأداء المالي	من العبارة 20 إلى 27	08	20%
المتغير التابع (الأداء التنظيمي)	الأداء الوظيفي	من العبارة 28 إلى 34	08	20%
	المجموع الكلي للعبارات			40

المصدر: من إعداد الطالبتين

02- المقياس المستخدم:

إشتمل الإستبيان على الأسئلة القيدة للإجابة عنها عن طريق إختيار واحدة من بين الإختيارات 07 المطروحة وذلك بوضع (X) في الخانة المناسبة لذلك، وهذا يسمى بمقياس ليكارت LIKERT سبع درجات، من أجل الحصول على مجال تباين واسع وتحليل معطيات تعكس الظاهرة المدروسة وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول (06) يمثل مقياس ليكارت سبعة درجات

الدرجة	1	2	3	4	5	6	7
	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
مجال المتوسط الحسابي	[1,85-1]	[2,71-1,86]	[3,56-2,72]	[4,41-3,57]	[5,26-4,42]	[6,11-5,27]	[7-6,12]

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: صياغة أسئلة والمراجع المعتمد عليها

جاءت الأسئلة بناء على ما جاءت به الدراسات السابقة وعلى الجانب النظري للدراسة حيث تم بناء

الإستبيان بالإعتماد على المراجع التالية :

الجدول رقم (07) تصميم الإستبيان و المراجع المعتمد عليها

عدد البنود	المراجع المعتمدة في بناء إستمارة الإستبيان	الأبعاد	متغيرات الدراسة
05 بنود	/	المعلومات الشخصية و الوظيفية	المعلومات الشخصية و الوظيفية
05 بنود	- الجانب النظري لدراسة - (عابدي، 2016) - (المومني و حمدان، 2021) - (هنا، 2020)	إستقطاب المواهب	المتغير المستقل (إدارة المواهب)
04 بنود		إختيار المواهب	
05 بنود		تطوير المواهب	
05 بنود		الإحتفاظ بالمواهب	
19 بند	مجموع بنود المتغير المستقل		
08 بنود	- الجانب النظري للدراسة - (شيلي، 2020). - (عسلي، 2017). - (ابو زيادة، 2011). - (براهيمي و قريشي، 2019). - (محمد ح.، 2023).	الأداء المالي	المتغير التابع (الأداء التنظيمي)
08 بنود		الاداء الوظيفي	
16 بند	مجموع بنود المتغير التابع		
40	المجموع الكلي للبنود		

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: صدق الإستبيان

01 - الصدق الظاهري:

قامنا بعرض أسئلة الإستبيان في صورتها الأولية على مجموعة مكونة من 03 أساتذة محكمين (أنظر إلى الملحق رقم 01)، حيث تعددت توجيهاتهم وتركزت على ضرورة توحيد المصطلحات وزيادة عدد الأسئلة في محور البعد الثاني في المتغير المستقل وحذف بعض العبارات من بعض المحاور الأخرى، وبناءا على الملاحظات والتوجيهات التي أقرها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي إتفق عليها معظم المحكمين لتكون الإستمارة في صورتها النهائية. (أنظر الملحق رقم 02)

رابعا: الإتساق الداخلي

للبحث عن قوة درجة الارتباط بين بنود كل قمنا باستخدام اختبار ألفا كرونباخ الذي كانت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (08) الاتساق الداخلي (قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد)

المتغير	البعد	اسم البعد	عدد البنود	قيمة Cronbach s Alpha	الملاحظة
الإدارة المواهب	A	إستقطاب المواهب	05	0.890	ممتاز
	B	إختيار المواهب	04	0.887	
	C	تطوير المواهب	05	0.886	
	D	الإحتفاظ بالمواهب	05	0.891	
الأداء التنظيمي	E	الأداء المالي	08	0.889	
	F	الأداء الوظيفي	08	0.891	
معامل الثبات الكلي لجميع البنود			0.892	ممتاز	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات الإستمارة بإستخدام برمجية spss V.22

للتحقق من قدرة أداء الدراسة على قياس الأبعاد والتثبت من صحتها إستخدمنا معامل ألفا كرونباخ، حيث يدل إرتفاع قيمة ألفا على قوة درجة الثبات الداخلي وقوة درجة الإرتباط بين البنود، ونلاحظ من الجدول رقم (08) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة جدا، بحيث لا تقل عن 88 في جميع الأبعاد المشكلة في جميع محاور الإستبيان حيث أن قيمة معامل الثبات الكلي لجميع البنود هي 0.89، مما يدل على صدق وثبات أهداف وقدراتها على تحقيق أغراض البحث.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

أولاً: توزيع عينات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جدول رقم (09) توزيع عينات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (n =55)

النسبة %	التكرار	المتغيرات الشخصية و الوظيفية	
56.4	31	نكر	الجنس
43.6	24	أنثى	
52.7	29	اقل من 30 سنة	العمر
34.5	19	من 30 إلى 40 سنة	
10.9	06	من 41 إلى 50 سنة	
1.8	01	أكثر من 50 سنة	
1.8	01	ثانوي أو اقل	المستوى التعليمي
56.4	31	جامعي	
30.9	17	دراسات عليا	
10.9	06	تقني سامي	
52.7	29	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
29.1	16	من 5 إلى 10 سنوات	
16.4	09	من 11 إلى 15 سنوات	
1.8	01	أكثر من 15 سنة	
47.3	26	مؤقت	طبيعة العقد
52.7	29	دائم	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية spss V.22

يتضح من الجدول السابق الجزء المتعلق بالجنس أن النسبة المتكونة من الذكور تمثلت في (56,4%) أما نسبة الإناث تمثلت في (43,6%) وهذا ما قد يساعد في فهم عبارات الإستبيان من ناحية الجوانب المتعلقة بإدارة المواهب و الأداء التنظيمي، أما فيما يخص الجزء المتعلق بالعمر فقد تركزت في الفئة (الأقل من 30 سنة) وفئة من (31 إلى 40 سنة) بنسبة (52,7%) و(34,5%) على التوالي، أي أن الفئتين الأولى والثانية شكلت ما مجموعه (87,2%) من المجموع الكلي من العينة، أما المستوى التعليمي فنجد تركز أغلبية مفردات

العينة في فئة المستوى الجامعي بنسبة (56,4%) أي أن أكثر من نصف أفراد العينة مما يؤكد إعتقاد مؤسسة كوندور محل الدراسة على أصحاب المؤهلات العلمية المكونة تكوينا جامعيا ومزجها مع الأفراد الذين لهم خبرات ميدانية في المجال، أما من ناحية سنوات الخبرة أظهرت البيانات تمركزت في الفئة (أقل من 5 سنوات) حيث تمثلت نسبتها بـ (52,7%).

وفي الأخير أظهرت البيانات المتعلقة بطبيعة العقد أن أكثر نسبة التي تمثلت في (52,7%) من مفردات العينة تعود إلى العقد الدائم ونلاحظ كذلك أن طبيعة العقد المتعلقة بالعقد المؤقت تراوحت نسبتها بـ (47,3%) مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على تجديد العقود وإكتساب مهارات شبابية جديدة ومزجها مع الأفراد ذوي الخبرة.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

أولا : إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

جدول رقم (10) يمثل نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المواهب	.085	55	.200*	.969	55	.172
الأداء	.075	55	.200*	.979	55	.438

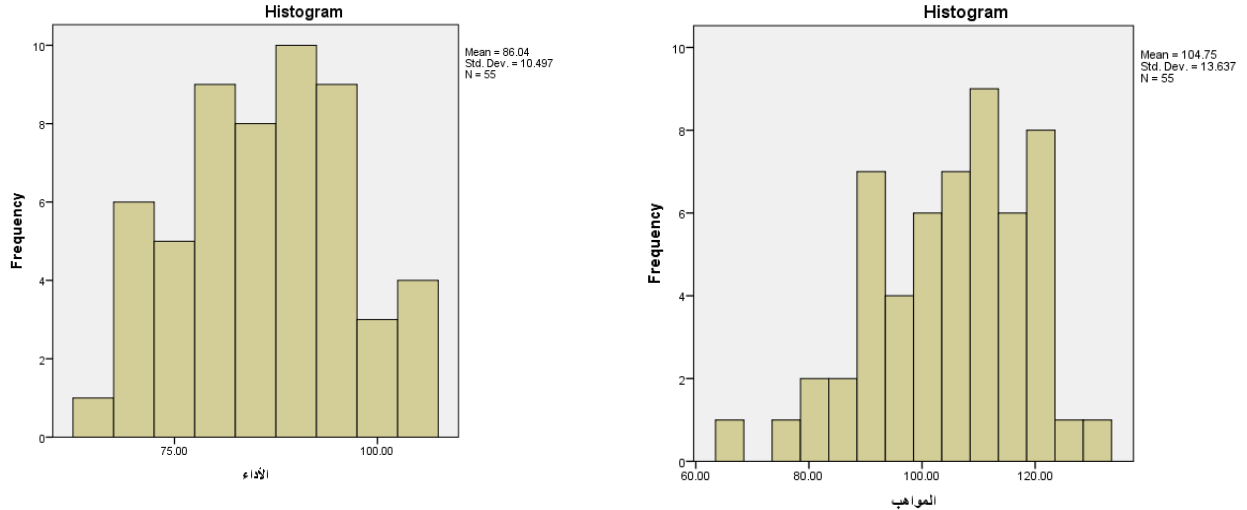
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من مخرجات spss V.22

بما أن حجم العينة يفوق 50 مفردة ، وعليه سنستخدم على إختبار Kolmogorov-Smirnov من خلال الجدول أعلاه بتضح أن نسبة الدلالة للمتغير المستقل إدارة المواهب والمتغير التابع الأداء التنظيمي تفوق نسبة الدلالة المعنوية 0,05 حيث قدرة ب 0,2 وعليه نقبل فرضية العدم H0 أي أن البيانات تعتمد على التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة H1.

الشكل رقم (14) منحنيات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة



المصدر: من مخرجات Spss v 22

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

بما أن منهج الدراسة يتكون من متغيرين، المتغير المستقل يتمثل في (الإدارة المواهب) والمتغير التابع تمثل في (الأداء التنظيمي) أين يتم تقسيم المتغير المستقل إلى 4 أبعاد (الإستقطاب المواهب، الإختيار المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب)، وتم تقسيم المتغير التابع أيضا إلى بعدين (الأداء المالي والأداء الوظيفي) ولإختبار الفرضيات سيتم إستخدام الإنحدار المتعدد.

• نفرض فرضيات على أثر إدارة المواهب على الأداء المالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أكبر من 0,05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أقل من 0,05

ولإختبار هذه الفرضية قمنا بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج محل الدراسة، حيث أظهرت بيانات الجدول رقم (11) النتائج التالية:

جدول رقم (11) نتائج إختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد التابع الأول

النتيجة	مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
دال إحصائيا	.001	5,309	.298	.546 ^a	إدارة المواهب والأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستمارة باستخدام spss V.22

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(11) أن قيمة F الجدولية دالة إحصائيا ، بما أن قيمة Sig أقل من 0,05 والتي بلغت 0,001 ، هذا يدل على أن نموذج معادلة الانحدار دال إحصائيا وهو ملائم و صالح لمعادلة الانحدار لتنبئ بقيم المتغير التابع، أي أن المتغير المستقل الإدارة المواهب دال إحصائيا في توقعه لقيم المتغير التابع وهو الأداء المالي وهذا يدل على أن النموذج ذو جودة عالية ويبين وجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع وأن معامل الارتباط R=54% حيث تعتبر نسبته جيدة تدل على وجود علاقة إرتباطية بين المتغير المستقل و التابع كما أن التباين في المتغير المستقل (معامل التحديد R²) مانسبته 29% وهو دال إحصائيا وهذا يعني أن التباين في المتغير المستقل الإدارة المواهب يفسر ما مقداره 29% من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء المالي تعود إلى عوامل أخرى

الفرضية الأولى: أثر إستقطاب المواهب على الأداء المالي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور ببرج بوغريج.

إذا كان Sig أكبر من 0,05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور ببرج بوغريج.

إذا كان Sig أقل من 0,05

ولإختبار هذه الفرضية قمنا بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر إستقطاب المواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور ببرج بوغريج محل الدراسة، حيث أظهرت بيانات الجدول رقم (12) النتائج التالية:

جدول (12) المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية الأولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة T ستودنت	المعامل المعيارى Beta	معاملات غير معيارية		
			الإنحراف المعيارى	B	
.000	40156		5,342	22,199	نموذج ثابت
.106	1,647	.215	.165	.271	إستقطاي المواهب والأداء المالى

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الإستمارة بإستخدام برمجية spss V.22

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (12) أن قيمة T الجدولية أقل من 2 وهذا يؤكد مستوى الدلالة Sig الذي يساوي 0.106 لدى المتغير المستقل (إدارة المواهب) وهو أكثر من مستوى المعنوية 0,05 بما أن مستوى الدلالة أكبر من 0,05 بالنسبة لبعد إستقطاب المواهب حيث قدرت ب 0.106 وعليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، أي أنه يمكن القول أن إستقطاب المواهب ليس له أثر على الأداء المالى في مؤسسة كوندور، حيث يمكن تحديد مقطع خط الإنحدار وفق المعادلة التالية بالنسبة لأثر إستقطاب المواهب على الأداء المالى

$$Y=22.199+0,271x \quad Y=a+bx$$

الفرضية الثانية: أثر إختيار المواهب على الأداء المالى

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإختيار المواهب على الأداء المالى في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أكبر من 0,05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإختيار المواهب على الأداء المالى في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أقل من 0,05

ولإختبار هذه الفرضية قمنا بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر إختيار المواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج محل الدراسة، حيث أظهرت بيانات الجدول رقم (13) النتائج التالية:

جدول (13) المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T ستودنت	المعامل المعيارى Beta	معاملات غير معيارية		
			الإنحراف المعيارى	B	
.000	4,156		5,342	22,199	نموذج ثابت
.341	.962	.194	.249	.239	إختيار المواهب والأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإستمارة بإستخدام برمجية spss V.22

نلاحظ من خلال الجدول (13) مستوى الدلالة sig كان أكبر من 0,05 لبعده إختيار المواهب والأداء المالي حيث قدرة بـ 0.962 وعليه نقبل الفرضية الصفرية H0 والتي تدل على عدم وجود أثر إختيار المواهب في المؤسسة محل الدراسة كوندور ونرفض الفرضية البديلة H1 التي تقر على وجود أثر إختيار المواهب علالأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة كوندور وعليه فإن معادلة خط الإنحدار هي من الشكل:

$$Y=a+bx \quad Y=22.199+0,239x$$

الفرضية الثالثة: أثر تطوير المواهب على الأداء المالي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أكبر من 0,05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أقل من 0,05

ولتطوير هذه الفرضية قمنا بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر تطوير المواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج محل الدراسة، حيث أظهرت بيانات الجدول رقم (14) النتائج التالية:

جدول (14) المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T ستودنت	المعامل المعيارى Beta	معاملات غير معيارية		
			الإنحراف المعيارى	B	
.000	4,156		5,342	22,199	نموذج ثابت
.286	1,077	.223	.205	.221	تطوير المواهب والأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الإستمارة بإستخدام برمجية spss V.22

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة sig التي تساوي 0,286 أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وهنا نقبل الفرضية الصفرية H0 والتي تدل على عدم وجود أثر تطوير المواهب على الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة كوندور، ونرفض الفرضية البديلة H1 التي دلت على وجود أثر تطوير المواهب على الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة وعليه فإن معادلة خط الإنحدار من الشكل:

$$Y=22.199+0,221 x \quad Y=a+bx$$

الفرضية الرابعة: أثر الإحتفاظ بالمواهب على الأداء المالي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحتفاظ بالمواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أكبر من 0,05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحتفاظ بالمواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أقل من 0,05

ولإختبار هذه الفرضية قمنا بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الإحتفاظ بالمواهب على الأداء المالي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج محل الدراسة، حيث أظهرت بيانات الجدول رقم (15) النتائج التالية:

جدول (15) المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية الرابعة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T ستودنت	المعامل المعيارى Beta	معاملات غير معيارية		
			الإنحراف المعيارى	B	
.000	4,156		5,342	22,199	نموذج ثابت
.710	.375	.052	.165	.062	الإحتفاظ بالمواهب والأداء المالى

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإستمارة بإستخدام برمجية spss V.22

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (15) أن قيمة مستوى الدلالة sig التي كانت 0.710 أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وهنا نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تدل على عدم وجود أثر الإحتفاظ بالمواهب على الأداء المالى و نرفض الفرضية البديلة H1 التي تدل على وجود أثر الإحتفاظ بالمواهب على الأداء المالى في المؤسسة محل الدراسة وعليه فإن معادلة خط الإنحدار $Y=a+bx$ $Y=22.199+0,062x$

• سنفرض فرضيات حول أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوغريج.

إذا كان Sig أكبر من 0,05

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوغريج.

إذا كان Sig أكبر من 0,05

ولإختبار هذه الفرضية قمنا بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوغريج محل الدراسة، حيث أظهرت بيانات الجدول رقم (16) النتائج التالية:

جدول رقم (16) نتائج إختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد التابع الثاني

النتيجة	مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
دال إحصائيا	.000	6,735	.350	.592 ^a	إدارة المواهب والأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستمارة باستخدام spss V.22

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (16) أن قيمة F الجدولية دالة إحصائيا، بما أن قيمة Sig أقل من 0,05 والتي بلغت 0,000، هذا يدل على أن نموذج معادلة الانحدار دال إحصائيا وهو ملائم وصالح لمعادلة الانحدار لتنبئ بقيم المتغير التابع، أي أن المتغير المستقل الإدارة المواهب دال إحصائيا في توقعه لقيم المتغير التابع الأداء الوظيفي وهذا يدل على أن النموذج ذو جودة عالية و يبين وجود علاقة بين المتغير المستقل و التابع وأن معامل الارتباط R=59% حيث تعتبر نسبته جيدة تدل على وجود علاقة إرتباطية بين المتغير المستقل والتابع كما أن التباين في المتغير المستقل (معامل التحديد R²) مانسبته 35% وهو دال إحصائيا وهذا يعني أن التباين في المتغير المستقل الإدارة المواهب يفسر ما مقداره 35% من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى.

الفرضية الخامسة: أثر إستقطاب المواهب على الأداء الوظيفي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أكبر من 0,05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أقل من 0,05

ولإستقطاب هذه الفرضية قمنا بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إستقطاب المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج محل الدراسة، حيث أظهرت بيانات الجدول رقم (17) النتائج التالية:

جدول (17) المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية الخامسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T ستودنت	المعامل المعيارى Beta	معاملات غير معيارية		
			الإنحراف المعيارى	B	
.019	2,420		6,817	16,497	نموذج ثابت
.032	2,212	.278	.210	.465	الإستقطاب والأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإستمارة بإستخدام برمجية spss V.22

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (17) مستوى الدلالة sig الذي يساوي 0,032 أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهنا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، والتي تقول بأنه يوجد أثر إستقطاب المواهب على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كوندور وعليه فإن معادلة خط الإنحدار هي من الشكل

$$Y=a+bx \quad Y=16.497+0.465x$$

الفرضية السادسة: أثر إختيار المواهب على الأداء الوظيفي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإختيار المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أكبر من 0,05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإختيار المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أقل من 0,05

ولإختيار هذه الفرضية قمنا بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر إختيار المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج محل الدراسة، حيث أظهرت بيانات الجدول رقم (18) النتائج التالية:

جدول (18) المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية السادسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T ستودنت	المعامل المعيارى Beta	معاملات غير معيارية		
			الإنحراف المعيارى	B	
.019	2,420		6,817	16,497	نموذج ثابت
-.417	-.081	-.081	.317	-.132	الإختيارو الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الإستمارة بإستخدام برمجية spss V.22

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (18) أن قيمة مستوى الدلالة sig والتي تساوي 0.417- أقل من مستوى المعنوية 0,05 وهنا نرفض الفرضية الصفرية H0 التي تدل على عدم وجود أثر أختيار المواهب على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كوندور، ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تقر على وجود أثر إختيار المواهب على الأداء الوظيفي وعليه فإن معادلة خط الإنحدار من الشكل

$$Y=16.497+0.132x \quad Y=a+bx$$

الفرضية السابعة: أثر تطوير المواهب على الأداء الوظيفي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أكبر من 0,05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أقل من 0,05

ولتطوير هذه الفرضية قمنا بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر تطوير المواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج محل الدراسة، حيث أظهرت بيانات الجدول رقم (19) النتائج التالية:

جدول (19) المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية السابعة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T ستودنت	المعامل المعيارى Beta	معاملات غير معيارية		
			الإنحراف المعيارى	B	
.019	2,420		6,817	16,497	نموذج ثابت
.011	2,658	.530	.262	.695	التطوير الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإستمارة بإستخدام برمجية spss V.22

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (19) أن قيمة مستوى الدلالة sig التي كانت 0.011 أقل من مستوى المعنوية 0,05 وهنا نرفض الفرضية الصفرية H0 التي تدل على عدم وجود أثر تطوير المواهب على الأداء الوظيفي ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تدل على وجود أثر تطوير المواهب على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه فإن معادلة خط الإنحدار $Y=a+bx$ $Y=16.467+0,695x$

الفرضية الثامنة: أثر الإحتفاظ بالمواهب على الأداء الوظيفي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحتفاظ بالمواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أكبر من 0,05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحتفاظ بالمواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

إذا كان Sig أقل من 0,05

ولتطوير هذه الفرضية قمنا بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر إحتفاظ بالمواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج محل الدراسة، حيث أظهرت بيانات الجدول رقم (20) النتائج التالية :

جدول (20) المعاملات المعيارية لخط الإنحدار للفرضية الثامنة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T ستودنت	المعامل المعيارى Beta	معاملات غير معيارية		
			الإنحراف المعيارى	B	
.019	2,420		6,817	16,497	نموذج ثابت
.643	-.466	-.062	.211	-.098	الإحتفاظ بالمواهب والأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإستمارة بإستخدام برمجية spss V.22

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (20) أن قيمة مستوى الدلالة sig والتي تساوي 0.643 أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وهنا نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تدل على عدم وجود أثر الإحتفاظ بالمواهب على الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة كوندور، ونرفض الفرضية البديلة H1 التي تقر على وجود أثر الإحتفاظ بالمواهب على الأداء الوظيفي وعليه فإن معادلة خط الإنحدار.

$$Y=16.497+0.098x$$

$$Y=a+bx$$

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز المفاهيم التي تم شرحها في الفصل الأول على الواقع الميداني حيث قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج وهذا عن طريق توزيع مجموعة من الإستبيانات بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وهي:

- ماهو أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

تم في هذا الفصل إعداد الإستبيان بناءا على الجانب النظري للدراسة، وأيضا الدراسات السابقة ثم إختبار الفرضيات بالإعتماد على البرنامج التحليلي الإحصائي Spss النسخة 22 حيث تحصلنا على النتائج التي قمنا بتلخيصها وتوضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) نتائج الفرضيات

النتيجة	صياغتها	الفرضيات
غير محققة	لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على الأداء المالي	الفرضية الأولى
غير محققة	لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإختيار المواهب على الأداء المالي	الفرضية الثانية
غير محققة	لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الأداء المالي	الفرضية الثالثة
غير محققة	لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحتفاظ بالمواهب على الأداء المالي	الفرضية الرابعة
محققة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على الأداء الوظيفي	الفرضية الخامسة
غير محققة	لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإختيار المواهب على الأداء الوظيفي	الفرضية السادسة
محققة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الأداء الوظيفي	الفرضية السابعة
غير محققة	لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحتفاظ بالمواهب على الأداء الوظيفي	الفرضية الثامنة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الخاتمة

تطرقنا في هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية حيث إن إدارة المواهب تلعب دورا حيويا وحاسما، في تعزيز الأداء التنظيمي وذلك من خلال العديد من الجوانب التي يمكن إستخلاصها في أن إدارة المواهب تمثّر حجر الزاوية لتحقيق النجاح طويل الأمد والإستدامة الإدارية داخل المؤسسات الاقتصادية.

فالإستثمار في المواهب ليس فقط طريقة لتحسين الأداء الفردي للموظفين، بل هو إستراتيجية شاملة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية والإبتكارية والإنتاجية على المستوى التنظيمي بأكمله فبعد التطرق في الجانب النظري لأهم المفاهيم الأساسية والمرتبطة بكل من إدارة المواهب والأداء التنظيمي، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى مختلف خصائص الموهوبين وأهمية وأهداف إدارة المواهب وفوائد تطبيق برامجها وإلى عملياتها ومن ثم عرجنا إلى الأداء التنظيمي حيث قدمنا مختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة به، ومن خلال مختلفة خصائصه وأبعاده، وبعد ذلك قمنا بإسقاط هذه المفاهيم على الدراسة الميدانية والتي حاولنا خلالها إظهار واقع ممارسة إدارة المواهب ودرجة تأثيره على آدائها التنظيمي وعليه سنلخص كل ماجاء في هذه الدراسة حيث سنعرض النتائج والمقترحات في الأخير.

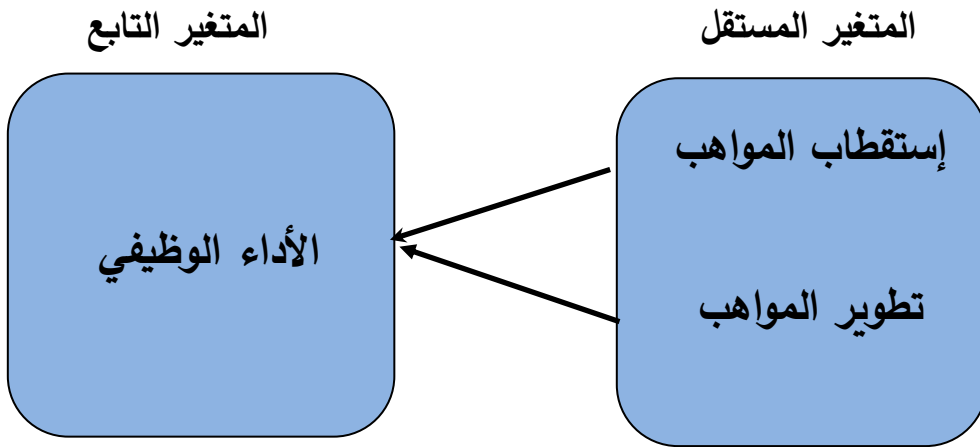
أولا: مناقشة النتائج

أردنا من خلال هذه الدراسة أن ندرس أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي ولذلك تم طرح الإشكالية التالية:

- ماهو أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية أربعة أسئلة فرعية وفي المقابل تم صياغة 08 فرضيات قمنا بإختبارها وتحديد درجة تحققها وعليه تم الخروج بنموذج تجريبي حيث تم إبراز كل الأبعاد والمتغيرات التي تحققت بالفعل بعد إختبار الفرضيات في ميدان الدراسة، ويمكن إظهار النموذج في الشكل التالي:

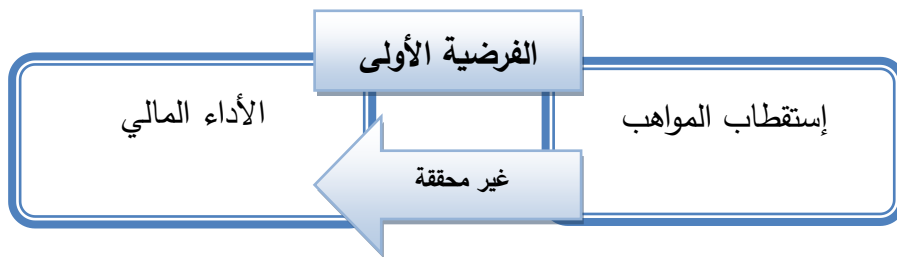
الشكل (15) النموذج التجريبي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

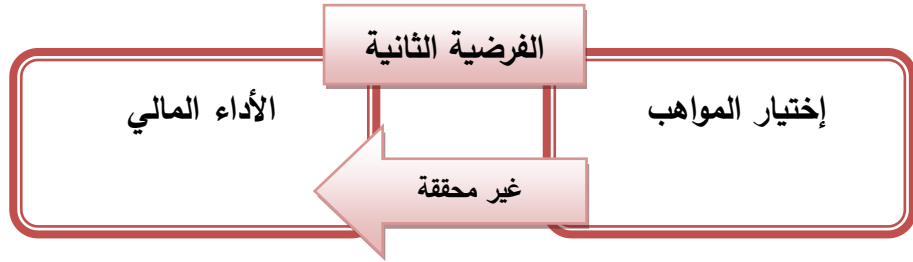
مانلاحظه من خلال التمثيل البياني هو ظهور وتحقق الفرضيتين الخامسة والسابعة حيث لو قارناها بالنموذج النظري للدراسة نجد أنه هناك العديد من الأبعاد و المؤشرات غير موجودة، قمنا بإختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على عدة مؤشرات من محتوى الإستبيان لقياس الأثر وتحديد درجة تحقق كل فرضية فالفرضية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والسادسة والثامنة لم تتحقق من ناحية أثر إدارة المواهب على الأداء المالي والوظيفي أما الفرضيتين الخامسة و السابعة فتحققت من ناحية إدارة المواهب والأداء الوظيفي وكذلك يمكننا يمكن توضيح درجة تحقق وعدم تحقق كل فرضية من خلال الأشكال الموالية:

الشكل رقم (16) نموذج عدم تحقق الفرضية الأولى



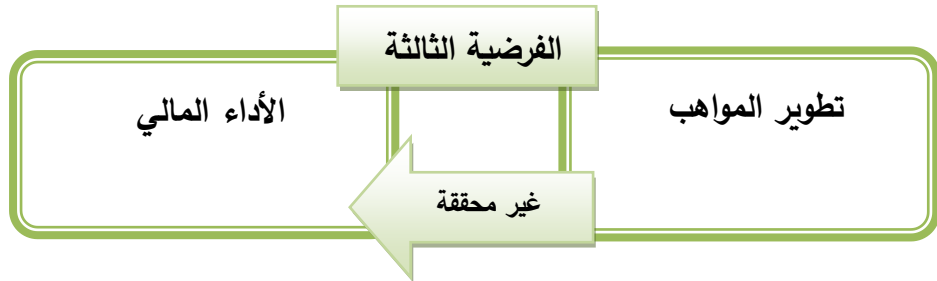
المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (17) نموذج عدم تحقق الفرضية الثانية



المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (18) نموذج عدم تحقق الفرضية الثالثة



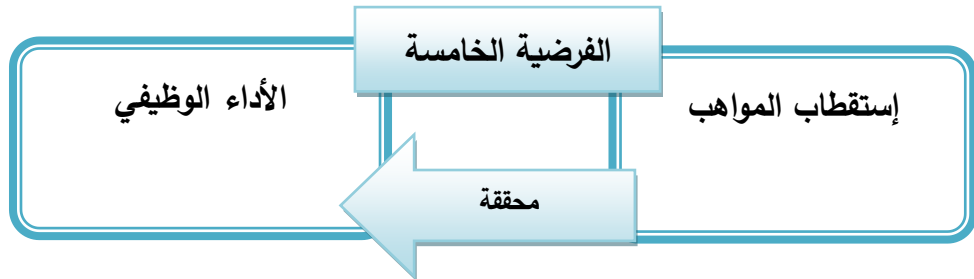
المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (19) نموذج الفرضية الرابعة



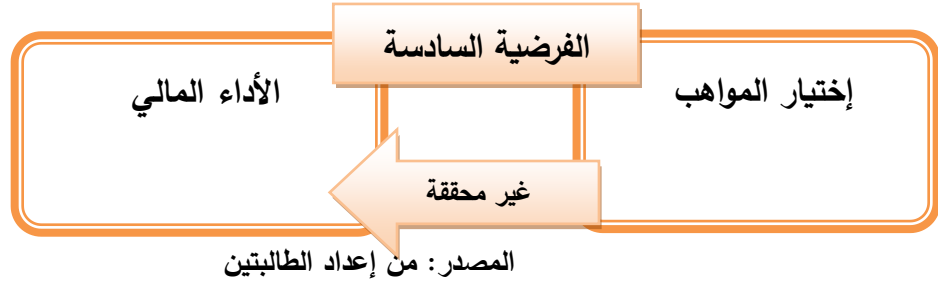
المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (20) نموذج الفرضية الخامسة

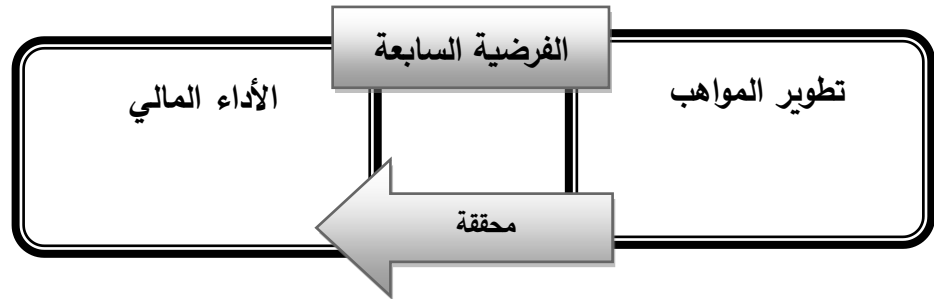


المصدر: من إعداد الطالبتين

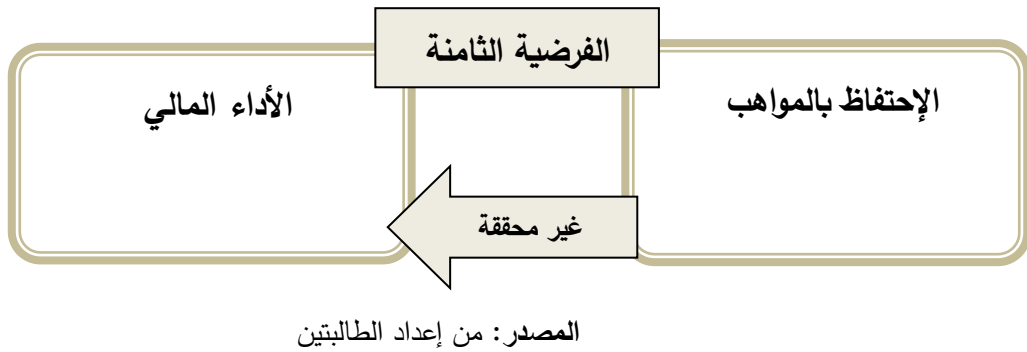
الشكل رقم (21) نموذج الفرضية السادسة



الشكل رقم (22) نموذج الفرضية السابعة



الشكل رقم (23) نموذج الفرضية الثامنة



ثانيا: خلاصة نتائج الفرضيات

تدرج في هذا الجزء مساهمة دراستنا في الجانب النظري، ونبين مساهمة دراستنا أيضا في الجانب الميداني من الدراسة والموجهة للمؤسسة الاقتصادية كوندو، ساهمت دراستنا هذه في إختيار نظريات (نظرية الموارد، النظرية التطويرية، نظرية الحلقات الثلاث، نظرية النظم، نظرية التنظيم) التي تم إختيارها في الفصل الأول حيث وضحت مدى إعتقاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على هذا النوع من النظريات

1. المساهمة على المستوى النظري:

يمكن أن ندرج المساهمة النظرية لدراستنا من خلال عدة نقاط والتي هي كمايلي:

✓ تحقق النظريات (نظرية الموارد - نظرية النظم) من بين النظريات التي إعتدنا عليها في دراستنا ومنه تعتبر وجيهة، بعد تحقق كل من الفرضية الخامسة والفرضية السابعة المتعلقة على التوالي بأثر إستقطاب المواهب على الأداء الوظيفي وأثر تطوير المواهب على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

✓ قدمنا دراستنا النظرية من خلال الربط بين متغيرين وهما إدارة المواهب و الأداء التنظيمي، والذي أردنا من خلاله دراسة أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي حيث تعتبر قيمة مضافة في دراستنا النظرية خاصة وأن دراسة الأثر بين هذين الأخيرين وإختيار كل من الأبعاد التالية (إستقطاب المواهب - إختيار المواهب - تطوير المواهب - الإحتفاظ بالمواهب) في المتغير المستقل إدارة المواهب و (الأداء المالي- و الأداء الوظيفي) في المتغير التابع الأداء التنظيمي يعتبر من الدراسات الحديثة كون أغلب الدراسات ربطت بين إدارة المواهب و متغير آخر وبين الأداء التنظيمي و متغير آخر وفي دراسات أخرى ربطت بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي ولاكن بأبعاد مختلفة تعتبر دراستنا من الدراسات الحديثة التي تناولت هذه الأبعاد وكونها كانت أكثر تخصيصا وتركيزا على عناصر إدارة المواهب وعناصر الأداء التنظيمي.

✓ وسيفيد بحثنا هذا الكثير من الدراسات المستقبلية في مجال إدارة المواهب و الأداء التنظيمي لما فيه من معلومات قيمة وحديثة، ستكون منطلق لدراسات وأبحاث أخرى.

2. المساهمة في الجانب الميداني:

✓ و بعد المقارنة بين محتوى الجانب النظري والجانب الميداني من وجهة نظر المستخدمين في المؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى نتائج كلية خاصة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3. النتائج الكلية للمؤسسة محل الدراسة:

- ✓ درجة إستقطاب المواهب في المؤسسة محل الدراسة كانت كبيرة وفعالة إذ أن المؤسسة تهتم بالمواهب الشابة وتقوم بإبرام عقود مؤقتة قصيرة الأجل من أجل التجديد في كل فترة.
- ✓ إعتقاد المؤسسة محل الدراسة على تطوير المواهب المستمر لاسيما في الجانب الموظفين داخلها فتقوم ببرمجة برامج متنوعة لتطوير المواهب وتدريبهم.
- ✓ هناك مساهمة إيجابية لبعدي (إستقطاب المواهب وتطوير المواهب) مجتمعة في مؤسسة كوندور وهذا دليل على تحقق كل من الفرضية الخامسة والسادسة.

4. إقتراحات البحث:

- بناء على نتائج البحث يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات وهي:
- ✓ إقتراح برمجة دورات تكوينية للتدريب وتطوير الموظفين الموهوبين.
- ✓ إعادة النظر في الإعتمادات المالية للأزمة لتنفيذ الأنشطة الوظيفية.
- ✓ يجب على المؤسسة المحافظة على سمعتها من أجل إستقطاب أفضل الكفاءات والمواهب عن باقي المؤسسات الإقتصادية.
- ✓ يجب على المؤسسة الحرص على تطبيق الأعمال وفق معايير الجودة المطلوبة.
- ✓ على المؤسسة توفير أجواء محفزة للموظفين من أجل تبادل المعارف والمهارات والخبرات بإعتبارها مؤسسة تهتم بالمواهب الشابة.
- ✓ على المؤسسة فتح المجال للموهوبين وإعطائهم فرص للإبداع.

5. آفاق الدراسة:

إن البحث في مجالات إدارة المواهب على العموم، وفي مجالات الأداء التنظيمي على الخصوص لأمر في غاية الصعوبة وذلك لإرتباط تلك البحوث بالسلوك البشري غير الثابت والذي من الصعب حصر محدداته وعلى هذا الأساس سيبقى المجال مفتوح لمعالجة إشكاليات أخرى للسعي من خلالها إلى إيجاد حلول لمختلف المشاكل الممكن طرحها على المستوى النظري والتطبيقي في شأن المورد البشري وفي ضوء ذلك يمكن إقتراح المواضيع التالية:

- ✓ قياس رضا الموظفين على الأداء التنظيمي.
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المواهب.
- ✓ أثر الإبداع الإداري على إدارة المواهب.
- ✓ أثر جائحة كورونا COVID 19 على ممارسات إدارة المواهب.

المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية

- 1)aina, r. a., & tarik, a. (2020). The Impact of Implementing Talent Manageme Practices on Sustainable Organizational Performance. Sustainability, 8372(12), 01-21.
- 2)Konstantinos C .Kostopoulos, Yiannis . E Spanos, & Gregory P. Prastacos. (n.d.). The Resouree-Based view of The Firmand innovation:Identification of Critical linkage. pp. 2-3-12-13.
- 3)Long, B. (2022). Factors Affecting Organizational Performance: A Study on Four. SRAWUNG (Journal of Social Sciences and Humanities, 01(04).

ثانياً: المراجع العربية

أ: الكتب

- 4) مصطفى يوسف، الكافي. (2018). إدارة المواهب البشرية في المنظمة. الجزائر: ألفا للوثائق.
- 5) محمد ثابت، الكرعوي، و يوسف، حليم الطائي. (2018). أسس إدارة المواهب في منظمات الأعمال المعاصرة. الأردن: دار المنهجية لنشر و التوزيع.
- 6) عائشة يوسف الشميلي. (2017). برنامج تحسين الاداء. 1.
- 7) محمد عساف عبد المعطي. (2019). نظرية المنظمة (المدخل العلمي المتكامل). عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
- 8) محمد محمود الخطيب. (2010). الاداء المالي و اثره على عوائد اسهم الشركات (المجلد 01). عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان: دار الحامد
- 9) زايد عادل. (2003). الأداء التنظيمي المتميز-الطريق إلى منظمة المستقبل-. القاهرة: منشورات المنظمة العربية.
- 10) محمد شاكر عصفور. (2014). اصول التنظيم و الاساليب . الاردن : دار المسيرة .

ب: الرسائل (الدكتوراه و الماجستير)

- (11) عسلي, ن. ا. (2017). اتجاه في التنظيم و اثرها على الاداء العاملين في المؤسسات .الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير قسم علوم التسيير, الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- (12) رابح يخلف. (2007). نحو تقييم فعال لاداء المورد البشري. الجزائر، كلية علوم الاقتصادية و التجارة، بومرداس: جامعة محمد بوقرة بومرداس.
- (13) الهام شيلي. (2020). دور الادارة الالكترونية في تطوير الاداء التنظيمي (اطروحة دكتوراه). 68. سطيف، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 1.
- (14) محمد خلف الفايز. (2011). استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن. شرق الاوسط، كلية علوم الاقتصادية و التجارية، الادارة الاعمال: جامعة الشرق الاوسط.
- (15) محمد بوزيد اوي. (2014). إدارة المعرفة كاساس لتحقيق أداء مستدام و متميز. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، الجلفة: جامعة الجزائر 3.
- (16) اليزيد ساحري. (2018). ادارة التكلفة من منظور استراتيجي كمنهج متكامل لتحسين الاداء المالي. الجزائر، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف 1.
- (17) قويدر الواحد عبدالله. (2015). دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن BSC. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، شلف: جامعة الجزائر 3.
- (18) محمد، السعيد، عابدي. (2016). الابتكار و استراتيجيات الاستثمار في راسمال البشري -حالة مؤسسات الجزائر - . الجزائر، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، عنابة: جامعة باجي مختار.
- (19) بكوش, ل. (2017). مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير , بسكرة: جتمعة محمد خيضر
- (20) ايمان بن محمد. (2018). اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي للعاملين. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارية قسم علوم التسيير، ولاية سكيكدة: جامعة 20 اوت 1955.

21 احمد موسى فرج الله. (2012). دور الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات في تطوير الاداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. فلسطين، كلية علوم التجارية، ادارة الاعمال: الجامعة الاسلامية غزة.

22 الشيخ الداوي. (2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء. (جامعة الجزائر، المحرر) (07).

23 امال سحنون. (2021). دور نظام الحوافز في تحسين الاداء المالي (اطروحة دكتوراه). 70. مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

24 عبد الكريم خيرى. (2014). مساهمة النظام المحاسبي المالي في قياس و تقييم الاداء المالي. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 93. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم التجارة، ولاية مسيلة: جامعة محمد بوضياف مسيلة.

25 كريمة عبة. (2021). توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ادارة الاداء التنظيمي في المرفق العام. الجزائر، كلية علوم الاعلام و الاتصال قسم علوم الاتصال، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

د: المداخلات

26 بن نذير، ن &، شمال، ا. (2017). لوحة القيادة كاداي لتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. المؤتمر الوطني الاول مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع. (p. 04) بليدة: جامعة البليدة 2 مخبر البحث حول الابداع و تغير المنظمات و المؤسسات.

ه: المقالات

27 براهيمى، ك &، قرشي، ن. (2019). اثر راسمال البشري على الاداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية الخاصة. مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي. 164-175، (02) 03،

28 ايمان، صيبان، و وسيلة، ثابت. (2017). إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية -إقتراح نموذج دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة salon talents et emplor talents managment. (05)03، صفحة 129.

- 29 احلام خان، و مريم حمير. (30 افريل, 2019). مبادئ و استراتيجيات ادارة المواهب في المؤسسة. (01)05.
- 30 حسن حسن محمد. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي. 12(4)، 771-739.
- 31 حنان ، طرشان. (2023). إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي - الولايات المتحدة الأمريكية و ماليزيا -نموذجا. (01)08، صفحة 75.
- 32 دهام, ع. ا. (2010). تقييم الاداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة. (02)03 .
- 33 ذو الفقار عبد المجيد محمد العيساوي. (24 افريل, 2022). الاداء المالي. تاريخ الاسترداد 18 مارس, 2024، من كلية الادارة و الاقتصاد:
- 34 رائدة ،زكي، محمد، المومني، و خالد، محمد،طلال، بني حمدان. (11 فيفري, 2021). استراتيجيات ادارة المواهب و اثرها في ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات خاصة بالاردن. (02)07.
- 35 زكي أبو زيادة. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. مجلة النجاح لاجات (العلوم الانسانية)، (04)35، 932-880.
- 36 زيادة, ز. ا. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. مجلة النجاح لاجات (العلوم الانسانية)، (04)35، 880-932 .
- 37 سها ،بهجت محمد، و بسام ،سمير الرميدي. (12, 2021). أثر تبني إدارة المواهب في الشركات السياحية المصرية. (1)21، صفحة 151.
- 38 صالح خضر العلي . (2020). دور إدارة المواهب في إرتقاء المنظمات. (2)4، صفحة 24.
- 39 عاطف جمال الدين مناع. (2019). تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- 40 عبد المليك مزهوده. (2001). الاداء بين الكفاءة و الفعالية. (جامعة محمد خيضر، المحرر) (01).
- 41 عبدالمحسن محمد ثابت عبدالباقي، و علي العماري عبده أحمد. (2023). أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، (01)04، 433-402.

42) عزة السيد السيد رزق الشعراوي. (2020). الاداء التنظيمي لمؤسسات رياض الاطفال. مجلة تطوير الاداء الجامعي، 17(2)، 85-100.

43) علوية عبد الفتاح عباس منقل. (1442هـ). إدارة المواهب. مكتبة نور الإلكترونية. تاريخ الاسترداد 21،

01

44) عمراوي، سمية، خير الدين، جمعة، و حسيني، إبتسام. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. (07)، الصفحات 251-252.

45) عمراوي، سمية، خير الدين، جمعة، و حسيني، إبتسام. (2018). اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المواهب بالمؤسسة. 07، صفحة 136.

46) فيصل خالد مبارك الشمروخ. (2022). دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(03)، 375-394.

47) كسنة محمد، و بن علي قهيري، فاطنة. (06، 2017). دور إدارة المواهب في تمييز منظمات الأعمال. (01)01، صفحة 136.

48) مريم، حامد ياسين. (مارس، 2024). أثر عمليات إدارة المواهب في تقليل دوران العمل -دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين في البنك المركزي العراقي. 20(79)، صفحة 140.

49) مصطفى علي علي البساطي. (2021). اثر التدريب الاداري على الاداء الوظيفي. مصر، كلية التجارة، ببور سعيد: جامعة المنصورة.

50) مقري زكية، و حياوي نعيمة. (2014). اثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة و الاقتصاد ، 7(13)، 170-195.

51) نورة خنفي، و خديجة باعمر. (2022). دور ادارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر، كلية علوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، ادرا: جامعة احمد دراية ادرا.

52) نورة عبد الرحمن ،علي عبد الرحمن، رانية عبد المنعم ،شمعة، و عبد الله عبد الله ،احمد الطبال. (بلا تاريخ). الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية مدخل ادارة المواهب " دراسة نظرية " . (1)2، صفحة 54.

53) هاني عبد الرحمن أقديح هناء . (2020). واقع تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. 12. فلسطين، كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.

د: موقع إلكتروني

54) https://www.uoanbar.edu.iq/RAECollege/News_Detqils.php?ID=219

الملاحق

الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة المحكمين

الملاحظات	الأساتذة المحكمين
<ul style="list-style-type: none"> - حذف بعض البنود الغير مناسبة . - إعادة الصياغة اللغوية لبعض البنود. - إضافة بعض البنود . - فصل بعض البنود المركبة . 	الأستاذ حريزي فاروق
<ul style="list-style-type: none"> - توحيد مصطلح (المواهب) . - إضافة بعض البنود في بعد إختيار المواهب . - إعادة الصياغة اللغوية لبعض البنود. - إختيار الضمير المناسب في بعض البنود. - توحيد مصطلح (المؤسسة) بدلا من (مؤسستكم) . 	الأستاذة بتغة صونيا
<ul style="list-style-type: none"> - توحيد مصطلح المواهب . - ذكر المصطلحات المتعلقة بالبعد المالي مثل رقم الأعمال ... الخ . - إضافة بعض الكلمات حتى تتضح بعض العبارات . 	الأستاذ لوافي راجح
<ul style="list-style-type: none"> - حذف بعض البنود . - إعادة صياغة بعض البنود . - تعديل بعض الكلمات الغير مفهومة . 	الأستاذ فراحتية العيد

المصدر: من إعداد الطالبتين

الملحق رقم (02) إستمارة الإستبيان بعد التحكيم

الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته أما بعد

في طار الإعداد لمذكرة التخرج و التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي " دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج "

نرجو من سيادتكم المشاركة في إثراء موضوع بحثنا ، من خلال مساعدتنا و منحنا القليل من وقتكم الثمين بالاجابة على ماتحتويه الإستمارة بكل موضوعية و صدق.

و نتعهد بأن كل البيانات المجمعمة ستكون سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية فقط.

كما نتقدم لكم بالشكر المسبق على تفهمكم و مساعدتكم

أولاً: البيانات الشخصية " القسم الأول "

الرجاء إختيار الإجابة المناسبة بوضع علامة {x} في الخانة المناسبة

1- الجنس :

ذكور أنثى

2- العمر :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 الى 50 سنة
أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

ثانوي أو أقل جامعي دراسات عليا تقني سامي

4- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة
أكثر من 15 سنة

5- طبيعة العقد :

مؤقت دائم

ثانيا: فقرات الإستبيان

القسم الثاني : إدارة المواهب							
البعد الأول : إستقطاب المواهب							
7	6	5	4	3	2	1	الرقم العبارات
							1 تستقطب سمعة المؤسسة أفضل الكفاءات و المواهب من باقي المؤسسات
							2 تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد إحتياجاتها الحالية و المستقبلية من المواهب
							3 تعتبر أهداف وقيم المؤسسة السبب الرئيسي وراء تقدم الموهوبين لطلب العمل فيها
							4 تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة للبحث على المواهب
							5 تولي المؤسسة إهتماما لإستقطاب المواهب داخليا عوض البحث عنها خارجيا
البعد الثاني : إختيار المواهب							
							6 تمارس المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في عملية إختيار الموظفين الموهوبين
							7 تملك المؤسسة مجموعة من المعايير تساعد في عملية إختيار الأفراد الموهوبين عند التوظيف
							8 تطلب المؤسسة معلومات كافية على المسار الوظيفي للموهوبين
							9 تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن حاجتها للموهوبين
البعد الثالث : تطوير المواهب							
							10 تحدد المؤسسة إحتياجات الموهوبين المتدربين بإستمرار
							11 تبرمج المؤسسة بيئة إيجابية لتبادل الموهوبين للمعارف مع باقي الموظفين

							تخلق المؤسسة بيئة إيجابية لتبادل الموهوبين للمعارف مع باقي الموظفين	12
							تصمم إدارة المؤسسة برامج متنوعة لتطوير المواهب	13
							تتيح المؤسسة للموهوبين التدريب الخارجي	14
البعد الرابع : الإحتفاظ بالمواهب								
							تقوم المؤسسة بدراسة أسباب ترك الموهوبين للوظيفة	15
							تعامل المؤسسة الموهوبين كشركاء بدلا من عمال خاصة في تحديد الأهداف و تنفيذها	16
							تقدم المؤسسة تحفيزات مالية للموهوبين تتوافق من قدراتهم من أجل التشجيع	17
							تتيح المؤسسة الفرصة للموهوبين للإبداع	18
							تشجع المؤسسة الموهوبين على تنظيم مهماتهم و أعمالهم بالشكل المناسب	19
القسم الثالث : الأداء التنظيمي								
البعد الأول : الأداء المالي								
							توفر إدارة المؤسسة الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة الوظيفية	20
							تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق الزيادة في المبيعات	21
							تسعى المؤسسة الى زيادة نسبة الربحية	22
							تملك المؤسسة قدرات مالية لتنفيذ أنشطتها	23
							تطبق المؤسسة آليات مالية تدعم قراراتها لتعزيز أدائها المالي	24
							تقوم إدارة المؤسسة بتلبية الإحتياجات الطارئة من خلال خطة مالية مسبقة	25

							توفر إدارة المؤسسة بشكل منظم الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة الوظيفية	26
							تطبق المؤسسة آليات رقابة مالية تساهم في إتخاذ القرارات المالية المناسبة	27
البعد الثاني : الأداء الوظيفي								
							تطبق الأعمال في المؤسسة طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	28
							يحرص الموظفون على أداء المهام بجودة عالية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	29
							تتوفر لدى العاملين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	30
							يحافظ العمال على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية	31
							هناك إنخفاض في معدل الغيابات و ترك العمل	32
							تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	33
							يتم التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب (العمل الجماعي)	34
							مستعد للعمل خارج الوقت الرسمي لتحسين أداء المؤسسة	35

الملحق رقم (03): توزيع عينات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جنس الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	31	56.4	56.4	56.4
	انثى	24	43.6	43.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

عمر الموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30	29	52.7	52.7	52.7
من 30 الى 40	19	34.5	34.5	87.3
من 41 الى 50	6	10.9	10.9	98.2
اكتر من 50 سنة	1	1.8	1.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

المستوى التعليمي للموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي او اقل	1	1.8	1.8	1.8
جامعي	31	56.4	56.4	58.2
دراسات عليا	17	30.9	30.9	89.1
تقني سامي	6	10.9	10.9	100.0
Total	55	100.0	100.0	

سنوات الخبرة للموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	29	52.7	52.7	52.7
من 5 الى 10 سنوات	16	29.1	29.1	81.8
من 11 الى 15	9	16.4	16.4	98.2
اكتر من 15	1	1.8	1.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

طبيعة عقد الموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مؤقت	26	47.3	47.3	47.3
دائم	29	52.7	52.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

الملحق رقم (04): جدول التباين الكلي total variance explained بعد ترتيب البنود

الترتيب	المقياس	المتوسط	البنود
1	موافق	5.27	تعتبر أهداف وقيم المؤسسة السبب الرئيسي وراء تقدم الموهوبين لطلب العمل فيه
2	غير موافق الى حد ما	3.64	مستعد للعمل خارج الوقت الرسمي لتحسين أداء المؤسسة
3	موافق الى حد ما	5.18	تحدد المؤسسة إحتياجات الموهوبين المتدربين بإستمرار
4	موافق	5.51	توفر إدارة المؤسسة الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة الوظيفية
5	موافق	5.45	تولي المؤسسة اهتماما لاستقطاب المواهب داخليا عوض البحث عنها خارجيا
6	موافق الى حد ما	5.24	تملك المؤسسة قدرات مالية لتنفيذ أنشطتها
7	موافق الى حد ما	5.20	تتيح المؤسسة للموهوبين التدريب الخارجي
8	موافق	5.64	تمارس المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في عملية إختيار الموظفين الموهبين
9	موافق	5.73	تبرمج المؤسسة ميزانية خاصة للتدريب و التطوير للموظفين الموهوبين
10	موافق	5.27	تطبق المؤسسة اليات مالية تدعم قراراتها لتعزيز ادائها المالي
11	موافق	5.51	تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها
12	موافق	5.56	تصمم إدارة المؤسسة برامج متنوعة لتطوير المواهب
13	موافق	5.49	تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق الزيادة في المبيعات
14	موافق	5.36	تقدم المؤسسة تحفيزات مالية للموهوبين تتوافق مع قدراتهم من أجل التشجيع
15	موافق	5.31	توفر إدارة المؤسسة بشكل منظم الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ الانشطة الوظيفية
16	موافق	5.35	تطبق المؤسسة اليات رقابة مالية تساهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة
17	موافق	5.47	تسعى المؤسسة الى زيادة نسبة الربحية
18	موافق	5.51	تقوم ادارة المؤسسة بتلبية الاحتياجات الطائفة من خلال خطة مالية مسبقة

19	موافق الى حد ما	5.18	تعامل المؤسسة الموهوبين كشركاء بدلاء من عمال خاصة في تحديد الأهداف و تنفيذها
20	موافق	5.31	يتم التنسيق مع الاخرين لانجاز العمل المطلوب (العمل الجماعي)
21	موافق	5.60	تبرمج المؤسسة ميزانية خاصة للتدريب و التطوير للموظفين الموهوبين
22	موافق	5.29	تملك المؤسسة مجموعة من المعايير تساعد في عملية اختيار الافراد الموهوبين عند التوظيف
23	موافق	5.40	تقوم المؤسسة بدراسة أسباب ترك الموهوبين للوظيفة
24	موافق	5.53	تتيح المؤسسة الفرصة للموهوبين للإبداع
25	موافق	5.47	تعتمد المؤسسة على اساليب حديثة للبحث عن المواهب
26	موافق	5.45	يحافظ العمال على الالتزام باوقات العمل الرسمية
27	موافق	5.45	تشجع المؤسسة الموهوبين على تنظيم مهامهم و أعمالهم بالشكل المناسب
28	موافق	5.84	تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للاعلان عن حاجتها للموهوبين
29	موافق بشدة	6.22	تستقطب سمعة مؤسسة افضل الكفاءات و المواهب من باقي المؤسسات
30	موافق	5.75	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها
31	موافق	5.91	تطبق الاعمال في المؤسسة طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
32	موافق	5.93	يحرص الموظفون على أداء المهام بجودة عالية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة
33	موافق	5.40	هناك انخفاض في معدل الغيابات و ترك العمل
34	موافق	5.55	تعتبر اهداف و قيم المؤسسة السبب الرئيسي وراء تقدم الموهبين لطلب عمل فيها
35	موافق	5.82	تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد إحتياجاتها الحالية و المستقبلية من المواهب

الملحق رقم (05): حساب الفرضيات

الفرضية الأولى: أثر إستقطاب المواهب على الأداء المالي

الفرضية الثانية: أثر إختيار المواهب على الأداء المالي

الفرضية الثالثة: أثر تطوير المواهب على الأداء المالي

الفرضية الرابعة: أثر الإحتفاظ بالمواهب على الأداء المالي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.592 ^a	.350	.298	5.69206	.350	6.735	4	50	.000

a. Predictors: (Constant), الإحتفاظ, إستقطاب, إختيار, التطوير

b. Dependent Variable: المالي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	16.497	6.817		2.420	.019			
إستقطاب	.465	.210	.278	2.212	.032	.421	.299	.252
إختيار	-.132	.317	-.081	-.417	.678	.430	-.059	-.048
التطوير	.695	.262	.530	2.658	.011	.532	.352	.303
الإحتفاظ	-.098	.211	-.062	-.466	.643	.223	-.066	-.053

a. Dependent Variable: المالي

الفرضية الخامسة: أثر إستقطاب المواهب على الأداء الوظيفي

الفرضية السادسة: أثر إختيار المواهب على الأداء الوظيفي

الفرضية السابعة: أثر تطوير المواهب على الأداء الوظيفي

الفرضية الثامنة: أثر الإحتفاظ بالمواهب على الأداء الوظيفي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.546 ^a	.298	.242	4.46052	.298	5.309	4	50	.001

a. Predictors: (Constant), التطوير, إختيار, إستقطاب, الإحتفاظ. b. Dependent Variable: الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	22.199	5.342		4.156	.000			
	إستقطاب	.271	.165	.215	1.647	.106	.383	.227	.195
	إختيار	.239	.249	.194	.962	.341	.483	.135	.114
	التطوير	.221	.205	.223	1.077	.286	.481	.151	.128
	الإحتفاظ	.062	.165	.052	.375	.710	.285	.053	.044

a. Dependent Variable: الوظيفي



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): لجليل بنال المولود(ة) بتاريخ: 27-06-2000 ب: المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 203759455 الصادرة بتاريخ: 11-11-2018 عن: المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم البشري تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2023-2024
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر لادارة الالهي على الاداء الشفهي
دراسة ميدانية مؤسسية كونشور بورج بوجريبيج

أصبح بشرفي أنا الممضي بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 06/06/2024

التوقيع و البصمة

.....



.....
رئيس المجلس الشعبي البلدي
و بتفويض منه الموظف المكلف
بشيري صابر



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة) : حشور بيجي وعادل المولود(ة) بتاريخ: 2000/06/20 عينه الجبل
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 209537108 الصادرة بتاريخ: 2023/09/10 عن:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: الإدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2023-2024
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " أستاذة لإدارة الموارد على الأداء الشرائحي
دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بولاية برج
بوعشيرة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2024/06/02

التوقيع و البصمة

.....



عبدالمجيب المجلد
رئيس اللجنة
رئيس اللجنة
رئيس اللجنة

102 جوان 2024

المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء البحث الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد بحثهم الميداني،

في شعبة: التخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء بحثهم الميداني بمؤسساتكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س.	الإمضاء
01	لجيد صنال	191935071147	110009950428 10004	
02	لتنريقي وثام	181835084438	11000102000 3210006	
03				
04				

عنوان البحث:
.....
.....

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التربص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
أدحر بنهي فامروق	CHEBIRT Asma Responsable Structure Formation	